

# I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Personalinstrumente

---

## Checkliste Mitarbeiterbeurteilung



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

## Checkliste

### Mitarbeiterbeurteilung

Diese Checkliste gibt einen Einblick in die Möglichkeiten zur Beurteilung von Mitarbeitern. Im Einzelnen geht es um folgende Aspekte:

- Mitarbeiterbeurteilung: Ziele, Anlässe
- Ebenen der Beurteilung:
  - Verhalten mit den Komponenten Wissen, Können und Wollen
  - Leistung
  - Erfolg
- Anforderungen, Methoden, Quellen und Beurteilungsverfahren
- Fehlerquellen
- Personen und Beurteilungszeitraum
- Beurteilungskriterien
- Bewertungsstufen
- Gewichtung

#### Weiterführende Checklisten:

Die folgenden Checklisten und Arbeitshilfen knüpfen direkt an die vorliegende Checkliste an:

- *Arbeitshilfe Beurteilungsbogen Verhaltensbeurteilung*
- *Arbeitshilfe Beurteilungsbogen Leistungsbeurteilung*
- *Arbeitshilfe Beurteilung des Erfolgs von Mitarbeitern*
- *Arbeitshilfe Verhaltens-, Leistungs- und Erfolgsbeurteilung von Mitarbeitern*
- *Checkliste Zielvereinbarungsgespräch (für Vorgesetzte)*
- *Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch (für Mitarbeiter)*
- *Checkliste Zielerreichungsgespräch (für Vorgesetzte)*
- *Arbeitshilfe Vorbereitung auf das Zielerreichungsgespräch (für Mitarbeiter)*
- *Checkliste Soft Skills (Klassifizierung)*

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Mitarbeiterbeurteilung, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen zur Mitarbeiterbeurteilung mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

#### **I.O. BUSINESS – Leistungen:**

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® | Engelsstrasse 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.io-b.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.

## Rahmenbedingungen für die Beurteilung von Mitarbeitern

Die Beurteilung von Arbeitnehmern ist ein wichtiges **Führungsinstrument**. Für den Mitarbeiter hat die Beurteilung weit reichende Auswirkungen auf seinen weiteren beruflichen Erfolg. Diese Checkliste unterstützt Sie zunächst bei der Vergewärtigung wichtiger Rahmenbedingungen zur Erstellung einer fairen Beurteilung.

### Anlässe und Ziele der Beurteilung von Mitarbeitern

Eine Mitarbeiterbeurteilung erfolgt zu verschiedenen Anlässen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen.

- ▲ Aus welchem Anlass wollen Sie in diesem konkreten Fall einen Mitarbeiter beurteilen und was ist das Ziel der Beurteilung?

**Anlass:**

---

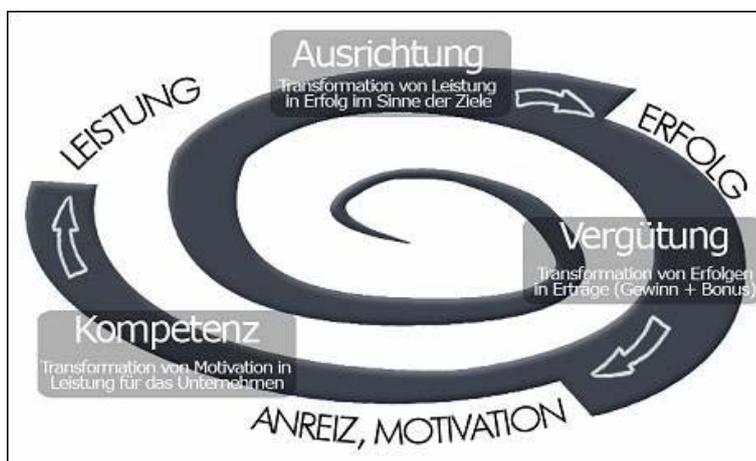
**Ziel:**

---

### Ebenen der Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiter können auf unterschiedlichen Ebenen beurteilt werden:

- a) auf der Verhaltensebene, mit den drei Komponenten Wissen, Können und Wollen
- b) auf der Leistungsebene, die auf dem Verhalten beruht
- c) auf der Erfolgsebene, d.h. des Ergebnisses im Hinblick auf ein zuvor festgelegtes Ziel.



Die drei Beurteilungsebenen bauen aufeinander auf. Der Beginn dieser Spirale ist die Motivation (Wollen) als eine der drei Komponenten des Verhaltens.

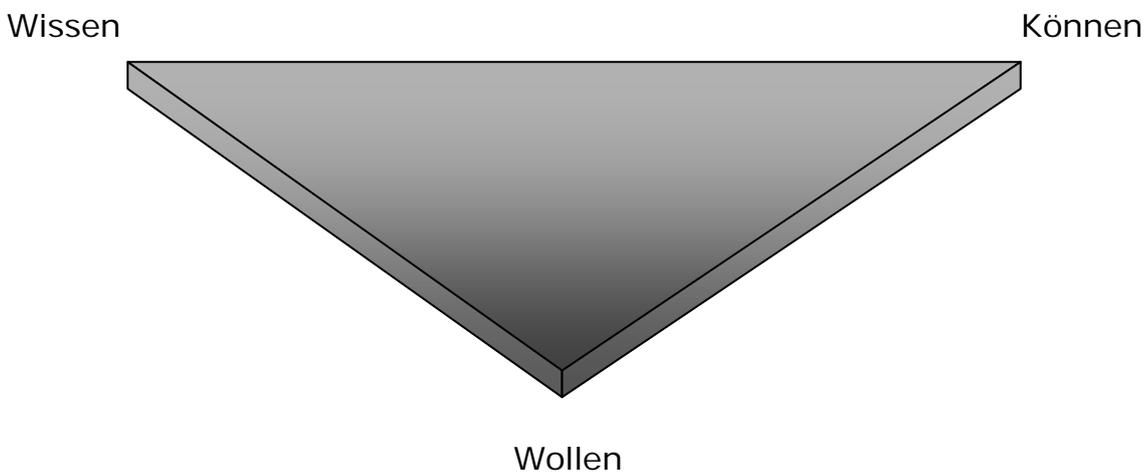
## a) Beurteilung des Verhaltens

Das Verhalten setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

Das **Wissen** umfasst die Kenntnisse, die ein Mitarbeiter hat, also Qualifikationen und Kompetenzen. Wissen kann erworben und erlernt werden.

Das **Können** bezeichnet die Fertigkeiten, dieses Wissen auch praktisch umsetzen und anwenden zu können. Durch Training und Routine wird das Können verbessert.

Das **Wollen** bezieht sich auf die Motivation, das vorhandene Wissen und Können auch einzusetzen, oder sich anzueignen und zu üben, sofern es die gewünschte Ausprägung noch nicht erreicht hat.



Eine Verhaltensänderung setzt Änderungen bei allen drei Verhaltenskomponenten voraus. Auch um Verhalten zu beurteilen, müssen diese berücksichtigt werden.

### Beurteilung der Qualifikation

Die Qualifikation eines Mitarbeiters ist wichtig für die Besetzung einer Stelle und wird durch Zeugnisse, Zertifikate, Bescheinigungen über Weiterbildungen und ähnliche Dokumente belegt. Diese können in ihrer Aussagekraft stark variieren und beziehen sich auf den Zeitpunkt, zu dem das Dokument ausgestellt wurde.

### Beurteilung von Kompetenzen

Hierzu gehören einerseits Fachkompetenzen, die in Ausbildungs-, Hochschul- und Arbeitszeugnissen beurteilt werden. Fachübergreifende Kompetenzen, die so genannten Soft Skills oder weichen Faktoren, sind in vielen Arbeitsbereichen ebenso wichtig. Hierzu zählen 1) intrapersonelle Kompetenzen, wie zum Beispiel Beurteilungsvermögen oder Flexibilität, und 2) interpersonelle Kompetenzen, zum Beispiel Menschenkenntnis oder Verhandlungsgeschick, sowie 3) übergeordnete Führungskompetenzen, zum Beispiel Delegationskompetenz. Ebenso wie Qualifikationen, werden auch Kompetenzen durch zielgerichtete Prüfung oder durch die **Anwendung**, also das **Verhalten** eines Menschen wahrnehmbar.

## Beurteilung von Motivation

Motivation, also die Komponente "Wollen" des Verhaltens, lässt sich für Sie als beurteilender Vorgesetzter hauptsächlich an der Umsetzung feststellen. Es gibt zwar psychologische Testverfahren zur Feststellung der Motivation. Inwieweit sich der Einsatz solcher Verfahren für die Beurteilung von Mitarbeitern Ihres Verantwortungsbereiches lohnt, können Sie am besten selbst einschätzen.

## b) Beurteilung der erbrachten Leistung

Hierbei wird gemessen oder beurteilt, welchen Input der Mitarbeiter eingebracht hat im Verhältnis zu einer bestimmten Zeit. Soll eine Beurteilung auf dieser Ebene erfolgen, reicht es jedoch nicht aus, die reine Leistungserbringung zu ermitteln. Es ist zusätzlich erforderlich festzustellen, ob das angestrebte Ziel erreicht wurde, d.h. ob die Leistung effektiv war. Was nützt es zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter eine überdurchschnittlich hohe Stückzahl an Schrauben hergestellt hat, jedoch einen hohen Ausschuss dabei produzierte?

## c) Beurteilung des erzielten Erfolgs

Auf dieser Beurteilungsebene geht es um den Output, den ein Mitarbeiter erbracht hat. Bei der Erfolgsbeurteilung spielt der Weg zu diesem Erfolg, also die Leistung, keine Rolle. Erfolg kann nur gemessen werden, wenn ein bestimmtes Ziel definiert wurde. Dieses Ziel kann entweder vorgegeben oder mit dem Mitarbeiter vereinbart werden. Die dritte Möglichkeit ist es, dass der Mitarbeiter selbst im Voraus die für einen bestimmten Zeitraum zu erreichende Zielhöhe wählt (Zieloptimierung). Der Erfolg kann dann nach Ablauf der Periode gemessen werden am Prozentsatz der Zielerreichung.

▲ Auf welchen Ebenen soll der Mitarbeiter beurteilt werden?

- Beurteilung von Verhalten
  - Wissen:  Beurteilung der Qualifikation
  - Beurteilung von Kompetenzen
    - Fachkompetenzen
    - Soft Skills  intrapersonelle, persönliche Kompetenzen
    - interpersonelle, soziale Kompetenzen
    - Führungskompetenzen
  - Können (Fertigkeiten) mit den gleichen Unterteilungen bezogen auf die Fertigkeiten bei der Umsetzung und Anwendung des Wissens
  - Wollen (Motivation)
- Beurteilung der erbrachten Leistung
- Beurteilung des erzielten Erfolgs

## Anforderungen, Methoden, Quellen und Verfahren von Beurteilungen

Eine faire und möglichst objektive Beurteilung sollte durch Beachtung der nachfolgend genannten **Gütekriterien** grundlegenden **Anforderungen** genügen:

- Gültigkeit (Validität), d. h. es sollte nur das beurteilt werden, von dem gesagt wird, dass es beurteilt wird
- Verlässlichkeit, Genauigkeit (Reliabilität), weitmöglichste Freiheit von Beurteilungsfehlern
- Ökonomie, der Aufwand / die Kosten für die Beurteilung sollten in vertretbarem Verhältnis zum erzielten Nutzen stehen
- Chancengleichheit, d.h. es müssen gleiche Bedingungen für alle herrschen

▲ Haben Sie während des Beurteilungsprozesses auf die Einhaltung dieser Gütekriterien geachtet?

ja

noch nicht vollständig, folgende Anforderungen müssen für die Beurteilung noch erfüllt werden:

---

---

---

▲ Auf welcher Art von **Quellen** basiert die Beurteilung?

Quantitative Quellen, d.h. die Messung erfolgt anhand von geeigneten Messgrößen, welchen?

---

---

Qualitative Quellen:

---

---

▲ Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um Fehler bei der qualitativen Beurteilung weitgehend auszuschließen?

- Beurteilung des Mitarbeiters zusätzlich durch Dritte, z.B. durch Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartner
- Schulung des Vorgesetzten in Methoden qualitativer Beurteilung, z.B.
  - Trennung von Beobachtung und Bewertung
  - Ausreichende Anzahl und zeitliche Differenzierung der Stichproben zur Kontrolle der Arbeit des Mitarbeiters  
Die Anzahl der stichprobenartigen Beobachtungen der Arbeitsleistung des Arbeitnehmers über den zu beurteilenden Zeitraum sollte groß genug und über verschiedene Arbeitszeitpunkte verteilt sein, um zufällige, einseitige Eindrücke zu vermeiden.
  - Bewusstmachen möglicher Fehlerquellen  
Eine häufig auftretende Fehlerquelle ist zum Beispiel, dass das Verhalten oder die Leistung eines Mitarbeiters kurz vor Ende des Beurteilungszeitraumes stärker berücksichtigt wird als der übrige Beurteilungszeitraum. Dadurch kommt es zu Verzerrungen des Gesamteindrucks. Es ist sogar möglich, dass Mitarbeiter diese Fehlerquelle kennen und sich in den letzten Wochen vor Ende des Beurteilungszeitraumes besonders anstrengen, um einen möglichst positiven Eindruck zu erzeugen.
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

▲ Mit welcher **Methode** wird die Beurteilung erstellt?

- durch formlose Beurteilung des jeweiligen Arbeitnehmers
- anhand eines formalisierten Beurteilungssystems

▲ Welches **Verfahren** kommt im Beurteilungssystem zur Anwendung?

- Rangordnungsverfahren
- Einstufungsverfahren
  - eigenschaftsorientiert
  - verhaltensorientiert  Verhaltenserwartung
  - Verhaltensbeobachtung
  - ergebnisorientiert
- Kennzeichnungsverfahren
  - Verfahren der kritischen Ereignisse
  - Freiwahlverfahren
  - Wahlzwangverfahren
- Aufgabenorientiertes Verfahren
- Zielorientiertes Verfahren

## Personen und Zeitraum

### ▲ **Durch wen** erfolgt die Beurteilung?

Direkter Vorgesetzter: \_\_\_\_\_

Zusätzlich hierzu:

Selbstbeurteilung durch den Mitarbeiter

Beurteilung durch Dritte, z.B. Kunden. Durch wen? \_\_\_\_\_

### ▲ Ist die beurteilende Person hinreichend für diese Art der Beurteilung geschult?

ja

nein, noch nicht. Was ist zu tun? \_\_\_\_\_

### ▲ **Wer** wird beurteilt?

\_\_\_\_\_

### ▲ In welchem **Arbeitsbereich** ist der betreffende Mitarbeiter tätig?

Abteilung / Bereich: \_\_\_\_\_

Berufsbezeichnung: \_\_\_\_\_

Aufgabenbereich: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### ▲ Welchen **Zeitraum** umfasst die Beurteilung?

das vergangene Quartal

das vergangene Halbjahr

das vergangene Jahr

die vergangenen \_\_\_\_\_ Jahre

den Zeitraum seit \_\_\_\_\_

## Kriterien für die Beurteilung

- ▲ Wurden im Vorfeld Beurteilungskriterien festgelegt, die auf den jeweiligen Arbeitsbereich bezogen sind?
- ja, z.B. durch Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung
  - ja, es wurden Beurteilungskriterien festgelegt.  
Dann können Sie diese direkt in den *Beurteilungsbogen* eintragen. Einen Überblick über Beurteilungsbögen finden Sie zu Beginn dieser Checkliste.
  - nein, aber es sollen Beurteilungskriterien festgelegt werden.  
In der Übersicht auf der folgenden Seite finden Sie Beispiele für Kriterien zur Beurteilung von Mitarbeitern auf den verschiedenen Ebenen.
- ▲ Sofern allgemein anwendbare Beurteilungsgrundsätze erstellt werden sollen, wurden die notwendigen Maßnahmen bezüglich der Mitbestimmung eingeleitet?
- ja, bereits abgeschlossen
  - ja, Maßnahmen wurden eingeleitet, es sind folgende weitere Schritte nötig:

---

---

---

---

- nein noch nicht, folgendes ist zu tun:

---

---

---

---

Um Mitarbeiter auf einer oder mehrerer der oben beschriebenen Ebenen beurteilen zu können, ist es sinnvoll, **vorher** Beurteilungskriterien festzulegen.

Die folgende Tabelle gibt Ihnen einen Überblick, welche Kriterien dies bezogen auf die jeweiligen Beurteilungsebenen sein können, und welchen Arbeitsbereich sie umfassen.

Beurteilungsebene Verhalten	
Kriterien	Relevanz zur Beurteilung folgender Arbeitsbereiche:
<b>Qualifikationen, Fachkompetenzen:</b>	
Theoretisches Fachwissen	Arbeitsverhalten, Arbeitsergebnis
Praktische Fachkenntnisse	Arbeitsverhalten, Arbeitsergebnis
<b>Soft Skills:</b> Intrapersonelle Kompetenzen: z.B. Organisationsvermögen, Planungsvermögen, Kreativität, Verantwortungsbereitschaft, Initiative, Kostenbewusstsein, Flexibilität, Lernbereitschaft, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Zielorientierung, Selbstbewusstsein	Arbeitsverhalten, Arbeitsorganisation, Arbeitssorgfalt, Innovationspotential, Umgang mit Arbeitsmitteln etc.
<b>Soft Skills:</b> Interpersonelle Kompetenzen: z.B. Empathie, Moderationskompetenz, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Delegationskompetenz, Verhandlungsgeschick, Darstellungsvermögen, Serviceorientierung, Informationsaustausch, Motivationsfähigkeit	Zusammenarbeit und Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern des Verantwortungsbereiches, sowie mit Kunden, Lieferanten, Partnern, und anderen Personen
Beurteilungsebene Leistung	
Menge pro Zeiteinheit	Arbeitsaktivität, Produktivität die Quantität betreffend, bezogen auf den Arbeitsaufwand
Qualität, Genauigkeit	Arbeitsaktivität, Arbeitsergebnis die Qualität betreffend, bezogen die Arbeitssorgfalt
Beurteilungsebene Erfolg	
Festzulegen sind hier Kriterien, die das Erreichen der Ziele beschreiben	Arbeitsergebnis bezogen auf zuvor definierte konkrete Ziele

Die Beurteilung einzelner Mitarbeiter können Sie direkt in den diese Checkliste ergänzenden *Beurteilungsbögen zur Verhaltensbeurteilung, Leistungsbeurteilung, Erfolgsbeurteilung* und *Verhaltens-, Leistungs- und Erfolgsbeurteilung von Mitarbeitern* vornehmen.

Dort haben Sie die Möglichkeit, für jeden Mitarbeiter die relevanten Beurteilungskriterien selbst entsprechend seines Arbeitsgebietes festzulegen und anhand von Bewertungsstufen zu beurteilen.

Die Mustertabelle auf der Folgeseite verdeutlicht dies am Beispiel einer Verhaltensbeurteilung anhand des Kriteriums Teamfähigkeit mit 5 Bewertungsstufen.

### **Bewertungsstufen für jedes Kriterium**

Sie sollten in den einzelnen Beurteilungsbögen für jedes einzelne Beurteilungskriterium eine genaue Einstufung festlegen, nach der Sie die Beurteilung vornehmen. Es ist empfehlenswert, für jedes Kriterium 5 Bewertungsstufen zu wählen. Die höchste Zahl entspricht der besten Bewertung.

Das der jeweiligen Bewertungsstufe entsprechende Verhalten – oder die entsprechende Leistung – sollte so genau wie möglich beschrieben sein, um eine realistische und vergleichbare Einstufung des zu beurteilenden Mitarbeiters zu ermöglichen. Dies ermöglicht Fairness und Transparenz der Beurteilung. Bitte berücksichtigen Sie, dass als Maßstab nach dem die Einstufung erfolgen sollte, die Normalleistung eines Arbeitnehmers anzusetzen ist.

### **Vergabe von Punktzahlen für jede Bewertungsstufe**

Jeder Bewertungsstufe können Sie eine bestimmte Punktzahl zuweisen. Die Summe der Punktzahlen ergibt die Gesamtbewertung.

### **Gewichtung**

In dem einen Arbeitsbereich sind einzelne Kriterien von größerer Relevanz für die tägliche Arbeit als in anderen. Dies können Sie in Ihrer Beurteilung berücksichtigen, indem Sie diesen besonders relevanten Kriterien eine höhere Gewichtung zuweisen als anderen.

<b>Mustertabelle: Verhaltensbeurteilung</b>			
Kriterien: Qualifikationen, Fachkompetenzen, praktische Fachkenntnisse, intra- und interpersonelle Soft Skills, Führungskompetenzen	Genauere Beschreibung der Stufen: Es ist empfehlenswert, für jedes Kriterium 5 Bewertungsstufen zu wählen. Bitte beschreiben Sie das zu jeder Stufe gehörige Verhalten vorher genau.	Punktzahl: Die höchste Zahl entspricht der besten Bewertung.	Bewertung: Erreichte Punktzahl multipliziert mit der Gewichtung des Kriteriums.
<b>Teamfähigkeit</b>  Gewichtung (Multiplikator für die erreichte Punktzahl):  <b>3</b>	Der Mitarbeiter bearbeitet die ihm zugeordneten Bereiche der Teamarbeit jederzeit selbständig und zur vollsten Zufriedenheit in der abgesprochenen Weise. Er unterstützt das Team aktiv mit lösungsorientierten Ansätzen und wirkt motivierend und den Zusammenhalt stärkend auf die anderen Teammitglieder ein.	5	<b>12</b>
	Der Mitarbeiter bearbeitet die ihm zugeordneten Bereiche der Teamarbeit selbständig und gut in der abgesprochenen Weise. Er unterstützt das Team aktiv und arbeitet kooperativ mit anderen Teammitgliedern zusammen.	<b>X</b> 4	
	Der Mitarbeiter bearbeitet die ihm zugeordneten Bereiche der Teamarbeit zufriedenstellend in der abgesprochenen Weise.	3	
	Der Mitarbeiter bearbeitet einen Teilbereich der Teamarbeit nach Anleitung in ausreichender Weise.	2	
	Der Mitarbeiter erfüllt die ihm zugewiesenen Teamaufgaben nicht in zufriedenstellender Weise. Er hält sich nicht an Absprachen, verhält sich unkooperativ anderen Teammitgliedern gegenüber und zeigt zeitweilig kontraproduktives Verhalten in Bezug auf die Teamziele.	1	