

SCHRIFTENREIHE FOOD MANAGEMENT

WHITE PAPER #10

Erhebung von stellenspezifischen
Mitarbeiterkompetenzen ungelernter
Erwerbstätiger

– ein Leitfaden für gastronomische Unternehmen



Ida Schindler
Prof. Dr. Hilmar Sturm

'TOGETHER SHAPING THE **FUTURE OF FOOD**'

Abstract ...

In diesem White Paper wird konkret ein Instrument zur Erfassung der stellenspezifischen Mitarbeiterkompetenzen von ungelernten Erwerbstätigen in der Systemgastronomie mithilfe der Selbst- und Fremdbeurteilung entwickelt.

Ein Leitfaden für Unternehmen für die Erhebung von stellenspezifischen Mitarbeiterkompetenzen soll dargestellt werden. Dazu werden Beurteilungen klassifiziert, denen eine unterschiedliche Handlungsempfehlung zugeteilt werden kann.

Die resultierenden Erkenntnisse können Unternehmen als Grundlage für die Optimierung der internen Weiterbildungsmöglichkeiten und des Einarbeitungsprozesses dienen.

Zusätzlich soll mithilfe des White Paper der Fokus auf strukturelle Probleme des deutschen Arbeitsmarktes gelenkt werden, deren Lösung in der Optimierung der internen Weiterbildungsmöglichkeiten von Mitarbeiter*innen liegen könnte, die keinen Berufsabschluss vorweisen [1].

Keywords & Hashtags

Gastronomie, Mitarbeiterkompetenzen, Kompetenzmanagement, Personalgewinnung, An- und ungelernte Arbeitskräfte, Fachkräftemangel

Highlights ...

- 60 % der Arbeitslosen bringen keinen Berufsabschluss mit [2]
- Klassifizierung der Ergebnisse der Selbst- und Fremdbeurteilungsbögen, um notwendigen Handlungsbedarf sichtbar zu machen
- Stellenspezifische Mitarbeiterkompetenzen als Erfolgsfaktoren für (gastronomische) Unternehmen

Intro ...

Innerhalb der letzten Jahre ist der deutsche Arbeitsmarkt entscheidend von zwei strukturellen Problemen geprägt worden: Einerseits werden Fachkräfte weiterhin knapper, andererseits zeigt sich, dass insbesondere ungelernete Arbeitskräfte überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen sind.

Relativ ausgedrückt, bedeutet dies, dass knapp 60% der Arbeitslosen keinen Berufsabschluss haben, was ihre sinkende Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt deutlich widerspiegelt.

Die Gastronomie bildet einen der Wirtschaftszweige, in dem der Anteil an ungelerten Beschäftigten besonders hoch ist. Auch Parameter wie Bildungsstand und Alter korrelieren mit der Erwerbsbeteiligung.

Im Zuge einer Studie wurde beispielsweise gezeigt, dass je höher der Bildungsgrad ist desto höher ist die Erwerbsbeteiligung für unterschiedliche Altersklassen [2].

Erhebung von stellenspezifischen Mitarbeiterkompetenzen ungelernter Erwerbstätiger ...

Die Gastronomie wurde besonders stark durch die Corona-Pandemie beeinträchtigt – monatelange Schließungen, damit einhergehende Umsatzeinbrüche. Der Vor-Ort-Verzehr wurde aufgrund von gesetzlich festgelegten Beschränkungen zeitweise ausgesetzt und die gastronomischen Betriebe hatten lediglich die Möglichkeit des Außer-Haus-Verkaufs [3].

In einigen Betrieben wurden Mitarbeiter*innen deshalb in anderen Arbeitsbereichen eingesetzt und mussten Tätigkeiten über ihre stellenspezifischen Kompetenzen hinaus ausüben. Im Zuge dessen wurde deutlich, wie flexibel einsetzbar Beschäftigte sein sollten und welche Relevanz den Mitarbeiterkompetenzen zukommt.

Deren regelmäßige Erhebung und Überprüfung stellt somit einen wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar [4]. Den Betrieben steht eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung, die sich in der Vergangenheit in der Praxis bewährt haben und/oder theoretisch konzipiert wurden, wie beispielsweise Selbst- und Fremdbeurteilungsbögen.

Als Maßstab für die im Zuge des Selbst- und der Fremdbeurteilungsbögen zu überprüfenden Kompetenzen dienen die stellenspezifischen Kompetenzen. Diese sind fähigkeits- und verhaltensbasiert und werden von Unternehmen in deren Stellenbeschreibungen beziehungsweise Anforderungsprofilen festgelegt [5].

Mit den Selbst- und Fremdbeurteilungsbögen kann das Ziel verfolgt werden, Defizite der Mitarbeiter*innen hinsichtlich ihrer stellenspezifischen Kompetenzen zu bestimmen.

Anhand der Selbstbeurteilungsbögen wird deutlich, über welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Mitarbeiter*innen laut eigener Einschätzung verfügen und welche fehlen. Der Fremdbeurteilungsbogen ergänzt die daraus gewonnenen Ergebnisse um den Faktor der Anwendung dieser subjektiv vorhandenen Kenntnisse, die im Zuge von Beobachtungen der ausführenden Tätigkeit durch beispielsweise die Abteilungsleitung bestätigt oder als fehlend verzeichnet werden.

Die Ergebnisse können in zwei Gruppen unterteilt werden:

1. übereinstimmende Beurteilungen
2. abweichende Beurteilungen

Diese beiden Gruppen können erneut in zwei Untergruppen untergliedert werden.

Bei der ersten Gruppe können entweder positiv übereinstimmende Beurteilungen (1a), die keine Aktivität des Unternehmens erfordern, oder negativ übereinstimmende Beurteilungen (1b), die ein eindeutiges Defizit hinsichtlich der stellenspezifischen Kompetenz der Beschäftigten aufzeigen, auftreten. Wenn kein Handlungsbedarf besteht, könnte dies ein Indiz dafür darstellen, dass die Einarbeitung der Beschäftigten als erfolgreich gewertet werden kann.

Zeigt sich ein Defizit, so besteht akuter Handlungsbedarf seitens des Unternehmens, welches fragen sollte, wo der Ursprung des Defizits liegt. Hierfür könnten eine mangelhafte Einarbeitung oder die fehlende Auffrischung des Wissens die Grundlage bilden, da die Einarbeitung beispielsweise zeitlich lange zurückliegt. Zusätzlich könnte eine mangelnde Motivation des/der Beschäftigten einen weiteren Grund dafür darstellen.

Bei den Ergebnissen der Gruppe „übereinstimmende Beurteilungen“ handelt es sich um eindeutige Resultate hinsichtlich des Handlungsbedarfs für das Unternehmen, wohingegen sich die Auswertung der Ergebnisse und die Lösung möglicher Defizite bei der Gruppe „abweichende Beurteilungen“ deutlich aufwendiger gestaltet:

Zuerst wird innerhalb dieser Gruppe erneut in zwei Untergruppen differenziert. Einerseits sind Ergebnisse aufgetreten, bei denen die Selbstbeurteilung positiv ausfiel (2a), das heißt, dass der/die Beschäftigte bestätigte, die notwendigen Kenntnisse aufzuweisen, und die Fremdbeurteilung aufgrund der Beobachtungen eine gegenteilige Beurteilung hervorbrachte. Die Ergebnisse bieten keine Grundlage, um die genauen Gründe zu erfahren, jedoch können Vermutungen aufgestellt werden wie beispielsweise soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten des/der Beschäftigten [6]. Weitere Gründe könnten mangelnde Motivation, Fehleinschätzung der eigenen Leistung oder auch die Limitation aufgrund der zeitlichen Beschränkung des Beobachtungszeitraums darstellen. Diese Vermutungen können mit weiteren Untersuchungen oder Beurteilungen widerlegt oder bestätigt werden.

Andererseits gibt es auch Ergebnisse, bei denen die Beurteilung eines/einer Beschäftigten mit einer Fremdbeurteilung übereinstimmte (2b), wohingegen die weitere Fremdbeurteilung davon abwich. Zu den Hintergründen lässt sich zum Beispiel eine

mangelnde Beständigkeit der Leistung des/der Beschäftigten innerhalb des Beobachtungszeitraumes vermuten.

Abbildung 1 dient der vereinfachten Darstellung dieses Auswahlprozesses.

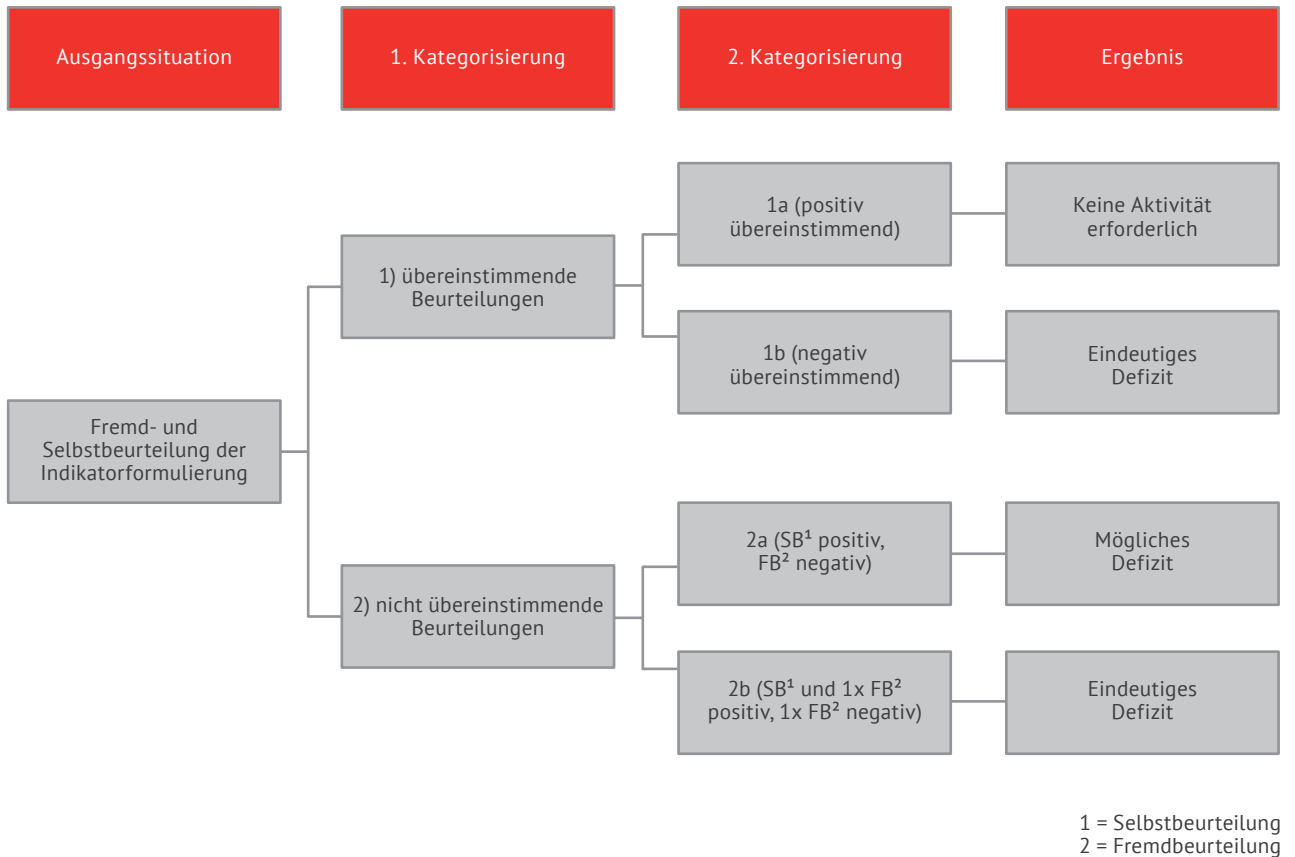


Abbildung 1: Entscheidungsbaum (Quelle: eigene Darstellung)

Um Ergebnisse hinsichtlich der Kompetenz erzielen zu können, gilt es, diese mithilfe von Indikatorformulierungen messbar zu machen. Es folgt ein anschauliches Beispiel zur Beurteilung der stellenspezifischen Mitarbeiterkompetenz „Produktkenntnis“:

- Diese Kompetenz soll mithilfe von drei Indikatorformulierungen messbar gemacht werden, die der Überprüfung der Kenntnisse zur Produktvielfalt, Menüoptionen und Zubereitungsanleitungen dienen:

1. Indikatorformulierung: Kenntnis aller Produkte
2. Indikatorformulierung: Unterschiede hinsichtlich der Menüoptionen
3. Indikatorformulierung: Kenntnis über Zubereitungsanleitung der Produkte

- Je höher der Anteil der Kategorie „übereinstimmende Beurteilungen“, desto höher die Erfüllung dieser Kompetenz (laut Anforderungsprofil)

	Mitarbeiter:in „A“	Mitarbeiter:in „B“	Mitarbeiter:in „C“
Beurteilung Indikatorformulierung 1	1a (positiv übereinstimmende Beurteilungen)	1b (negativ übereinstimmende Beurteilungen)	2a (SB ¹ positiv, FB ² negativ)
Beurteilung Indikatorformulierung 2	1a (positiv übereinstimmende Beurteilungen)	1b (negativ übereinstimmende Beurteilungen)	1a (positiv übereinstimmende Beurteilungen)
Beurteilung Indikatorformulierung 3	1a (positiv übereinstimmende Beurteilungen)	1b (negativ übereinstimmende Beurteilungen)	2b (SB ¹ und 1x FB ² positiv, 1x FB ² negativ)
Kompetenzbewertung	Eindeutiges Ergebnis = Keine Aktivität notwendig	Eindeutiges Ergebnis = Eindeutiges Defizit	Kein eindeutiges Ergebnis = Mögliches Defizit
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> Kein akuter Handlungsbedarf Vorzeigebispiel Erfolgreiche Einarbeitung? 	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserungsbedarf Ursprungsforschung? Schulungen Wissensauffrischung 	<ul style="list-style-type: none"> Betrachtung der einzelnen Indikatorbewertungen: > IF³ 2 = keine Aktivität > IF³ 1 & IF³ 3 = Gründe (Soziale Erwünschtheit, mangelhafte Einarbeitung, uvm.)

1 = Selbstbeurteilung
2 = Fremdbeurteilung
3 = Indikatorformulierung

Abbildung 2 Kompetenzbewertung „Produktkenntnis“ für drei Mitarbeiter (Quelle: eigene Darstellung)

Abbildung 2 zeigt die Bewertungsprozesse der Kompetenz „Produktkenntnis“ für drei Mitarbeiter:innen, aus denen unterschiedliche Fazite resultieren. Die Ergebnisse für die Mitarbeiter:innen „A“ und „B“ sind eindeutig, da deren Indikatoren innerhalb dieser Kompetenz identisch beurteilt werden.

Mitarbeiter:in „A“ erfüllt die Kompetenz sowohl laut der Selbstbeurteilung als auch laut den Fremdbeurteilungen hinsichtlich aller Indikatorformulierungen, wohingegen Mitarbeiter:in „B“ keine Erfüllung der Kompetenz aufweist. Mitarbeiter:in „C“ dient als Beispiel dafür, dass auch innerhalb der Kompetenz Defizite auftreten können, da die Beurteilungen der Indikatorformulierungen unterschiedlich ausfallen.

Es ist sinnvoll, diesen einen genaueren Blick zu schenken, um gezielter in Richtung „Kompetenzerfüllung“ bei dem/der entsprechenden Mitarbeiter:in zu gelangen.

Laut Fremd- sowie Selbstbeurteilung kann der/die Mitarbeiter:in „C“ die unterschiedlichen Menüoptionen unterscheiden und er/sie gibt an, die notwendigen Kenntnisse hierfür zu besitzen (2. Indikatorformulierung).

Anders sieht dies hinsichtlich der Produktkenntnisse (1. Indikatorformulierung) aus. Mitarbeiter:in „C“ gibt an, jedes angebotene Produkt zu kennen, wohingegen die Fremdbeurteilungen dieser Aussage widersprechen. Dies lässt zum Beispiel vermuten, dass dem Verhalten des/der Mitarbeiters:in „C“ eine mangelhafte Kenntnis der Produkte zugrunde liegt.

Es gilt in Erfahrung zu bringen, ob der/die Mitarbeiter:in „C“ lediglich aufgrund der sozialen Erwünschtheit angegeben hat, das notwendige Wissen zu besitzen, oder ob er/sie das Wissen bei der Ausübung der Tätigkeit nicht anwendet. Nachdem festgestellt wurde, an welcher Stelle entlang des Anlern- und Ausübungsprozesses sich das Defizit zeigt, kann diesem entsprechend entgegengewirkt werden.

Hierzu gibt es unterschiedliche Zeitpunkte und unterschiedliche Maßnahmen. Diese werden in Abbildung 3 dargestellt:

Zeitpunkt	Maßnahme
<p>Beginn = Mangelhafter Anlernprozess</p>	<p>Erneute Vermittlung des Wissens = Optimierung Anlernprozess</p>
<p>Anlernprozess liegt lange zurück</p>	<p>Auffrischung der Kenntnisse = Weiterbildung</p>
<p>Abgeschlossener Anlernprozess</p>	<p>Verbesserung Transfer von Theorie zu Praxis/Unterstützung bei erfolgreicher Anwendung des Gelernten</p>

Abbildung 3: Ansätze zur Beseitigung des Defizits von Mitarbeiter:in „C“ zur Produktkenntnis (Quelle: eigene Darstellung)

Mithilfe der Klassifizierung der Beurteilungen pro stellenspezifische Kompetenz hat das Unternehmen die Möglichkeit, entsprechende Maßnahmen zur Optimierung des Anlernprozesses und der internen Weiterbildung auszuarbeiten und umzusetzen.

Der nachhaltige Erfolg von Weiterbildungen wird sich für die Erwerbstätigen erst in der Zukunft zeigen, da der Arbeitsmarkt ständigen Veränderungen unterliegt. Auch seitens der Bundesregierung wurden bereits einige Schritte unternommen, dem Fachkräftemangel für die Zukunft nachhaltig entgegenzuwirken sowie Weiterbildung sowohl für die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite attraktiver zu gestalten [7].

Ausblick ...

Insbesondere die Systemgastronomie erscheint für ungelernte Arbeitskräfte attraktiv, da auch sie aufgrund der standardisierten Prozesse die Tätigkeit erfolgreich bewerkstelligen können [8].

Begünstigen jedoch Konzepte wie die Systemgastronomie womöglich die Verstärkung des Fachkräftemangels innerhalb des Gastgewerbes? Da häufig keine Ausbildung erforderlich ist und meist optimierte Anlernprozesse ausreichende Kenntnisse vermitteln, um in der Tätigkeit erfolgreich zu sein, werden weniger Menschen ausgebildet.

Als Verlierer gehen aus dieser Veränderung jene gastronomischen Betriebe hervor, die für die Ausübung der Tätigkeit eine Fachkraft voraussetzen. Es sollte allgemein die Frage gestellt werden, wie Weiterbildung und Ausbildung ungelernter Arbeitskräfte sowohl für diese als auch die Arbeitgeberseite attraktiver gestaltet werden können.

Neben monetären Anreizen sollten hierzu auch nicht monetäre Anreize geschaffen werden, mit deren Hilfe Probleme, wie eine zu niedrige Entlohnung, ausgeglichen werden können.

Zusätzlich zum Fachkräftemangel hat die Corona-Pandemie einen branchenbezogenen Personalmangel begünstigt, da der Personalbedarf der Unternehmen zeitweise gesunken ist und sie zu Kurzarbeit oder der Minimierung des Personalbestands durch Kündigung greifen mussten.

Dies führte zum Wechsel einiger Beschäftigter in eine krisensicherere und möglicherweise aus weiteren Gründen attraktivere Branche [9]. Die Gastronomie ist derzeit somit nicht nur gezwungen, sich die Frage zu stellen, inwiefern Weiterbildung und Ausbildung innerhalb der eigenen Branche attraktiver gestaltet werden können, um den strukturellen Problemen des Arbeitsmarktes entgegenzuwirken, sondern auch die Frage, wie die Branche im Allgemeinen für aktuelles und potentielles Personal attraktiv gestaltet werden kann.

Quellen ...

- [1] Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.) (2011): Jeder fünfte geringqualifizierte ist arbeitslos. Online im Internet, <https://www.iab.de/751/section.aspx/349>, Abfrage v. 01.03.2022
- [2] Braun, U./Bremser, F./ Schöngen, K./Weller; S. (2012): Erwerbstätige ohne Berufsabschluss – Welche Wege stehen offen? In: BIBB Report; 17/12; Heft 17, S.1-9
- [3] Ziesen, N./ Yildiz-Ziesen, N. (2022): Digitalisierung und Prosuming in der Gastronomie: Potenziale und Herausforderungen. In: Blättel-Mink, B./ Noack, T./ Onnen, C./ Opielka, M./ Späte, K./ Stein-Redent, R. (Hrsg.): Organisation in Zeiten der Digitalisierung. Wiesbaden, Springer VS, S.245-255
- [4] Büser, T./ Steiner, C. (2018): Erfolgsfaktoren Ressourcen. In: Büser, T./ Steiner, C. (Hrsg.): Spot-Leadership. Wiesbaden, SpringerGabler, S.185-193
- [5] Kauffeld, S./ Paulsen, H. (2018): Kompetenzmanagement in Unternehmen – Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. Stuttgart, Kohlhammer Verlag
- [6] Häder, M./ Kühne, M. (2009): Die Prägung des Antwortverhaltens durch die soziale Erwünschtheit. In: Häder, M./ Häder, S. (Hrsg.): Telefonbefragung über das Mobilfunknetz, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.175-186
- [7] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2013): Fachkräfte qualifizieren – Qualifizierung von An- und Ungelernten. München, PRpetuum GmbH
- [8] Bundesverband der Systemgastronomie (Hrsg.) (2012): Definition Systemgastronomie. Online im Internet, <https://www.bundesverband-systemgastronomie.de/de/definition-systemgastronomie.html>, Abfrage v. 13.03.2022
- [9] Österreichischer Rundfunk (Hrsg.) (2021): Extremer Personalmangel in Gastronomie. Online im Internet, <https://ooe.orf.at/stories/3127336/>, Abfrage v. 13.03.2022

Kontakt ...



Ida Schindler

Absolventin
BWL-Food Management
DHBW Heilbronn



Prof. Dr. Hilmar Sturm

Professor und stellvertretender Studiendekan
BWL-Food Management
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heilbronn

From Farm to Fork – der Studiengang BWL-Food Management ...

»**Together shaping the future of food**« – so lautet das Motto des Studiengangs BWL-Food Management an der DHBW Heilbronn. Hier werden Wirtschaftswissenschaften mit Inhalten der Ernährungswissenschaften kombiniert. Neben klassischen BWL-Fächern (z. B. Rechnungswesen, Marketing oder Personal) stehen Vorlesungen mit Bezug zur Food Branche im Fokus (z. B. »From-Farm-to-Fork«, Warenkunde, Aromenkunde oder Ernährungslehre). Ein besonderes Highlight der DHBW Heilbronn ist unsere Laborlandschaft, in der praktische Versuche rund um Sensorik, Produktentwicklung und Marktforschung das Studium noch lebendiger gestalten.

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heilbronn

Bildungscampus 4

74076 Heilbronn

www.heilbronn.dhbw.de/fm

Und hier berichten unsere Studierenden: @foodmanagement.hn

**STUDIENGANG
BWL-FOOD MANAGEMENT**

'TOGETHER SHAPING THE **FUTURE OF FOOD**'



Online verfügbar ab 29. Juli 2022 unter
www.food-management.online

Zitieren:

Schindler, I. / Sturm, H. (2022) Erhebung von stellenspezifischen Mitarbeiterkompetenzen ungelernter Erwerbstätiger – ein Leitfaden für gastronomische Unternehmen. In: Schriftenreihe Food Management, Whitepaper #10, 2022.