

# Unternehmensstruktur: Personalwesen

## Episode 2:

## Leistungsbeiträge des Personals

Prof. Dr. Andreas Remer  
Universität Bayreuth

# Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:  
Personalbestand

**Episode 2:**  
**Leistungsbeiträge des Personals**

Episode 3:  
Interview

## Lernziele der Episode

### **Lernziel 1:**

Sie kennen die Funktion der Beitragsbeurteilung als Anleitung zum Potenzialgebrauch.

### **Lernziel 2:**

Sie können die Parameter der Beitragsbeurteilung zur Justierung der Potenzialsteuerung einsetzen.

### **Lernziel 3:**

Sie können ein Beitragssystem beschreiben.

## Gliederung dieser Episode

- Beitragsbeurteilung als Anleitung zum Potenzialgebrauch
- Parameter der Beitragsbeurteilung
- Beitragssystem

## Beitragsbeurteilung als Potenzialanleitung

- Die Beurteilung von Beiträgen soll den Gebrauch des gegebenen personellen Potenzials steuern.
- Personalbeurteilung setzt Vorstellungen über gute Leistungen voraus.
- Personalbeurteilungen helfen beim Potenzialgebrauch nur, wenn sie über das leistungsursächliche Verhalten informieren.
- Durch Zweckbezug wird das Beitragsurteil vereinfacht.

## Parameter der Beitragsbeurteilung

- Beitragsbeurteilung steht zwischen Output- und Inputkriterien.
- Klare Leistungskriterien sind notwendig aber nicht hinreichend für die Potenzialnutzung.
- Kooperation lebt von gegenseitigen Unterstützungsbeiträgen.
- Die Steuerung des Potenzialgebrauches verlangt Verbindlichkeiten und Kontinuität.

# Spannungsfeld der Beitragsbeurteilung



# Beitragssystem

- Systeme der Beitragsbeurteilung bestehen aus Beitragskriterien und deren Beziehungen.
- Beitragssysteme haben eine strukturelle Sinngrenze.
- Beurteilungssysteme müssen Spannungen aufnehmen können.



# Zusammenfassung

Personale Leistungsbeiträge							Element/ Merkmal
outputorientiert			inputorientiert				Art
innenorientiert z.B. „Umsatz eines Vertreters“		außenorientiert z.B. „Informationsbeitrag für eine Projektgruppe“		innenorientiert z.B. „Arbeitsgeschwindigkeit eines Monteurs“		außenorientiert z.B. „Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen“	Form
hochgradig z.B. „Normleistung 10.000€“						hochgradig z.B. „für ein fremdes Objekt geopferte Stundenzahl“	Grad
Hohe Gültigkeit z.B. "dauerhaft und Verbindlichkeit"							Gültigkeit

# Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Welche Merkmale der Leistungsbeiträge des Personals sind in der nachfolgenden Fallstudie angesprochen und wie sind sie ausgeprägt? (Siehe auch Remer, Seite 56, Lösungshinweise auf den dort folgenden Seiten.)**
- 2. Finden Sie eigene Beispiele für die Zusammenfassung.**

# Fallstudie: Leistungsbeiträge des Personals I

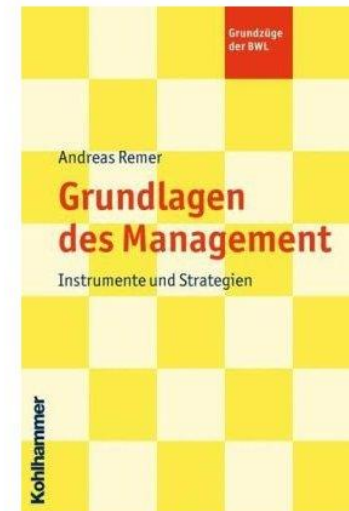
**Die BLACKHOLE Ltd. war im Begriff, sich mit ihren drei Sparten Versicherungen, Bausparverträge und Anlageberatung auf dem deutschen Markt zu etablieren. Der Vertrieb war in Regionalteams organisiert, die sich jeweils auf eine der drei Sparten konzentrierten. Als Vertreter konnte man rasch in der Firmenhierarchie aufsteigen, wenn die jährlichen Beurteilungen positiv ausfielen. Das bei weitem wichtigste Beurteilungskriterium war der persönliche Umsatz jedes einzelnen Mitarbeiters.**

## Fallstudie: Leistungsbeiträge des Personals II

Schon bald zeigte sich, dass - insbesondere regional - sehr unterschiedliche Ergebnisse erzielt wurden, wobei z.B. einzelne Versicherungsvertreter bis zum Doppelten der Durchschnittsabschlüsse vorweisen konnten. Bei der letzten Beurteilung hatte sich der Anlageberater A.Karte darüber beschwert, dass anscheinend „niemand in diesem Laden eine Ahnung davon hat, was es bedeutet, an der polnischen Grenze Aktienfonds zu verkaufen“. Die Vorhaltung, dass dort schließlich das Versicherungsgeschäft trotzdem gut lief, provozierte ihn nur zu der Bemerkung: „Was glauben Sie wohl, woher die Kollegen die ganzen guten Kundentipps bekommen?!“ Nur durch Zufall hätte er übrigens davon erfahren, dass ein Teammitglied offenbar doch ein Anlageprodukt entdeckt hätte, mit dem er auch in seiner Region eigentlich sehr gut punkten könnte. Aber gegenseitige Hilfsbereitschaft würde anscheinend bei der Beurteilung genau so wenig eine Rolle spielen wie seine teure private Fortbildung im vergangenen Jahr. Im Stillen nahm er sich vor, sein Fortkommen künftig „auf andere Weise“ zu betreiben.

## Literatur und weiterführende Quellen

- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 53 – 60.



### Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.