

**Leseprobe**

# Gesundheit und Nachhaltigkeit in der Gastronomie (IST)

**Studienheft**

## Nachhaltiges Management in der Gastronomie

**Autor**

Prof. Dr. Axel Gruner

# Kapitel 3

## 3. Nachhaltigkeit in Hotellerie und Gastronomie

- 3.1 Nachhaltigkeit aus Sicht des Unternehmers
- 3.2 Nachhaltigkeit aus Sicht des Gastes
- 3.3 Nachhaltigkeit aus Sicht der Mitarbeiter
- 3.4 Nachhaltigkeit in der Dienstleistung
- 3.5 Mögliche Handlungsfelder und deren Auswirkungen auf Unternehmen, Gast und Mitarbeiter
  - 3.5.1 Energieversorgung und -nutzung
  - 3.5.2 Wasserversorgung und -nutzung
  - 3.5.3 Abfallvermeiden und -entsorgen (Waste Management)
  - 3.5.4 Einkaufsmanagement
  - 3.5.5 Lebensmittel und gastronomisches Angebot
  - 3.5.6 Einrichtung und Dekor
  - 3.5.7 Human Resource Management
  - 3.5.8 Wissen als Ressource
  - 3.5.9 Destination und Regionalität
  - 3.5.10 Grüne Veranstaltungen
- 3.6 Zwischenfazit

### 3.5.7 Human Resource Management

Das Personalmanagement umfasst alle personellen Gestaltungsmaßnahmen eines Unternehmens, die zur Verwirklichung der Unternehmensziele beitragen (vgl. TERNÈS VON HATTBURG 2018b). Der Begriff ‚Personalmanagement‘ weicht zunehmend dem Begriff ‚Human Resource Management‘ (HRM) und soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit auch durch diesen ersetzt werden. Das Wort ‚Resource‘ suggeriert passend die Notwendigkeit der Ressource Mensch im Leistungserstellungsprozess und die Notwendigkeit eines effizienten Umgangs mit dieser. Jedoch ist der Begriff auch negativ belastet, durch das suggerierte Verbrauchen der Ressource Mensch im Unternehmen. Die Abwendung vom Begriff Personal hin zum Begriff Mensch zeigt passend, auch für das Gastgewerbe, dass neben den internen Mitarbeitern potenziell auch temporäres oder externes Personal in die Betrachtungen des HRM mit einbezogen wird. – Ohne Personal keine Gastronomie!

#### Steigerung der Sozialverträglichkeit

Ein nachhaltiges HRM unterstützt durch Strategien, Konzepte und personelle Maßnahmen das Unternehmen in dessen langfristiger Erfolgssicherung und in der wirtschaftlichen Zielerreichung (vgl. TERNÈS VON HATTBURG 2018b). Sowohl die Integration von Nachhaltigkeit in das Unternehmen als auch die Steigerung der Dienstleistungsqualität oder die langfristige Kostensenkung können durch ein nachhaltiges HRM unterstützt und forciert werden. Zugleich verfolgt das HRM die Steigerung der Sozialverträglichkeit im Prozess der Zielerreichung und in den formulierten Unternehmenszielen (vgl. VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 80). Die Steigerung der Sozialverträglichkeit und die Erreichung ökonomischer Ziele werden im Ansatz des nachhaltigen HRM nicht als antinomische, sondern als komplementäre Ziele betrachtet (vgl. THOM/ZAUGG 2002, S. 52 ff.). Eine gesteigerte Sozialverträglichkeit durch geregelte Arbeitszeiten, leistungsgerechte Löhne, coole Sozialräume, nachhaltig produziertes, gesundes Personales, lifestyleige Einrichtung der Mitarbeiterwohnungen etc. fördert die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Mitarbeiter. Aufgrund jener starken Verzahnung von ökonomischen und sozialen Zielen dürfen Unternehmen soziale Aspekte nicht außer Acht lassen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen (vgl. HILLITZER/SPINNLER 2014, S. 29 f.).

Die wesentlichen Aufgaben des HRM sind, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, die richtige Anzahl an qualifizierten sowie motivierten Arbeitskräften zur Verfügung zu stellen, um die Wertschöpfung des Unternehmens und dessen Zukunftsfähigkeit sicherzustellen (vgl. ebenda). Aus dieser Aufgabenstellung heraus können die folgenden Instrumente abgeleitet werden, welche im Hinblick auf das nachhaltige HRM kritisch betrachtet werden:

Wesentliche  
Aufgaben des HRM

- **Personalgewinnung:** „Die Personalgewinnung ist dann nachhaltig, wenn sie in der Lage ist, Mitarbeitende zu rekrutieren, die den Anforderungen der zu besetzenden Stellen bestmöglich entsprechen“ (vgl. ZAUGG 2009, S. 12). Demzufolge ist es ratsam, in einem vorgelagerten Schritt ein Kompetenzprofil der zu besetzenden Stelle zu erstellen, um das relevante Wissen und die relevanten Fertigkeiten und Fähigkeiten zu bestimmen (vgl. VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 72). Mit den erfassten Soll-Ausprägungen kann anschließend auf den relevanten Arbeitsmärkten gezielt nach potenziellen Mitarbeitern gesucht werden. Ein systematisch agierendes HRM setzt bei Einstellungsgesprächen sowohl trainierte Interviewer als auch Interviewleitfäden ein. Diese systematische Herangehensweise bei der Personalselektion dient einer Voraussage des möglichen Erfolgs des Bewerbers in der späteren Betriebsumgebung (vgl. ZAUGG 2009, S. 12). Den Bereich Personalgewinnung systematisch anzugehen ist wichtig, da bei den dort gefallenen Entscheidungen alle weiteren Maßnahmen ansetzen. Ein schlecht ausgewählter Mitarbeiter im Gegensatz zu einem passend ausgewählten Mitarbeiter bedarf potenziell mehr Entwicklung und zeigt weniger Leistungsbereitschaft, wodurch für das Unternehmen mehr Kosten und zeitlicher Aufwand entstehen.

Personalgewinnung

- **Personaleinsatz:** Der Personaleinsatz befasst sich mit der Zuordnung der Mitarbeiter auf die im Unternehmen vorhandenen Stellen. Konkretisiert werden beim Personaleinsatz die Arbeitsinhalte, der Arbeitsort und die Arbeitszeit (vgl. KOLBECK/RAUSCHER 2013, S. 247). Dabei spielen für ein nachhaltiges HRM neben den ökonomischen Aspekten auch das Gesundheitsmanagement und die Work-Life-Balance zentrale Rollen. Wird das Personal als eine natürliche Ressource betrachtet, müssen auch dort Ressourcennutzung und Ressourcenregeneration in ein nachhaltiges, auf Dauer angelegtes Gleichgewicht gebracht werden (vgl. EHNERT/HARRY 2012, S. 221 ff.). Das Gastgewerbe belastet die Ressource Mitarbeiter stark durch Schichtarbeitssysteme, den hohen Gästekontakt, saisonale Spitzenzeiten und eine häufige personelle Unterbesetzung in Stoßzeiten. Die Förderung und der Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter, und damit ihrer langfristigen Leistungsbereitschaft, ist deswegen das Ziel des Gesundheitsmanagements (vgl. VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 79). Zu den Maßnahmen des Gesundheitsmanagements zählen die medizinisch und ergonomisch verträgliche Gestaltung der Arbeitsplätze, das Angebot eines gesunden Essens in der Kantine sowie weitere individuelle und betriebliche Maßnahmen, zum Teil in Kooperation mit anderen Betrieben oder mit Krankenkassen und Verbänden (vgl. VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 79; ZAUGG 2009, S. 14).

Personaleinsatz



### 3. Nachhaltigkeit in Hotellerie und Gastronomie

Den zentralen Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie stellen die verschiedenen Gestaltungsoptionen der Arbeitszeit dar (vgl. ZAUGG 2009, S. 16). Es kann eine Entwicklung ausgemacht werden, die sich von starren Vorgaben der Arbeitszeit hin zu einer zunehmenden Flexibilisierung bewegt. Saisonale, konjunkturelle und witterungsbedingte Schwankungen in der Auslastung und Kostendruck erzeugen eine hohe Anforderung an die Personaleinsatzplanung. Die Möglichkeit, Stunden eines längeren Arbeitseinsatzes in Spitzenzeiten zu erfassen und diese in nachfrageschwachen Zeiten in Freizeit auszugleichen, stellt eine Möglichkeit der Flexibilisierung dar (vgl. KOLBECK/RAUSCHER 2013, S. 249). Die frühzeitige Erstellung und Kommunikation von Dienstplänen oder eine Abgabe einer Teilverantwortung an die Mitarbeiter bei der Dienstplanerstellung können ebenfalls positiv auf die Work-Life-Balance der Mitarbeiter wirken. Homeoffices stellen in der Verwaltung eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit dar (vgl. VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 76). In diesem Kontext ist noch einmal herauszustellen, dass glückliche und erholte Mitarbeiter potenziell eine höhere Arbeitsleistung zeigen können und wollen, welche sich direkt auf die Zufriedenheit des Gastes auswirkt (vgl. HILLITZER/SPINNLER 2014, S. 24).

#### Personalentwicklung

■ **Personalentwicklung:** Die Personalentwicklung umfasst alle informativ-ischen, bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen, die zur beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter beitragen (vgl. KOLBECK/RAUSCHER 2013, S. 251; Zaugg, 2009, S. 18). Die Personalentwicklungsmaßnahmen sollten sicherstellen, dass das Personal das notwendige Wissen und die notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten besitzt, um aktuelle und zukünftige Aufgaben in qualitativer Hinsicht realisieren zu können. Das Unternehmen erhöht in diesem Zusammenhang die Qualifikation seines Personalstandes und damit auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Für den Mitarbeiter können passend ausgewählte und individuell auf den jeweiligen Bedarf abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen einen hohen Motivationsfaktor darstellen (vgl. KOLBECK/RAUSCHER 2013, S. 251). Um die passenden Entwicklungsmaßnahmen planen zu können, ist es nötig, die Soll- und Ist-Ausprägungen der Kompetenzprofile der Stellen und Mitarbeiter zu vergleichen sowie darauf basierend Schulungsbedarf abzuleiten. Die Analyse kann zudem Aufschluss über den Erfolg der Maßnahmen liefern. Auch systematische, regelmäßige Mitarbeitergespräche decken Förderbedarf in bei den Mitarbeitern auf. Mittels Zielvereinbarungen können Entwicklungen geplant und aufgezeigt werden (vgl. VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 72 f.). Die Systematisierung der Mitarbeitergespräche ermöglicht die verstärkte Partizipation des Personals in der eigenen Entwicklung und fördert deren Motivation. Eine Gefahr besteht jedoch darin, dass der tatsächliche Qualifizierungsbedarf nicht richtig erkannt wird

und die Weiterentwicklung damit ökonomisch ineffizient ist. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellen systematische Mitarbeitergespräche jedoch ein wirksames Instrument dar, welches nur wenig Kosten verursacht. Im nachhaltigen HRM stellen Maßnahmen zur Erweiterung von Fachkompetenzen und Soft Skills, zur Steigerung der Bildungsmotivation, zur gezielten Laufbahnplanung und zur Entwicklung von Selbstverantwortung und Partizipation interessante Handlungsfelder der personellen Weiterentwicklung dar (vgl. ZAUGG 2009, S. 18f).

- **Personalmarketing:** Das Personalmarketing umfasst die Aktivitäten des Unternehmens zur wirkungsvollen Steigerung der Arbeitgeberattraktivität am relevanten Arbeitsmarkt (vgl. ZAUGG 2009, S. 20). Besonders in Hinblick auf den steigenden Wettbewerb am Arbeitsmarkt des Gastgewerbes durch den zunehmenden Mitarbeitermangel stellen Imageanalyse und Imageentwicklung wichtige Instrumente im Kampf um Talente dar (vgl. GASTINGER/GAGGL 2015, S. 284). Besonders die Aufnahme von sozialverantwortlichen Aspekten im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern in die Identität des Unternehmens steigert dessen Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter deutlich (vgl. GFK 2009). Grundlage des Personalmarketings ist eine gelebte Corporate-Identity-Strategie bestehend aus Corporate Design, Communication und Behavior, woraus letztendlich das Corporate Image resultiert.
- **Personalhaltung:** Eine nachhaltige Personalhaltung umfasst Anreizsysteme, welche die langfristige Sicherung und Erhöhung der Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter verfolgen (ZAUGG 2009, S. 21). Monetäre Anreizsysteme gelten besonders dann als umsetzungsmotivierend, wenn sie sowohl anforderungsgerecht als auch erfolgsabhängig und variabel gestaltet sind. Nicht-Monetäre Anreizsysteme umfassen unter anderem Sachleistungen und betriebliche Sport- und Freizeiteinrichtungen, aber auch die Übergabe von Verantwortung. Ein Anreizsystem, das auf die intrinsische Motivation des Mitarbeiters gerichtet ist, ist allgemein als nachhaltiger anzusehen (vgl. VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 69 ff.; KOLBECK/RAUSCHER 2013, S. 250f)
- **Personalfreisetzung:** Eine nachhaltige Personalfreisetzung berücksichtigt sowohl die Bedürfnisse des Mitarbeiters als auch die Bedürfnisse und das Image des Unternehmens (vgl. ZAUGG 2009, S. 23). Teilweise kann eine reine Änderung von bestehenden Arbeitsverhältnissen eine personelle Überdeckung beseitigen. Muss ein Arbeitsverhältnis dauerhaft beendet werden, können systematische Austrittsinterviews und Outplacement-Maßnahmen Mitarbeiter und Unternehmen in der schwierigen Situation positiv beeinflussen (vgl. KOLBECK/RAUSCHER 2013, S. 253 ff.).

#### Personalmarketing



#### Personalhaltung

#### Personalfreisetzung



### 3. Nachhaltigkeit in Hotellerie und Gastronomie

- Personalführung** ■ **Personalführung:** Ein kooperativer Führungsstil ist zumeist die Basis eines nachhaltigen Personalmanagements (ZAUGG 2009, S. 23). Die Etablierung einer regelmäßigen und zielgerichteten Kommunikation mithilfe verschiedener Kommunikationskanäle stellt ein weiteres zentrales Instrument des nachhaltigen HRM dar (VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 74). Wichtig ist dabei, nicht nur die Informationsweitergabe, sondern die Möglichkeit eines beidseitigen Austausches sicherzustellen (LACKES 2018). Die aktive, regelmäßige und nach systematischen Kriterien erfolgende Kommunikation fördert besonders die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Bezug auf das Verhalten der Führung und auf getroffene Entscheidungen (WEIßENRIEDER/KOSEL 2005, S. 65 f.). Das nachhaltige Personalmanagement verfolgt nicht nur den kooperativen Führungsstil, sondern darüber hinaus die verstärkte Nutzung des Managementmodells Management-by-Objectives, welches eine Führung nach Zielvereinbarungen darstellt (ZAUGG 2009, S. 24).

Hotel/Hotelgesellschaft	Maßnahmen und Wirkung
 <b>Upstalsboom</b> HOTELS UND FERIEWOHNUNGEN  <b>Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH &amp; Co. KG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nachhaltig ausgerichtetes Human Resource Management</li> <li>■ Personalentwicklung verbunden mit Persönlichkeitsentwicklung</li> <li>■ Corporate-Happiness-Ansatz implementiert</li> <li>■ Direkter Einbezug der Mitarbeiter in die Entwicklung der Unternehmenswerte und -kultur</li> <li>■ Ziel ist die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, Erhöhung der Produktivität und die Senkung der Fluktuation bei steigender Bewerberzahl</li> </ul>
 <b>Verbund der Embrace Hotels</b>  <b>Verbund der Embrace-Hotels e. V.</b> Kooperation mit 42 Hotel- und Gastronomiebetrieben	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integrations-Hotels</li> <li>■ Mitarbeiter und Gäste mit Handicap werden in den normalen Hotelbetrieb integriert</li> <li>■ Mitarbeiter mit und ohne Handicap werden aus- und weitergebildet</li> <li>■ Führungskräfte erhalten Unterstützung aus dem sozialen Bereich zur Kompetenzerweiterung</li> </ul>

Tab. 3 Beispiele zum Human Resource Management in der Hotellerie (www.upstalsboom.de o. D.; www.embrace-hotels.de o. D.; VON FREYBERG/GRUNER/HÜBSCHMANN 2015, S. 160 f.)

### 3.5.8 Wissen als Ressource

Genau wie Energie, Wasser, Lebensmittel und Personal stellt auch Wissen eine Ressource des Unternehmens dar, die es verantwortungsvoll zur betriebswirtschaftlichen Zielerreichung zu nutzen gilt (vgl. MÜLLER 2015, S. 636). Wissen kann definiert werden als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen basiert auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an eine Person gebunden“ (www.gablers-wirtschaftslexikon.de 2018). Um das an Menschen gebundene Wissen auf seine Möglichkeiten der Erschließung hin zu untersuchen, können zwei Arten von Wissen unterschieden werden. Das explizite Wissen ist faktengebunden, sprachlich extrahierbar und damit übertragbar. Es kann beispielsweise in ein IT-System eingebunden werden, indem aus dem Wissen die faktenbasierten Informationen extrahiert werden. Im Gegensatz zum expliziten Wissen kann implizites Wissen nicht sprachlich extrahiert werden. Die Wissensträger können jedoch in einem computergestützten Netzwerk eingebunden werden, um auf diese Weise auf ihr Wissen zugreifen zu können (vgl. MÜLLER 2015, S. 637). Aus Erfahrungen, Forschungsergebnissen, psychologischem Fachwissen und Trendanalysen können beispielsweise konkrete Verhaltensregeln für das Servicepersonal im Umgang mit dem Gast festgelegt werden. Das Taktgefühl in der Kommunikation und Interaktion stellt jedoch ein implizites Wissen dar, welches nicht einfach sprachlich ausgedrückt werden kann.

Ein Management des Wissens im Unternehmen findet stets durch Kommunikation, Dokumentation und durch das Sammeln von Erfahrungen statt; die systematische Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement ist jedoch noch verhältnismäßig wenig verbreitet (vgl. ORTH 2013, S. 4 f.). Aus unternehmerischer Betrachtung heraus sollen Wissen und Fähigkeiten auf effiziente Art und Weise genutzt, entwickelt und gesichert werden, um sie zur Erreichung der angestrebten betriebswirtschaftlichen Ziele bestmöglich zu nutzen (vgl. MÜLLER 2015, S. 636). Das im Unternehmen vorhandene Wissen muss in einem ersten Schritt identifiziert werden. Dabei muss sichergestellt werden, dass Aktualität und Bedeutsamkeit des Wissens gegeben sind. Durch die Analyse des derzeitigen vorhandenen und genutzten Wissens und einen Abgleich dessen mit dem benötigten beziehungsweise dem in Zukunft notwendigen Wissen können Wissenslücken im Unternehmen identifiziert werden (vgl. FREHSE 2013, S. 190). In diesem Zusammenhang ist die Erhöhung des Wissenskaptals des Unternehmens nicht nur durch betriebsinterne Mitarbeiter, sondern auch durch weitere Stakeholder wie Kooperationspartner, externe Geschäftspartner und Gäste zu nennen (vgl. MÜLLER 2015, S. 636; ORTH 2013, S. 9 f.). In einem weiteren Schritt kann notwendiges Wissen erworben und entwickelt werden. Ist das notwendige Wissen bereits in Form von Mitarbeitern im Unternehmen vorhanden, sollten jene Mitarbeiter gehalten werden, das Wissen ausgeweitet und wenn möglich dokumentiert werden.

#### Wissensmanagement





### 3. Nachhaltigkeit in Hotellerie und Gastronomie

Ist das Wissen noch nicht im Unternehmen, jedoch im Markt vorhanden, sollte es eingekauft werden, indem Berater oder neue Mitarbeiter hinzugezogen werden. Ist das Wissen nicht vorhanden, sollte Forschung betrieben werden, um das Wissen zu generieren (vgl. MÜLLER 2015, S. 638). Im Bereich Wissensentwicklung gewinnen E-Learning-Plattformen, Fallbeispiele und Rollenspiele immer mehr an Bedeutung. Neben der Werkzeugauswahl zur Wissensentwicklung ist die präzise Definition des zu erwerbenden Wissens, der Wissensprozesse und der Zielgruppen weit wichtiger und kann im HRM angesiedelt werden (vgl. MÜLLER 2015, S. 637 f.). In einem letzten Schritt soll das Wissen möglichst prozessorientiert gesichert werden. IT-Systeme bieten Möglichkeiten, Wissen systematisch abrufbereit zu sichern. Das erschlossene Wissen kann genutzt werden, um konkrete Probleme zu lösen und damit Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. ORTH 2013, S. 4).

#### Dienstleistungsqualität durch Wissensmanagement und -sicherung

Das Gastgewerbe ist eine Branche, die besonders durch ihre Personalintensität und Qualitätsorientierung ein integriertes Wissensmanagement sehr effektiv nutzen kann. Die Gastronomie kann dann kundenorientiert agieren, wenn das Personal über das passende Wissen verfügt, um die Dienstleistung durch persönliche Interaktion zu erbringen (vgl. FREHSE 2013, S. 189). Der Gast erhält durch das Wissensmanagement entsprechend eine potenziell bessere Dienstleistung, dies erhöht seine Zufriedenheit und mündet potenziell in Begeisterung (vgl. VON FREYBERG/ZEUGFANG 2014). Der ansteigende Mangel an Arbeitskräften und die weiterhin steigende Fluktuation in der Branche verdeutlichen noch einmal das Potenzial, das besonders mit der Sicherung von Wissen und der Nutzung dessen zur Aus- und Weiterbildung einhergeht (ORTH 2013, S. 9; VERLEMANN/KIPKER/WESTERMANN 2013, S. 13)

#### Potenzial des Wissensmanagements

Für die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens können zwei Potenziale herausgestellt werden, die sich aus dem Wissensmanagement ergeben. Zum einen stellt das Wissensmanagement per se eine nachhaltige Managementmethode dar, da sie den effizienten Umgang mit der Ressource Wissen als Ziel anstrebt. Zum anderen kann das Wissensmanagement genutzt werden, um Wissenslücken im Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit aufzudecken und diese systematisch abzubauen.

Trotz großer Potenziale können auch Hürden von Wissensmanagement in der Hotellerie identifiziert werden. Eine Hürde liegt darin, dass der Besitz von wertvollem Wissen eine Machtposition darstellt. Es liegt in der Natur des Menschen, das erfolgskritische Wissen nicht ohne einen Gegenwert preiszugeben und damit die Machtposition zu schmälern (vgl. NONAKA 2007, S. 162 ff.). Eine zweite Hürde liegt in der Gastronomie, die traditionell den Mitarbeiter als Ressource ansieht und weniger als gewinnbringenden Erfolgsfaktor (vgl. ORTH 2013, S. 7). Erst wenn der Mitarbeiter von der Unternehmensleitung als Erfolgsfaktor wahrgenommen wird, der mit seinem Wissen das jeweilige Unternehmen bereichert, es damit entwickelt sowie zudem selbst im Unternehmen weiterentwickelt werden kann, ist Wissensmanagement effizient (vgl. NONAKA 2007, S. 162 ff.)

**Studienheft**

# **Gesundheit und Ernährung**

**Autorin**

**Anna Hüsing**

# Kapitel 6

- 6. Nachhaltigkeit als Basisfähigkeit**
- 6.1 Mentale Gesundheit im Gastgewerbe
- 6.2 Mentale Gesundheit des Gastes



## 6.1 Mentale Gesundheit im Gastgewerbe

Die mentale Gesundheit kann durch unterschiedliche Faktoren angegriffen werden. Besonders zu nennen sind dabei Einflüsse durch Stress, Anspannung, Arbeitsumfeld und Arbeitszeiten.

**Stress, Anspannung,  
Arbeitsumfeld und  
Arbeitszeiten**

Immer mehr Unternehmen geben an, die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen. Aufgrund der Komplexität der Arbeitsaufgaben, -tätigkeiten, -prozesse und -organisationen sind Mitarbeiter überfordert und erkranken häufiger. Depressionen, Burnout, chronisches Erschöpfungssyndrom, Alkoholismus, Ängste und viele andere Stresssymptome nehmen zu (vgl. Kastner 2004). Laut DAK-Gesundheitsreport 2014 steigen psychische Belastungen und Beeinträchtigungen im Arbeitskontext aufgrund von Arbeitsverdichtung und -intensivierung, verbunden mit Zeitdruck, Selbstaussbeutung, verschlechterten sozialen Beziehungen und die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit.

Durch die Berücksichtigung der Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter erhoffen sich Unternehmen verschiedene Vorteile. Dazu gehören die Steigerung der Leistungsfähigkeit, die Verminderung von Fehlzeiten oder die Erhöhung der Mitarbeitermotivation. Ferner versprechen sich die Unternehmen eine positive Öffentlichkeitsarbeit (vgl. KAISER/RINGLSTETTER 2010).

Die Frage „Arbeite ich, um zu leben, oder lebe ich, um zu arbeiten?“ stellen sich viele Menschen immer wieder. Oftmals steht die Arbeit im Mittelpunkt oder wird vom Arbeitgeber in den Mittelpunkt gestellt. Für andere wiederum ist die Arbeit nur Mittel zum Zweck: Mit der geleisteten Arbeit soll Geld verdient werden, um sich ein angenehmes Leben finanzieren zu können. Es ist jedoch keinesfalls ein schwarzweißes Konstrukt.

Menschen, die in ihrem Beruf aufgehen und Spaß an der Tätigkeit haben, erleiden seltener psychische Krankheiten. Optimal ist es, wenn die Arbeit auf der einen Seite herausfordert und zur Selbstverwirklichung beiträgt, aber auf der anderen Seite auch genügend Zeit lässt, ein abwechslungsreiches Leben in der Freizeit zu führen.

Viele Menschen neigen bei hohen Arbeitsbelastungen dazu, Freizeitaktivitäten in Form von Hobbys und Sport aufzugeben, soziale Kontakte einzuschränken und außerberufliche Interessen verkümmern zu lassen. Sofern es sich um kurz andauernde Belastungen handelt, kann dies durchaus eine angemessene und erfolgversprechende Strategie sein. Bei länger andauernden Belastungen ist dies jedoch kontraproduktiv, denn fehlende Erholungs- und Kompensationsmöglichkeiten führen auf Dauer zu einer Abnahme der Widerstandskraft (vgl. KALUZA 2004).



## 6. Mentale Gesundheit

**Ausgleich im Privatleben** Um aber mit den hohen Anforderungen und Belastungen umgehen zu können, ist es außerordentlich wichtig, einen Ausgleich im Privatleben bzw. im Freizeitbereich zu besitzen. Der Ausgleich dient der Erholung und dem Ressourcenmanagement. Dieser Ausgleich zwischen dem Berufs- und Privatleben ist der Ursprung des Begriffes Work-Life-Balance.

**Resilienz** Um die mentale Gesundheit zu schützen, kann es helfen, gegen Stressoren (Stoßzeiten/arbeitsaufwendige Gäste) widerstandsfähiger zu werden. Diese Widerstandskraft heißt „Resilienz“. Bei der Beachtung unterschiedlicher Belastungszustände im Alltag und Arbeitsleben ist es mehr als sinnvoll, ein Resilienztraining möglichst frühzeitig, d. h. bei keiner oder nur minimaler Belastung, durchzuführen. Es ist daher als Präventionstraining zu verstehen.

Das Konzept der Resilienz ist nicht neu, so wurde der Begriff der Resilienz in den 1950er-Jahren von Jack BLOCK in die Psychologie eingeführt. Im Laufe der Zeit wurden mehrere Modelle entwickelt, die sich von verschiedenen Perspektiven der Thematik nähern und daher inhaltlich und quantitativ unterschiedliche Resilienzschlüssel aufweisen – sich im Kern aber auf den Nenner ressourcenorientierter Modelle herunterbrechen lassen.

Für das Verständnis der Resilienz werden im Folgenden vier grundlegende Resilienzmodelle kompakt erläutert. Diese verdeutlichen, wie vielfältig Risikofaktoren (belastende Faktoren) und Schutzfaktoren (Resilienzfaktoren) aufeinander einwirken und sich somit auf den Verlauf von Belastungen und die Entwicklung von psychischen Störungen auswirken können.

### Modell der Kompensation

**Kompensationsmodell** Die Kernhypothese des Kompensationsmodells ist, dass sich die Wirkung von Risikofaktoren durch das Vorhandensein und den Einfluss von protektiven Faktoren aufhebt, also eine Kompensierung erfolgt.

Während dieses Prozesses neutralisieren die Schutzfaktoren die Risikofaktoren, ohne dabei unmittelbar mit der Risikoquelle zu interagieren.

Grundsätzlich gilt: Je mehr risikokompensierende Faktoren gegeben sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer psychischen Gefährdung.

### Modell der Herausforderung

Stresssituationen stellen Menschen vor Herausforderungen und führen oftmals zu Verunsicherungen. Kann eine Problemlösung nicht direkt gefunden werden, entsteht unter anderem Hilflosigkeit.

Werden die Herausforderungen überwunden, so kommt es im Ergebnis entweder zu einer Aktivierung alter oder zur Bildung neuer Bewältigungsstrategien. Die erfolgreiche Bewältigung des ursprünglich herausfordernden Risikofaktors lässt uns innerlich wachsen.

### Herausforderungen

### Modell der Interaktion

Interaktionsmodell als Randbemerkung. Im Fokus dieses Resilienzmodells steht die Interaktion von Risiko und protektiven Faktoren. Die Schutzfaktoren interagieren mit den Risikofaktoren, beeinflussen diese positiv und nehmen so indirekt Einfluss auf das Entwicklungsergebnis und damit die Wahrscheinlichkeit einer psychischen Gefährdung.

Dabei kommt der protektive Faktor allerdings nur dann zum Einsatz, wenn auch ein Risikofaktor vorhanden ist. Fehlt hingegen ein Risikofaktor, so wird dem Schutzfaktor keine implizite Bedeutung zugeschrieben, d. h., er wirkt nicht protektiv.

### Interaktionsmodell

### Modell der Kumulation

Das Modell der Kumulation wird als eine Erweiterung des Modells der Interaktion angesehen. Seine zentrale Annahme geht von einer Verstärkung der Wirkung eines Faktors bei einem vielfältigen Auftreten desselben aus. Wenn also mehrere Risikofaktoren gleichzeitig auftreten, so vervielfältigt sich deren Wirkung.

Dies impliziert eine umso höhere Belastung bei wenigen Schutz- und vielen Risikofaktoren. Mehrere Schutzfaktoren hingegen bewirken eine wesentlich bessere Anpassung und erhöhen somit die Wahrscheinlichkeit psychischer Gesundheit.



### Stärkung der Resilienz

**Eigenverantwortung** Selbstbestimmtes Agieren stärkt unsere innere Widerstandskraft. Selbstbestimmt leben wir, sofern wir Eigenverantwortung für unser Handeln übernehmen. Eigenverantwortung zu übernehmen beinhaltet, Verantwortung für das eigene Wohlbefinden zu tragen, sich klar zu positionieren und bewusst lösungsorientierte Entscheidungen zu treffen, um Stress gelassen zu meistern oder aber Stress präventiv vorzubeugen – und nicht zu warten, bis dies andere übernehmen.

Mit der persönlichen Bewertung der folgenden Statements erkennen Sie ihr eigenes Verhaltensmuster und können Ansatzpunkte finden, ihre Resilienz zu steigern:

- Zur Problemlösung im Arbeitsumfeld kann ich nur wenig beitragen – hier sind mein Chef und die Geschäftsführung maßgeblich.
- Die anderen haben immer gute Ideen. Ich werde nie nach meiner Meinung gefragt.
- Auch wenn ich erkenne, dass sich im Job ein Projekt fehlentwickelt, so spreche ich dies nicht an. Meine Kollegen weisen meinen Chef schon darauf hin, ich äußere jedenfalls nicht meine Bedenken – nicht, dass mir dann noch der Fehler zugeschoben wird.
- Wenn ich einen Fehler gemacht habe, so gelingt es mir meistens, diesen zu vertuschen.

Wie schaut Ihre Einschätzung aus? Wo erkennen Sie sich wieder? Wenn Sie die Einstellungen im eigenen (Arbeits-)Alltag bei sich entdecken, können diese Indikatoren für Veränderungspotenzial geben. Zu wissen, welcher Einfluss persönlich auf Situationen genommen werden kann, verhindert das Gefühl der Abhängigkeit. Dieses Gefühl führt in der Regel zur Unfreiheit im eigenen Handeln und kann durch die Einschränkung auch die mentale Gesundheit langfristig belasten. Wenn Sie Handlungsmöglichkeiten für sich entdeckt haben, üben Sie diese ein und reflektieren Sie, wie Sie sich dabei fühlen.