



F&B
Fachliteratur

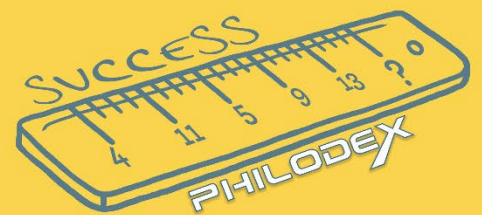
PHILODEX
CONSULT .COM



PX^e-B^ook

**LEISTUNGS-
BEURTEILUNG**

**Mitarbeiter-
Einschätzung
„Appraisal“**



Index

<i>Lieber Leser!</i>	4
<i>Vorwort</i>	5
Index	6
FOLIE 1. ERLÄUTERUNGEN ZU DIESEM PX-EBOOK	10
FOLIE 2. DEFINITION	10
Was ist eine Beurteilung oder Bewertung?	10
FOLIE 3. GRUNDLAGEN	10
Was ist der Zweck einer Leistungsbewertung?	10
Ziele	10
<i>Was sollte eine Beurteilung nicht sein?</i>	11
Vorteile	11
<i>Welche Vorteile ergeben sich für das Unternehmen?</i>	11
<i>Welche Vorteile ergeben sich für den Manager?</i>	11
<i>Welche Vorteile ergeben sich für den Einzelnen?</i>	11
FOLIE 4. STRUKTUR	12
Arten von Beurteilungen	12
<i>Selbsteinschätzung</i>	12
<i>Peer-Beurteilung</i>	12
<i>Managerbeurteilung</i>	12
Zeitleiste	12
<i>Jährliche Beurteilung</i>	12
<i>Halbjährliche Beurteilung</i>	12
<i>Vierteljährliche Beurteilung</i>	13
Dokumentation	13
<i>Beurteilungsformular</i>	13
<i>Unterstützende Dokumentation</i>	13
<i>Leistungsverbesserungsplan</i>	13
<i>Vertraulichkeit</i>	14
<i>Datenspeicherung</i>	14
FOLIE 5. DATEN	15
Kenne die Person Sie beurteilen möchten	15
FOLIE 6. PLANUNG	16
Vorbereitung	16
<i>Standort</i>	16
<i>Atmosphäre</i>	17
Interviewstruktur	18

Die 4 Phasen – „WASP“	18
Was sollte die „Willkommen“-Phase beinhalten?.....	18
Was sollte die Phase „Informationen einholen“ umfassen?	18
Was sollte die Phase „Informationen geben“ umfassen?	18
Was sollte die Phase „Planen“ am Ende der Beurteilung umfassen?	19
FOLIE 7. KOMPETENZEN	20
Definition	20
<i>Was sind Kompetenzen?</i>	20
Warum und wie man sie verwendet	20
<i>Warum nutzen wir Kompetenzen?</i>	20
FOLIE 8. DAS KOMPETENZPAKET	22
Die Ebenen und der Raster	22
<i>Wie sollte das Kompetenzpaket verwendet werden?</i>	22
FOLIE 9. LEISTUNGSSTUFEN	23
Beschreibung der akzeptablen Leistungsniveaus	23
Verfahren	23
FOLIE 10. FORMULAR (FORM)	24
Das Beurteilungsformular	24
FOLIE 11. FORMULIERUNG	25
Kommunikation	25
<i>Sender</i>	25
<i>Empfänger</i>	25
FOLIE 12. „SECH VS NEUN“	26
Richtig oder falsch	26
FOLIE 13. LEISTUNG	27
Verwenden des Kompetenzpakets für Ihre eigene berufliche Rolle	27
Verwendung des Kompetenzpakets andere Rollen	27
Verfahren	27
FOLIE 14. WIRKSAMKEIT	28
<i>Was sind die wichtigsten Punkte für eine effektive und angenehme Beurteilung?</i>	28
<i>Welche Nachbereitung ist Ihrerseits erforderlich, um sicherzustellen, dass das Mitarbeitergespräch effektiv ist?</i> 28	
FOLIE 15. ERGEBNISSE	29
Wichtige Kennzahlen zur Messung der Effektivität des Beurteilungsprozesses	29
<i>Zielerreichung</i>	29
<i>Mitarbeiterengagement</i>	29
<i>Fluktuation</i>	29
<i>Leistungsverbesserung</i>	29
<i>Manager- und Mitarbeiterzufriedenheit</i>	29

<i>Schulungsbedarf</i>	29
FOLIE 16. BESTANDEN?	30
Kriterien für Beurteilungsergebnisse	30
<i>„Bestehen“ einer Beurteilung</i>	30
<i>„Nichtbestehen“ einer Beurteilung</i>	30
FOLIE 17. NÄCHSTER SCHRITT	31
Setzen Sie SMART-Ziele	31
FOLIE 18. ALLES KLAR?	32
<i>Gesamtpaket</i>	32
FOLIE 19. SETZEN LASSEN	32
FOLIE 20. LOS GEHT'S!	32
Tipps und Tricks	33
Beispiele	34
Gesprächseinstieg	35
Eröffnungsfragen	35
<i>Welche Fragen könnten Sie stellen, um die Meinung des Beurteilten zu seiner Leistung zu erfahren?</i>	35
<i>Welche Arten von Fragen könnten Sie stellen, um die Meinung des Beurteilten zur Stelle einzuholen?</i>	35
<i>Welche Fragen könnten Sie stellen, um die Gedanken des Beurteilten zur zukünftigen beruflichen Entwicklung zu erfahren?</i>	35
<i>Welche Fragen könnten Sie stellen, um die Vorstellungen des Beurteilten zu seinem Schulungs- und Entwicklungsbedarf zu erfahren?</i>	35
<i>Welche Art von Fragen könnten Sie stellen?</i>	36
<i>Welche Art von Interpretationsfragen könnten Sie stellen?</i>	36
<i>Wie können Sie mit Ihrer Körpersprache zeigen, dass Sie aktiv zuhören?</i>	36
<i>Wie können Sie sicherstellen, dass Sie dem Gesagten zuhören?</i>	36
<i>Wie können Sie sicherstellen, dass Sie alle Signale wahrnehmen?</i>	36
<i>Wie können Sie sicherstellen, dass Sie wissen, was nicht gesagt wird?</i>	36
Biografische Notiz	37
<i>Walter Sperger, F&B Consultant and Autor</i>	37

Präambel

Dieses PX-eBook stellt ein Mitarbeiterbewertungs-System vor, das darauf ausgelegt ist, Struktur, Fairness und eine ruhige, klare Ordnung in den oft hektischen Alltag der Gastronomie zu bringen. In einer Branche, in der jeder Tag neue Herausforderungen mit sich bringt, ist ein verlässliches und transparentes Verfahren zur Leistungsbeurteilung unverzichtbar. Dieses Handbuch erklärt die Grundidee des Systems, seine praktische Anwendung sowie wie es Führungskräfte und Mitarbeiter das ganze Jahr über unterstützt.

Im Zentrum des Systems stehen die Kompetenzen, die das professionelle Verhalten in der Gastronomie prägen. Dazu gehören Finanzen, Gästezufriedenheit, Hygiene, Führung, Kommunikation, Problemlösung, technologische Fähigkeiten und vieles mehr. Jede Kompetenz ist klar beschrieben und einem definierten Leistungsniveau zugeordnet. Gemeinsam bilden sie einen transparenten Rahmen, der die Erwartungen für alle Beteiligten verständlich macht. Kein Rätselraten, keine Annahmen, keine Überraschungen beim Jahresgespräch.

Das System basiert auf Kompetenzpaketen, die das erforderliche Niveau für jede Position festlegen. Diese Niveaus orientieren sich an der Beschäftigungsebene, dem Verantwortungsbereich und der Gehaltsstufe und werden im Organigramm des Betriebs widerspiegelt. Eine Aufsichtsperson muss ein anderes Führungsniveau zeigen als ein Commis, und ein Küchenchef benötigt ein anderes Maß an operativer Kontrolle als ein Jungkoch. Das Bewertungssystem macht diese Unterschiede klar und nachvollziehbar.

Im Bewertungsgespräch wird das erreichte Niveau dem geforderten Niveau gegenübergestellt. Dadurch entsteht eine faire und strukturierte Beurteilung, die auf beobachtbarer Leistung und nicht auf persönlichen Eindrücken beruht. Gleichzeitig werden Entwicklungsfelder sichtbar, und die langfristige Planung von Schulungen, Beförderungen und Nachfolge wird unterstützt. Ziel ist es nicht zu urteilen, sondern zu begleiten, zu fördern und jedem Mitarbeiter zu helfen, sein Potenzial zu entfalten. Ein gutes Gespräch soll konstruktiv, respektvoll und zukunftsorientiert sein.

Dieses PX-eBook ist Teil einer größeren Reihe. Ein eigenes Werk zu den Stellenbeschreibungen erklärt, wie jede Position definiert ist und wie die Kompetenzen im Alltag angewendet werden. Ein weiteres PX-eBook zum Organigramm zeigt, wie die Betriebsstruktur aufgebaut ist und wie die Beschäftigungsebenen mit den Kompetenzpaketen verknüpft sind. Zusammen bilden diese eBooks ein vollständiges und praxisnahes System für professionelle Personalführung in der Gastronomie.

Folie 1. Erläuterungen zu diesem PX-eBook



Diese Guidelines begleiten die Präsentation zum **Mitarbeitergespräch (Appraisal-Präsentation)** und dienen als ausführliche Ergänzung zu den Folien. Die PPTX-Datei enthält naturgemäß nur Schlagworte, damit sie im Training klar, übersichtlich und gut präsentierbar bleibt.

In diesem Word-Dokument finden Sie daher zu jeder **Foliennummer** eine präzise **Erklärung**, die den Inhalt vertieft, Hintergründe erläutert und die Gedanken hinter den einzelnen Punkten nachvollziehbar macht.

Kurz gesagt: Die Folien sind die Bühne, die Guidelines sind das Drehbuch. Sie unterstützen Manager und Mitarbeitende dabei, das System nicht nur zu sehen, sondern auch wirklich zu verstehen und es im Arbeitsalltag sicher anzuwenden.

Folie 2. Definition

Was ist eine Beurteilung oder Bewertung?

Eine Bewertung oder Beurteilung einer Person, um ihre Persönlichkeit, Qualität oder Leistung zu beurteilen.

Im Rahmen des Personalmanagements ist eine Mitarbeiterbeurteilung ein formeller Prozess zur Bewertung der Arbeitsleistung sowie zur Bereitstellung von Feedback zu den Stärken und Entwicklungsbereichen der Mitarbeiter.

Folie 3. Grundlagen

Was ist der Zweck einer Leistungsbewertung?

Ziel einer Mitarbeiterbeurteilung ist es, den Mitarbeitern zu helfen, ihre Leistung zu verbessern und zum Erreichen der Ziele und Vorgaben des Unternehmens beizutragen.

Bei einer Beurteilung handelt es sich um ein Gespräch zwischen dem Manager und dem Mitarbeiter, bei dem die bisherige Leistung anhand der zuvor vereinbarten und im **Kompetenzpaket festgelegten Kriterien überprüft wird**, um gemeinsam zukünftige Verbesserungen zu planen.

Ziele

- ✘ Strategien zur Verbesserung der Leistung des Mitarbeiters entwickeln
- ✘ Ermittlung des Schulungsbedarfs für Mitarbeiter
- ✘ Die langfristige Entwicklung des Mitarbeiters zu unterstützen
- ✘ Manager bei der Nachfolgeplanung zu unterstützen
- ✘ Verbesserung der Kommunikation und des Verständnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- ✘ Um den Manager bei der Identifizierung potenzieller Bereiche zur Verbesserung seiner Leistung zu unterstützen

Was sollte eine Beurteilung nicht sein?

- ✗ Ein einseitiges Gespräch vom Manager zum Mitarbeiter
- ✗ Eine Gehaltsdiskussion
- ✗ Eine Überraschung oder große Überraschungen enthalten
- ✗ Ein Disziplinargespräch
- ✗ Eine Charakterstudie oder Rufmord
- ✗ Ein geheimer Bericht

Vorteile

Welche Vorteile ergeben sich für das Unternehmen?

- ✗ Identifiziert den Schulungsbedarf des Unternehmens
- ✗ Unterstützt den Fortschritt in Richtung der Unternehmensziele
- ✗ Steigert Umsatz und Rentabilität
- ✗ Hilft bei der Rekrutierung
- ✗ Unterstützt die Nachfolgeplanung
- ✗ Fördert Loyalität und Stabilität

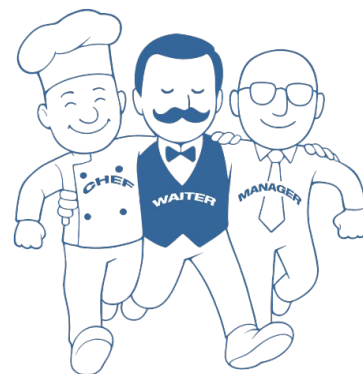


Welche Vorteile ergeben sich für den Manager?

- ✗ Verbessert die Verbindung mit Mitarbeitern
- ✗ Verbessert die Leistung innerhalb der Abteilung
- ✗ Erleichtert die Delegation
- ✗ Identifiziert Schulungsbedarf
- ✗ Unterstützung bei der Nachfolgeplanung
- ✗ Sorgt für eine einheitliche Ausrichtung innerhalb der Abteilung
- ✗ Beseitigt Barrieren
- ✗ Verbessert die Kommunikationsfähigkeiten
- ✗ Entwicklung von Managementfähigkeiten

Welche Vorteile ergeben sich für den Einzelnen?

- ✗ Verbessert die Moral und Motivation
- ✗ Erhöht das Sicherheitsgefühl
- ✗ Gibt mehr Selbstvertrauen
- ✗ Verbessert die Beziehung zum Manager
- ✗ Höhere Leistungsmotivation
- ✗ Karriereplanung wird besprochen
- ✗ Entwicklungsbedarf kann diskutiert werden



Folie 4. Struktur

Arten von Beurteilungen

Selbsteinschätzung

Bei dieser Art der Beurteilung werden Mitarbeiter gebeten, ihre Arbeitsleistung anhand des **Kompetenzpakets** oder eines Selbstbewertungsformulars bzw. Fragebögen zu bewerten. Die Selbstbewertung wird in der Regel im Rahmen des Beurteilungsprozesses mit dem Vorgesetzten besprochen. Selbstbewertungen können Mitarbeitern dabei helfen, ihre Stärken und Entwicklungspotenziale zu erkennen und Verantwortung für ihre Leistung zu übernehmen.

Peer-Beurteilung

Bei einer Peer-Beurteilung werden Mitarbeiter von ihren Kollegen bewertet, die Feedback zu ihrer Arbeitsleistung und ihrem Verhalten geben. Diese Art der Beurteilung kann besonders in teambasierten Umgebungen nützlich sein, in denen die Mitarbeiter eng zusammenarbeiten und die Rollen und Verantwortlichkeiten der anderen gut kennen. Peer-Beurteilungen können einen umfassenderen Überblick über die Leistung eines Mitarbeiters bieten und Teamarbeit sowie Zusammenarbeit fördern.

Managerbeurteilung

Die Managerbeurteilung ist die häufigste Form der Mitarbeiterbeurteilung. Dabei bewertet der Vorgesetzte die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters und gibt Feedback zu dessen Stärken und Entwicklungsfeldern. Der Managerbeurteilungsprozess umfasst typischerweise die Festlegung von Leistungszielen, die Überwachung des Fortschritts sowie regelmäßige Gespräche mit dem Mitarbeiter während des gesamten Beurteilungszeitraums. Managerbeurteilungen können dabei helfen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Ziele des Mitarbeiters zu erreichen.

Zeitleiste

Jährliche Beurteilung

Viele Unternehmen führen jährlich Mitarbeitergespräche durch, in denen die Leistung eines Mitarbeiters über ein Jahr hinweg bewertet wird. Jährliche Mitarbeitergespräche finden in der Regel am Ende des Kalenderjahres oder der Saison statt. Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche dienen der Festlegung von Gehaltserhöhungen, Boni und Beförderungen.

Halbjährliche Beurteilung

Einige Unternehmen führen halbjährliche Beurteilungen durch, bei denen die Leistung eines Mitarbeiters alle sechs Monate bewertet wird. Halbjährliche Beurteilungen ermöglichen häufigeres Feedback und helfen den Mitarbeitern dabei, ihre Ziele und Vorgaben im Blick zu behalten.

Vierteljährliche Beurteilung

In einigen schnelllebigen oder wachstumsstarken Unternehmen werden vierteljährliche Beurteilungen durchgeführt, um die Leistung eines Mitarbeiters zu bewerten und häufiger Feedback zu geben. Vierteljährliche Beurteilungen können Managern helfen, Leistungslücken frühzeitig zu erkennen und zu beheben, bevor sie zu größeren Problemen werden.

Letztendlich hängen Häufigkeit und Zeitpunkt der Beurteilungen von der Unternehmenskultur, den Zielen und Ressourcen sowie den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeiter und des Unternehmens ab.

Dokumentation

Beurteilungsformular

Die meisten Organisationen verwenden ein standardisiertes Beurteilungsformular zur Dokumentation des Beurteilungsprozesses. Das Formular enthält in der Regel Abschnitte zum Festlegen von Leistungszielen, zur Leistungsbewertung anhand dieser Ziele sowie zur Abgabe von Feedback und Kommentaren. Wir verwenden das **Kompetenzpaket**.

Das **Kompetenzpaket** enthält:

- × **Form** - Beurteilungsformular
- × **Ebenen** - Beschäftigungs- oder Gehaltsstufe
- × **Raster & KPIs** – Kompetenzen und KPIs
- × **Leistungstabellen**

Unterstützende Dokumentation

Zusätzlich zum Beurteilungsformular sollten Manager alle Belege zur Leistung des Mitarbeiters aufbewahren, beispielsweise:

- × Auszeichnungen
- × Disziplinarmaßnahmen
- × E-Mails
- × Beschwerden
- × Dankesbriefe

Leistungsverbesserungsplan

Wenn die Leistung eines Mitarbeiters den Erwartungen nicht entspricht, kann der Manager einen Leistungsverbesserungsplan (PIP Performance Improvement Plan) entwickeln, der konkrete Schritte zur Leistungssteigerung aufzeigt. Der PIP sollte dokumentiert und nachverfolgt werden, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter Fortschritte bei der Erreichung seiner Ziele macht.

Der PIP kann auch Teil eines Abschnitts sein, der dem **Beurteilungsformular beigefügt ist**.

Vertraulichkeit

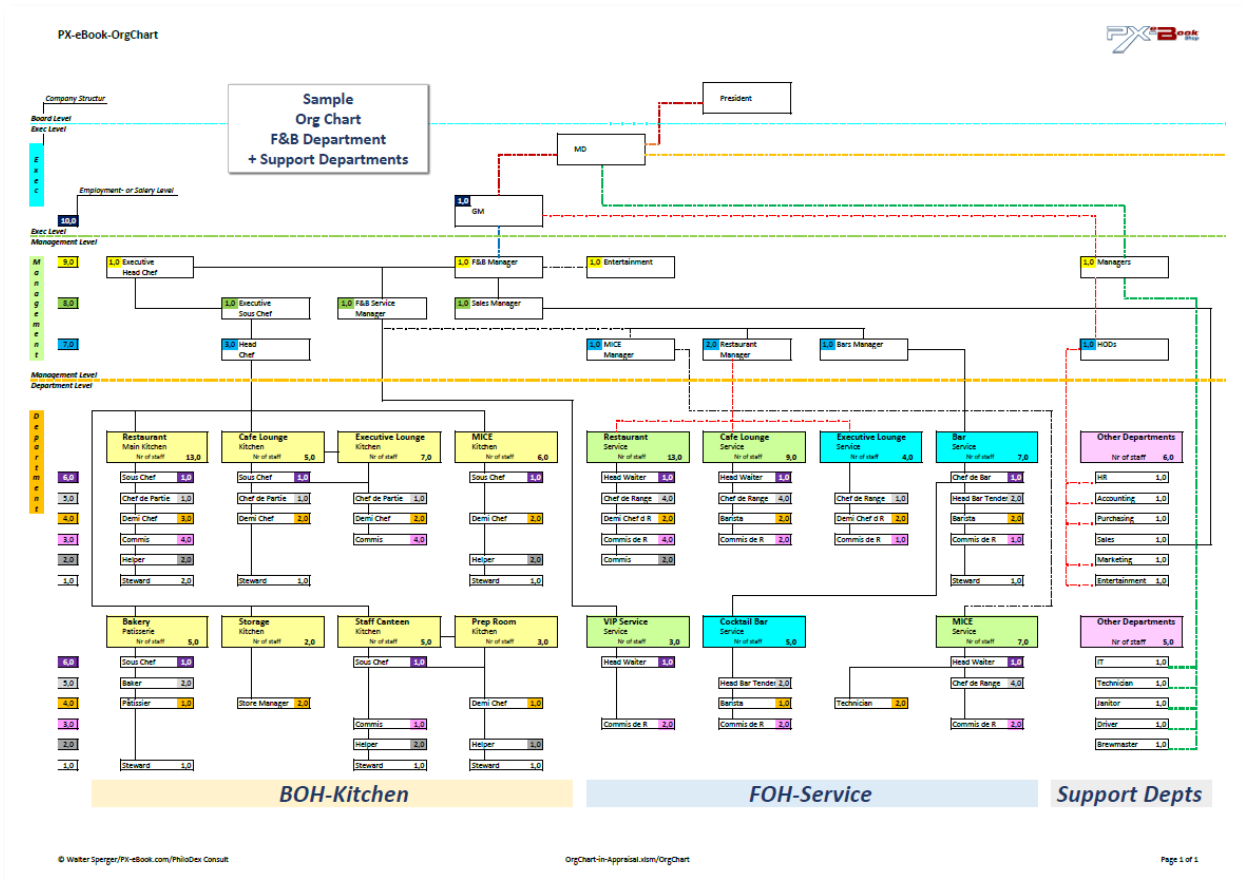
Die Beurteilungsunterlagen sollten vertraulich behandelt und nur an Personen weitergegeben werden, die ein **berechtigtes** Interesse daran haben, etwa der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters oder ein Personalvertreter.

Datenspeicherung

Beurteilungsunterlagen müssen gemäß den Aufbewahrungsrichtlinien des Unternehmens für einen festgelegten Zeitraum aufbewahrt werden. Die Aufbewahrungsfrist kann je nach Dokumentart und den geltenden gesetzlichen oder behördlichen Anforderungen variieren.

Durch die Dokumentation des Beurteilungsprozesses und die Aufbewahrung der Beurteilungsunterlagen können Unternehmen sicherstellen, dass sie über eine klare Aufzeichnung der Mitarbeiterleistungen verfügen und fundierte Entscheidungen über Beförderungen, Versetzungen und andere arbeitsbezogene Angelegenheiten treffen können.

Folie 5. Daten



Kenne die Person Sie beurteilen möchten

- ✗ Position innerhalb des Unternehmens (im Organigramm)
- ✗ Berufsbild
- ✗ Position
- ✗ Stellenbeschreibung
- ✗ Spezifische Verantwortlichkeiten
- ✗ Arbeitsablauf, hohe Arbeitsbelastung, körperliche Arbeit, Stresslevel
- ✗ Persönliche Informationen
- ✗ Verhalten

Der Manager sollte die Mitarbeitenden gut kennen und **ausschließlich die Arbeitsleistung** beurteilen. Der Fokus muss auf beobachtbaren Verhaltensweisen und Ergebnissen liegen, nicht auf der Person, ihren Schwächen oder persönlichen Eigenschaften. Eine faire Beurteilung bewertet, was jemand in seiner Rolle tut – nicht, wer er ist.



F&B
Fachliteratur

PHILODEX
CONSULT .COM



PX-Book

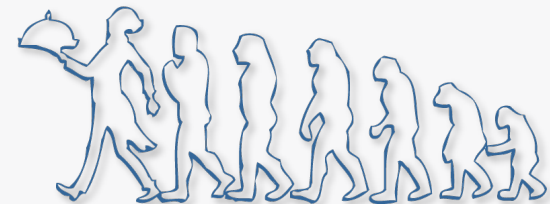
**LEISTUNGS-
BEURTEILUNG**

**Mitarbeiter-
Einschätzung
„Appraisal“**



Was ist eine Leistungsbeurteilung

Eine Bewertung oder Beurteilung einer Person, um ihre Persönlichkeit, Qualität oder Leistung zu beurteilen.



Mitarbeitergespräch

Grundlagen

Leistung

Grundlagen

Zweck

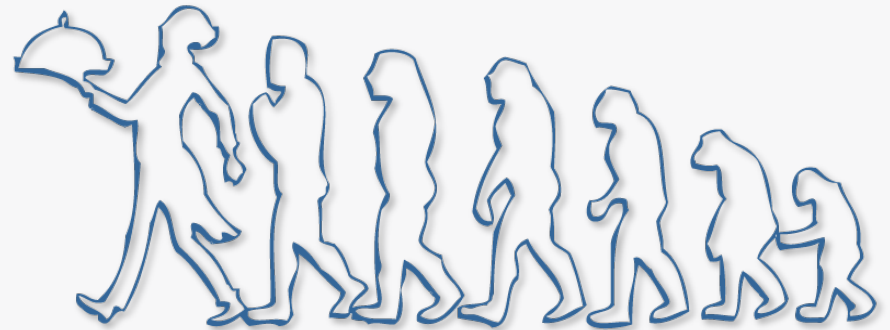
Ziele

Was ist es NICHT

Vorteile

Bewertung

Unternehmen
Manager
Person



Mitarbeitergespräch

Grundlagen

Leistung

Grundlagen



Zweck

Ziele

Was ist es NICHT

Vorteile

*Unternehmen
Manager
Person*

Bewertung

Welche Vorteile ergeben sich für das Unternehmen?

- × Identifiziert Schulungsbedarf
- × Fortschritte bei der Erreichung der Unternehmensziele
- × Steigert Umsatz und Rentabilität
- × Hilft bei der Rekrutierung
- × Fördert Loyalität und Stabilität

Welche Vorteile ergeben sich für den Manager?

- × Verbindung und Kommunikation
- × Erleichtert die Delegation
- × Identifiziert Schulungsbedarf
- × Nachfolgeplanung
- × Gemeinsame Richtung
- × Beseitigt Barrieren

Welche Vorteile ergeben sich für den Einzelnen?

- × Verbessert die Moral und Motivation
- × Gibt Sicherheit – Selbstvertrauen
- × Bessere Beziehung zum Manager
- × Karriereplanung

Mitarbeitergespräch

Struktur

Wie

Arten

Zeitleisten

Dokumentation

Optionen

Wann

Beurteilungsfomular
Kennzahlen
Auszeichnungen

Standard Operating Procedure

Prepared: 01/14 Author: Mike Langner Page: 1 of 3
 Number: 001 Rev: 000/000000 Date: 10/03/14
 Subject: Sea Cruise Restaurant Approved By: GSI

Topic: How to make a right handling guest complaint

Preparation: Prepare table the edge of the SB on a visible level or "High" or "Low" table, apologize with empathy, find a solution, follow through and surprise and delight.

What: How to make a right handling guest complaint. It will include how you can handle a guest when there is a complaint and how to make it right. I will explain it step by step and add some questions, you will have the chance to answer them.

Why: Be able to handle complaints in your own without the support of your supervisor or you know that a guest who really complains during his stay which was properly solved will be very happy to stay again.

TRAINING CHECKLIST

DATE	NAME	MENTORS

30 DAYS

DATE	TASK	EXPLANATION

Task	Questions	Answers
1) Greet the guest's name	How should you greet the guest?	Always greet the guest without forgetting him to address and to show him to explain one thing.
2) Apologize with empathy and thank the guest to show the problem with you	Why and how do you have to apologize?	Apologize with empathy to the guest personally by saying "I am sorry". In each business need to let him know you really care, when he had one complaint, it is important to other colleagues to show respect, respect the guest, be the complete, because it always shows to respect our guests' opinions.
3) Ask questions to the guest	Why do you have to ask questions?	Do not make a quick question to make sure that you understand the situation and to get more information.
4) Find a solution with the guest	How will you find the solution?	First do not only go to the guest's problem directly, but also the guest's problem directly.
5) Thank the guest	Why do you have to thank the guest?	Always thank the guest for his/her complaint.
6) Ask the guest to return	How will you ask the guest to return?	Always ask the guest to return to the restaurant.

Negligence

Phone rings too long, "We are unfortunately fully booked" phrases, Guest's requests were not recorded or forgotten, Nobody takes care of the table and it stays dirty and unclean.

Mitarbeitergespräch

Daten

Verhalten

Organigramm

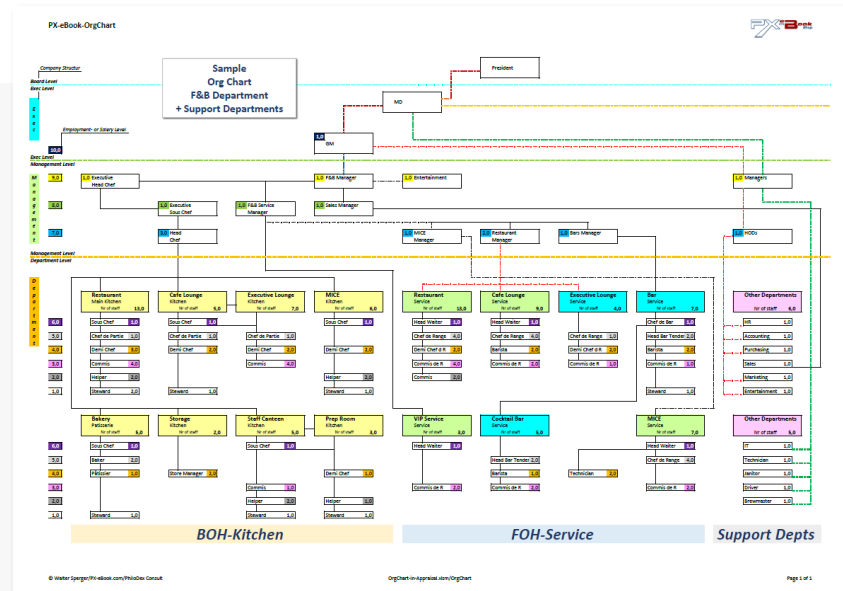


Position, Abteilung

Positionsbeschreibung, Verantwortlichkeiten

Arbeitsbelastung, Befähigungen

Eigenschaften



Kenne deine Mitarbeiter

Mitarbeitergespräch

Planung

Dialog



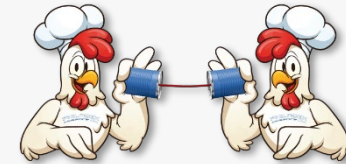
Vorbereitung

Lage, Atmosphäre

Interviewstruktur

„W-A-S-P“

Sicherer Raum



*So führen Sie
eine Beurteilung
durch*

Mitarbeitergespräch

Planung

Dialog

Methoden



Vorbereitung

Lage, Atmosphäre

Interviewstruktur

„W-A-S-P“

Sicherer Raum

Standort

- × Manager sollten ein positives und produktives Umfeld schaffen.
- × Wählen Sie einen für den Zweck geeigneten Standort.
- × Um ein fruchtbares und effektives Meeting zu ermöglichen.

Halten Sie es ...

- × Privat und vertraulich
- × Entspannt und komfortabel
- × Neutral
- × Zugänglich und bequem
- × Professionell & Angemessen

Atmosphäre

- × Positiv und ermutigend
- × Nicht bedrohlich und nicht wertend
- × Offene und ehrliche Kommunikation
- × Respektvoll und professionell
- × Einfühlsam & Verständnisvoll

Welcome | Acquire | Supply | Plan

Mitarbeitergespräch

Kompetenzen

Rolle

Fähigkeiten

Was sind Kompetenzen

Warum wir sie verwenden

Wie verwenden wir sie

Bewertung

Ebenen

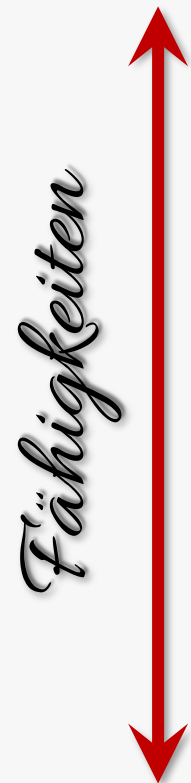
FnB Competencies Grid

Code	Competencies	Required											
			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
D6	CONTROLLING	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	-	-
D9	MENU DEVELOPMENT	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-	-
D10	ESG	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-
F1	TEAMWORK	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2
B1	CULINARY EXPERTISE	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
B2	CREATIVITY	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-
B6	PERSONAL HYGIENE	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
B7	SOPs	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
G1	HACCP	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
G3	PRODUCT KNOWLEDGE	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-
G4	SPECIALIST KNOWLEDGE	x	4	4	3	3	3	2	2	-	-	-	-
G5	MULTITASKING	x	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-	-
G6	TIME MANAGEMENT	x	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2
G7	FLEXIBILITY	x	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2

Mitarbeitergespräch

Kompetenzen

Rolle



Was sind Kompetenzen

Warum wir sie verwenden

Wie verwenden wir sie

Bewertung

Ebenen

Was sind Kompetenzen?

Kompetenzen sind Verhaltensweisen und grundlegende Eigenschaften, die eine Person für ihre Rolle benötigt, um ein akzeptables Leistungsniveau zu erreichen.

- ✘ Eine strukturierte Methode zur Beschreibung von Verhaltensweisen.
- ✘ Bereitstellung einer gemeinsamen Sprache für die Organisation.
- ✘ Sie bilden die Grundlage für eine konsequente Weiterentwicklung.

Warum nutzen wir Kompetenzen?

Kompetenzen helfen dabei, Hauptverantwortlichkeiten und Leistungsziele mit den Verhaltensweisen zu verknüpfen, die für deren Erreichung erforderlich sind.

- ✘ Um konstruktives Feedback zu geben.
- ✘ Um die Rolle zu beurteilen, ermitteln Sie, welche Schulungen und Weiterbildungen erforderlich sind.

Sie helfen den Mitarbeitern, genau zu verstehen, was sie tun müssen, um ihre Leistung zu verbessern und aufrechtzuerhalten.

FnB C

Code

D6

D9

D10

F1

B1

B2

B6

B7

G1

G3

G4

G5

G6

G7

Mitarbeitergespräch Das Kompetenzpaket

Wie verwenden wir das?

Employment or Salary Level				
Departments	FOH, Service		BOH, Kitchen	
Level	Most common Job Titles			
10	GM			
9	F&B Manager		Exec Head Chef	
8	F&B Service Manager	F&B Asst. Manager	Exec Sous Chef	
7	Restaurant Manager	Bar Manager, Sommelier	Head Chef	
6	Head Waiter, Maître	Maître d', Maître d'hôtel	Sous Chef	
5	Barman, Barista	Chef de Range	Chef de partie	Station Chef, Buchter, Baker
4	Waiter	Demi Chef de Range	Demi Chef de partie	Asst. Station Chefs
3	Runner, Hostess	Commis de Range	Commis de partie	Junior Chef, Cook
2	Hostess	Commis, Traiteur	Kitchen Helper	Commis de Cuisine
1	Trainee, Student	Internships	Steward, Cleaner	

FnB Competencies Grid		Required										
Code	Competencies	✓	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
D6	CONTROLLING	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	-
D9	MENU DEVELOPMENT	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-
D10	ESG	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-
F1	TEAMWORK	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2
B1	CULINARY EXPERTISE	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2
B2	CREATIVITY	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-
B6	PERSONAL HYGIENE	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2
B7	SOPs	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2
G1	HACCP	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2
G3	PRODUCT KNOWLEDGE	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-
G4	SPECIALIST KNOWLEDGE	x	4	4	3	3	3	2	2	-	-	-
G5	MULTITASKING	x	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-
G6	TIME MANAGEMENT	x	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2
G7	FLEXIBILITY	x	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2

Identifizieren Sie das Leistungsniveau

Das Kompetenzpaket

- ✗ **Form** - für die Beurteilung
- ✗ **Ebene** - der Beschäftigung
- ✗ **Raster** - der Kompetenzen (+KPIs)
- ✗ **Tabellen** – für Leistungsniveau



Erklärung der Arbeitsblätter

Eine vollständige Beschreibung der richtigen Nutzung der einzelnen Arbeitsblätter finden Sie in den mitgelieferten Dokumenten „PX eBook FnB Appraisal Presentation DE“ und „PX eBook FnB Appraisal Guidelines DT“.

Dieses Kompetenzpaket ist ein Excel Dokument mit VBA Programmierungen. Um die volle Funktionalität zu nutzen und die Arbeit zu erleichtern, müssen beim Öffnen Makros aktiviert werden. Alle VBA Codes sind vollständig einsehbar und können bei Bedarf frei geprüft oder angepasst werden.

Wenn Sie aus Sicherheitsgründen keine Makros zulassen möchten, können Sie die Datei auch als XLSX statt XLSM speichern. In diesem Fall sind alle Codes deaktiviert, die Datei kann jedoch weiterhin vollständig verwendet werden – mit entsprechend mehr manueller Arbeit.

✘ **Form** **Bewertungsformular**

Dieses Blatt ist ein vollständig funktionsfähiges Formular mit Formeln und VBA Automatisierung. Alle im Blatt "Raster" mit einem „x“ markierten Kompetenzen werden automatisch übernommen. Nach der Beurteilung berechnet das Formular den Gesamtleistungsgrad, sobald das erreichte Niveau eingetragen ist. **Um die Formeln zu konfigurieren – alle Spalten einblenden.**

✘ **Ebenen** **Beschäftigungsstufen**

Das Blatt „Ebenen“ dient dazu, jede Berufsrolle in eine Ebene der Unternehmensstruktur einzuordnen. Jede Position ist einer Beschäftigungs- oder Gehaltsstufe zugeordnet. Diese Ebene (1–10) bildet die Grundlage für die Leistungsbewertung. Im Blatt „Raster“ können Sie die Mindestanforderungen der jeweiligen Ebene definieren und anhand der Leistungstabellen auswerten.

✘ **Raster, KPIs** **Liste der Kompetenzen**

In diesem Blatt sind alle Kompetenzen aufgelistet und das erforderliche Leistungsniveau für jede Beschäftigungsstufe festgelegt. Durch das Setzen eines „X“ in Spalte G (Erforderlich) wird die Kompetenz aktiviert und automatisch ins Blatt „Form“ übernommen.

✘ **OrgChart** **Organisationsdiagramm**

Ein beispielhaftes Organigramm, das Beschäftigungs- oder Gehaltsstufen darstellt und bei Bedarf mit Leistungsstufen zur Beurteilung und Entwicklungsplanung verknüpft werden kann. Es bietet einen Überblick über die Positionen im F&B Bereich und deren Zuordnung innerhalb der Unternehmensstruktur.

× **D10x** **F10x** **M10x** **B10x** **G10x** **Leistungstabellen**

Die Leistungstabellen definieren das erwartete Gesamtverhalten für jede Kompetenz und enthalten vier klar beschriebene Leistungsindikatoren. Jede Tabelle bietet zudem Beispielverhalten für alle vier Leistungsstufen, um die Gesamtleistung der oder des Beurteilten nachvollziehbar darzustellen. Die Leistungstabellen werden durch aktivieren/deaktivieren (Setzen eines "x" unter "Erforderlich" im Blatt "Raster") ein- bzw. ausgeblendet.

× **Z10x** **Vorlagen für Leistungstabellen und KPIs**

Leere Leistungstabellen zur eigenen Verwendung. Sie können den Blattnamen in einen beliebigen Code aus dem Blatt „Grid“ ändern, die Kompetenz benennen und die Leistungsstufen nach Bedarf ausfüllen.

× **KPIs** **Key Performance Indicators für F&B**

Im Kontext von Food and Beverage Betrieben sind Key Performance Indicators (KPIs) spezifische Kennzahlen, mit denen die Effektivität und der Erfolg verschiedener Bereiche des Unternehmens gemessen und bewertet werden. KPIs sind für F&B Betriebe unerlässlich, um ihre Leistung zu überwachen, Verbesserungsbedarf zu erkennen und fundierte, datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

KPIs können zudem als Grundlage für Mitarbeiterbeurteilungen herangezogen werden. Da diese Kennzahlen je nach Betrieb, Konzept und Abteilung stark variieren können, müssen sie jedoch von der Unternehmensleitung eindeutig definiert und vorgegeben werden. Auch die zu erreichenden Zielwerte müssen an die individuellen betrieblichen oder abteilungsspezifischen Zahlen angepasst und entsprechend kommuniziert werden.

Um weitere KPI Tabellen zu erstellen, kopieren Sie einfach eine bestehende Tabelle und benennen Sie sie mit dem in der Tabelle „KPIs“ angegebenen Code.

Passwort **Blattschutz**

Einige Arbeitsblätter sind geschützt. Das Passwort lautet 1 (nur die Zahl). Der Blattschutz kann für jedes Arbeitsblatt einzeln deaktiviert werden. In diesem Blatt finden Sie zudem Schaltflächen, mit denen Sie den Schutz aller Blätter gleichzeitig aktivieren oder deaktivieren können. (erfordert aktivierte Makros)

Wenn Sie das Passwort für den Blattschutz ändern, vergessen Sie nicht, die entsprechenden VBA Codes (Makros) anzupassen. Diese finden Sie in der Visual Basic Oberfläche im Modul „Schutz_PW“.

Für mehr PX-eBooks zu relevanten Themen wie "Organigramm", "Job Profile", "Job Descriptions" oder "SOPs" gehen Sie zu www.PX-eBook.com



Vielen Dank für die Nutzung von PX-eBook.com powered by PhiloDex Consult!

BEWERTUNGSFORMULAR

Firma
Interne Information

SEKTION 1

MITARBEITER DETAILS

NAME	BESCHÄFTIGT SEIT	BETRIEB
POSITION	POSITION	ABTEILUNG
SUPERV/MGR	EBENE 3	ID NO
GENEHMIGT	Ausgewählte Kompetenzen 50	BEOBACHTUNGSZEITRAUM
	Ausgewählte KPIs 12	

ZUSAMMENFASSUNG DER BEWERTUNG

				Erreicht			Max	Punkte
		ANZAHL DER BEWERTUNGEN	50	485	97,0%		750	
		ANZAHL DER KOMPETENZEN	50	Punkte	Prozent		Ideal	500
		<i>Übereinstimmung</i>					Min	375
KOMPETENZEN ÜBER DEM AKZEPTABLEN NIVEAU	3	KOMPETENZEN AUF AKZEPTABLEM NIVEAU	44	KOMPETENZEN DIE VERBESSERT WERDEN SOLLTEN				3
% VON GESAMT	6%	% VON GESAMT	88%	% VON GESAMT				6%

ERZIELTE KPIs

				Erreicht			Max	Punkte
		ANZAHL DER BEWERTUNGEN	12	110	91,7%		180	
		ANZAHL DER KPIs	12	Punkte	Prozent		Ideal	120
		<i>Übereinstimmung</i>					Min	90
ANZAHL DER ÜBERTROFFENEN KPIs	2	ANZAHL DER ERREICHTEN KPIs	8	ANZAHL DER NICHT ERREICHTEN KPIs				2
% VON GESAMT	17%	% VON GESAMT	67%	% VON GESAMT				17%

	<i>Max</i>	<i>Ideal</i>	<i>Min</i>		Punkte	Prozent	
Punkte TTL	930	620	465	Erreicht	595	96,0%	Gesamt (Kompetenzen + KPIs)

LEISTUNGSBESCHREIBUNG	BEWERTUNGSWERT	KPIs LEISTUNGSWERT
Erzielte Leistungen der Kompetenzstandards		
Über dem geforderten Niveau	HOCH EFFEKTIV	HOCH EFFEKTIV
Auf dem geforderten Niveau	EFFEKTIV ✓	EFFEKTIV ✓
Unter dem geforderten Niveau	ENTWICKLUNGSBEDARF	ENTWICKLUNGSBEDARF
Erfüllt kein Anforderungen	NICHT ZUFRIEDENSTELLEND	NICHT ZUFRIEDENSTELLEND

SECTION 2 – PERFORMANCE

LEISTUNGSBEWERTUNG	
BEWERTUNG - KPIs	
RÜCKBLICK DER ZIELSETZUNGEN	

SEKTION 3 - KOMPETENZEN

Code	KOMPETENZEN	AKZEPTABLES NIVEAU	ERZIELTES NIVEAU	ERKLÄRUNG UND KOMMENTARE
D101	ERFOLGS-ORIENTIERUNG	2	3	
D102	DURCHSETZUNGS-VERMÖGEN	3	2	
D103	SERVICE-ORIENTIERUNG	2	1	
D104	LEISTUNGS-ORIENTIERUNG	2	1	
D105	AKZEPTANZ VON VERÄNDERUNGEN	2	3	
D106	STEUERUNG UND KONTROLLE	2	3	
D107	INSTANDHALTUNG	2	2	
D108	GEDULD UND AUSDAUER	2	2	
D109	KARTENGESTALTUNG	0	0	
D110	ESG-NACHHALTIGKEIT	2	2	
D111	SCHULUNGEN	0	0	
D112	LEISTUNGS-BEWERTUNG	0	0	
F101	TEAMARBEIT	2	2	
F102	KUNDENSERVICE	3	3	
F103	KOMMUNIKATION	3	3	
F104	SORFALT UND GENAUIGKEIT	2	2	
F105	EINSTELLUNG	2	2	

SEKTION 4 KPIs

Code	KPIs	ERFORDERLICH	ERREICHT	BEGRÜNDUNG
A101	Umsatz	2	3	
A102	Wareneinsatz	3	4	
A103	Bruttogewinnmarge / Rohertragsmarge	2	1	
A104	Durchschnittlicher Transaktionswert	2	1	
A105	Kundenzufriedenheit und Gästefeedback	2	2	
A106	Tischumschlagrate	2	2	
A107	Lagerumschlagrate	2	2	
A108	Mitarbeiterproduktivität	2	2	
A109	Abfall und Verderbsquote	0	0	
A110	Reservierungs und No Show Quote	2	2	
A111	Kapitalrendite / Return on Investment	0	0	
A112	Online Bewertungen und Rezensionen	0	0	

Beschäftigungs- oder Gehaltsstuf (muss nach Firmenstruktur angepasst werden)

Abteilung		FOH, Service	BOH, Küche			
Position	Stufen	Übliche Positionen		Weitere, oft verwendete Berufsbezeichnungen *		
	10	GM			Area Manager	
	9	F&B Manager		Exec Head Chef	Director of F&B	
	8	F&B Service Manager	F&B Asst. Manager	Exec Sous Chef	MICE Manager, Stewarding Manager, Office Managers,	
	7	Restaurant Manager	Bar Manager, Sommelier	Head Chef	Asst. Rest. Manager, Chef de Cuisine, Examined Barista, Maître d'hôtel, Teamleaders	
	6	Head Waiter, Maître	Maître d', Maître d'hôtel	Sous Chef	Sous Chef, Asst. Bar Manager, Maître, Shiftleaders	
	5	Barman, Barista	Chef de Range	Chef de partie ¹	Station Chef, Buchter, Baker	Head Waiter, Maître, Senior Chef, Bar Supervisor, Captain, Supervisor, Pastry Chef, Buchter, Baker
	4	Waiter	Demi Chef de Range	Demi Chef de partie	Asst. Station Chefs	Junior Chef, Traiteur (Buffet), Chef de Bar, Bar Tender, Bar Waiter, Bar Wo(man), Bar Waiter, Tableau (Cashier)
	3	Runner, Hostess	Commis de Range	Commis de partie	Junior Chef, Cook	Asst. (Bar)Waiter, Asst. Barman, Barista (Coffeemaker)
	2	Hostess	Commis, Traiteur	Kitchen Helper	Commis de Cuisine	Janitor, Handyman
1	Trainee, Student	Internships	Steward, Cleaner	Cleaner	Dishwasher, Potwash	

¹ Chef de Partie inkludiert: Rôtisseur, Poissonnier, Entremettier, Saucier, Potager, Legumier, Gardemanger, Tournant, Communard, Charcutier, Boulanger, Pâtissier

* Einige Positionen wie Maître, Teamleader, Hausmeister oder Hostess (ohne sich darauf zu beschränken) können je nach Unternehmensstruktur und Verantwortungsbereich unterschiedlichen Ebenen zugeordnet werden.

FnB Kompetenzen-Raster

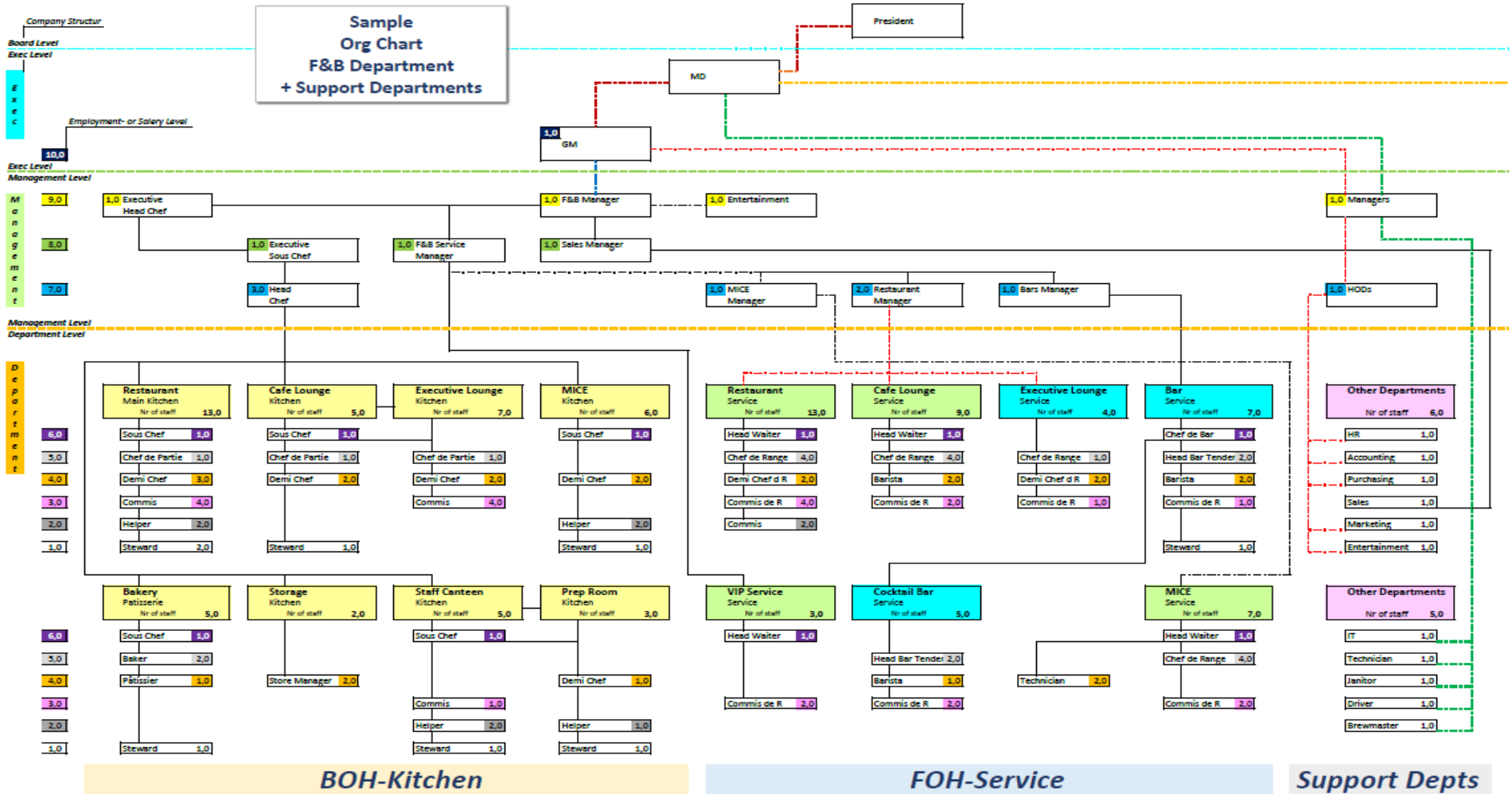
	Code	Kompetenzen	Erforderlich ✓	Ebenen										
				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
ENTWICKLUNG	D101	ERFOLGS-ORIENTIERUNG	x	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	-
	D102	DURCHSETZUNGS-VERMÖGEN	x	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	
	D103	SERVICE-ORIENTIERUNG	x	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	
	D104	LEISTUNGS-ORIENTIERUNG	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	
	D105	AKZEPTANZ VON VERÄNDERUNGEN	x	4	4	4	3	3	3	2	2	-	-	
	D106	STEUERUNG UND KONTROLLE	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	-	
	D107	INSTANDHALTUNG	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	
	D108	GEDULD UND AUSDAUER	x	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	
	D109	KARTENGESTALTUNG	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-	
	D110	ESG-NACHHALTIGKEIT	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-	
	D111	SCHULUNGEN	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-	
	D112	LEISTUNGS-BEWERTUNG	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-	
FOH	F101	TEAMARBEIT	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
	F102	KUNDENSERVICE	x	4	4	4	4	3	3	3	3	2	-	
	F103	KOMMUNIKATION	x	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	
	F104	SORFALT UND GENAUIGKEIT	x	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	
	F105	EINSTELLUNG	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	F106	VERKAUFS-KOMPETENZ	x	4	4	4	4	4	3	3	3	2	-	
	F107	SELBSTVERTRAUEN	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-	
	F108	TÄGLICHER BETRIEBSABLAUF	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
MANAGEMENT	M101	ENTSCHEIDUNGS-FÄHIGKEIT	x	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	
	M102	FÜHRUNGS-KOMPETENZ	x	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-	
	M103	ORGANISATIONS-TALENT	x	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	
	M104	FINANZIELLES VERSTÄNDNIS	x	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	
	M105	MARKETING	x	4	4	3	3	2	2	2	-	-	-	
	M106	ANALYTISCHE FÄHIGKEITEN	x	4	4	3	3	2	2	2	-	-	-	
	M107	PROBLEMLÖSUNGS-FÄHIGKEIT	x	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	
	M108	TEAM-ENTWICKLUNG	x	4	4	4	3	3	3	2	2	-	-	
	M109	ÜBERZEUGUNGS-KRAFT	x	4	4	3	3	2	2	2	-	-	-	
	M110	ARBEITSMORAL	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	M111	STRATEGISCHE PLANUNG	x	4	4	3	3	2	2	2	-	-	-	
BOH	B101	KULINARISCHE EXPERTISE	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	B102	KREATIVITÄT	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-	
	B103	PHYSISCHE BELASTBARKEIT	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
	B104	ANPASSUNGS-FÄHIGKEIT	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	B105	LERNBEREITSCHAFT	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	B106	PERSÖNLICHE HYGIENE	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	B107	SOPs	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	B108	TÄGLICHER BETRIEBSABLAUF	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
ALLGEMEINES	G101	HACCP	x	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	
	G102	QUALITY STANDARDS	x	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	
	G103	PRODUKT-KENNTNISSE	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	-	
	G104	FACHKENNTNISSE	x	4	4	3	3	3	2	2	-	-	-	
	G105	MULTITASKING	x	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-	
	G106	ZEIT-MANAGEMENT	x	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	
	G107	FLEXIBILITÄT	x	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	
	G108	TECHNOLOGISCHE KOMPETENZ	x	4	4	3	3	2	2	2	-	-	-	
	G109	INTEGRITÄT UND ETHIK	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	
	Z101	Leer	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Z102	KPI-Umsatz	x	4	4	3	3	3	2	2	2	-	-	
	50	50		49	49	49	49	49	49	49	49	40	35	27

FnB KPIs

	Code	Kompetenzen	Erforderlich ✓	Ebenen										
				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Umsätze	A101	Umsatz	x	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	-
	A102	Wareneinsatz	x	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2
	A103	Bruttogewinnmarge / Rohertragsmarge	x	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2
	A104	Durchschnittlicher Transaktionswert	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2
	A105	Kundenzufriedenheit und Gästefeedback	x	4	4	4	3	3	3	2	2	-	-	-
	A106	Tischumschlagrate	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	-
	A107	Lagerumschlagrate	x	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2
	A108	Mitarbeiterproduktivität	x	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2
	A109	Abfall und Verderbsquote	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-	-
	A110	Reservierungs und No Show Quote	x	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	-
	A111	Kapitalrendite / Return on Investment	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-	-
	A112	Online Bewertungen und Rezensionen	x	4	4	4	3	3	3	2	-	-	-	-
Cost of Goods	K101	KPI-1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	K102	KPI-2		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	K103	KPI-3		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	K104	KPI-4		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	K105	KPI-5		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	K106	KPI-6		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	K107	KPI-7		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	K108	KPI-8		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Staff Cost	P101	KPI-9		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P102	KPI-10		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P103	KPI-11		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P104	KPI-12		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P105	KPI-13		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P106	KPI-14		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P107	KPI-15		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P108	KPI-16		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P109	KPI-17		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	P110	KPI-18		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30		12	12	12	12	12	12	12	12	12	9	8	5

Muster eines Organisationsdiagramms

PX-eBook-OrgChart



KOMPETENZ	NIVEAU	BESCHREIBUNGEN DER NIVEAUS
KPI-Umsatz	Definition:	Erreichung der vorgegebenen Umsatzziele. Umsatz Vorjahr: 29500.- Budget: 31700.-
Leistungsniveau <i>Unzureichend</i>	1	Umsatz laufendes Jahr < 29500.- Der Umsatz liegt unter dem Vorjahr
Leistungsniveau <i>Zufriedenstellend</i>	2	Umsatz laufendes Jahr ≤ 31700.-, aber >29500.- Der Umsatz ist gleich oder weniger als Budget, aber über dem Vorjahr = gleiche Aussage - anders Interpretiert Umsatz laufendes Jahr ≥ 29500.-, aber < 31700.- Der Umsatz ist gleich oder über dem Vorjahr aber unter dem Budget
Leistungsniveau <i>Gut</i>	3	Umsatz laufendes Jahr > 31700.- Der Umsatz liegt über dem Budget
Leistungsniveau <i>Exzellent</i>	4	Umsatz laufendes Jahr > 31 700 × 1,1 Der Umsatz liegt um 10% über dem Budget

KOMPETENZ	NIVEAU	BESCHREIBUNGEN DER NIVEAUS
ERFOLGS-ORIENTIERUNG	Definition:	Der Antrieb, Unternehmens- und individuelle Ziele durch Ambition, Energie, Fähigkeiten und Wissen zu erreichen.
Leistungsniveau <i>Unzureichend</i>	1	<p>Zeigt wenig Antrieb/Begeisterung, um individuelle und teambezogene Verantwortlichkeiten und Ziele konsequent zu</p> <p>Benötigt häufige Aufforderungen und zeigt mangelnde Motivation.</p> <p>Erzielt nicht die erforderlichen Ergebnisse.</p> <p>Trägt nur begrenzt zu Teamaktivitäten bei.</p>
<i>Grundanforderungen nicht erfüllt</i> <i>Passive Haltung</i>		
Leistungsniveau <i>Zufriedenstellend</i>	2	<p>Zeigt Engagement und den Willen, individuelle Ziele zu erreichen und zum Teamerfolg beizutragen.</p> <p>Ist lernbereit, zeigt Enthusiasmus und behält eine positive Einstellung.</p> <p>Übernimmt Verantwortung ohne Zögern.</p> <p>Versteht die Bedeutung, geschäftliche Anforderungen zu erfüllen.</p>
<i>Erfüllt Erwartungen</i> <i>Zeigt Engagement</i>		
Leistungsniveau <i>Gut</i>	3	<p>Nützt Eigeninitiative und Fähigkeiten, um Ziele zu erreichen. Erkennt Chancen für pers. und teambezogene</p> <p>Zeigt durchgängig Motivation, Einsatzbereitschaft und Antrieb – begrüßt Veränderungen.</p> <p>Teilt Wissen effektiv, um andere weiterzuentwickeln.</p> <p>Erkennt Potenzial und handelt danach.</p>
<i>Geht über Erwartungen hinaus</i> <i>Initiativ und entwicklungsorientiert.</i>		
Leistungsniveau <i>Exzellent</i>	4	<p>Übertrifft Unternehmens- und persönliche Ziele durch durchgängig hohe Leistung.</p> <p>Zeigt in allen Aspekten der Rolle hohe Einsatzbereitschaft und führt/inspiriert das Team, alle Ziele zu erreichen.</p> <p>Identifiziert proaktiv strategische Chancen.</p> <p>Nutzt Energie und Ambition als treibende Kraft für alle Aktivitäten.</p>
<i>Übertrifft Ziele deutlich</i> <i>Treibende Kraft für Team und Unternehmen</i>		