

SÜDWESTMETALL

Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.



€ je Punkt

**Dynamisierung
eines
Leistungsbeurteilungssystems**

19. Juni 2007

Struktur des Vortrags

- **Leistungsentgelt im Entgelttarifvertrag (Baden-Württemberg)**
- **Methode Beurteilung im ERA-TV (BW)**
- **Leistungsbeurteilung nach der Variante "€je Punkt"**

Leistungsentgelt im Entgelttarifvertrag (Baden-Württemberg)

Was bedeutet der ERA-TV für die Betriebe?

- **Durch den ERA-TV erhalten die Betriebe die einmalige Chance, die betrieblichen Entgeltstrukturen in der Substanz zu reformieren!**
- **Dies ermöglicht eine umfassende Neugestaltung der betrieblichen Leistungsentgeltsysteme.**

Die neue Welt im ERA-Leistungsentgelt

Warum eine Reform der Leistungsvergütung im Tarifvertrag?

Die derzeitigen tariflichen Leistungsentgeltregelungen behindern zum Teil moderne, leistungsfördernde und stärker ergebnisorientierte Vergütungssysteme.

Zielvereinbarungen sind zumeist nicht innerhalb des Tarifentgelts realisierbar.

Die neue Welt im ERA-Leistungsentgelt

Warum eine Neugestaltung der betrieblichen Leistungsentgeltsysteme?

- ☞ **Erschließung von Ratio- und Erfolgspotentialen**
 - Erhöhung von Effektivität und Effizienz durch Verbesserung der Erzeugnisse und der Abläufe (Beseitigung von Störungen)
- ☞ **Paradigmenwechsel in der Betriebsorganisation**
 - Kundenorientierung, Prozessorientierung, Verbesserungsorientierung, Handlungsorientierung
- ☞ **Neue Organisationsstrukturen**
 - Segmentierung, Gruppenarbeit, KVP, flexible Arbeitszeit
- ☞ **Probleme der traditionellen Leistungs-Entgeltfindung**
 - Einseitige Ausrichtung auf die Arbeitsmenge bei standardisierten Abläufen
 - Verstetigung des Leistungsentgeltes
 - Verhinderung von Verbesserungen

Die neue Welt im ERA-Leistungsentgelt

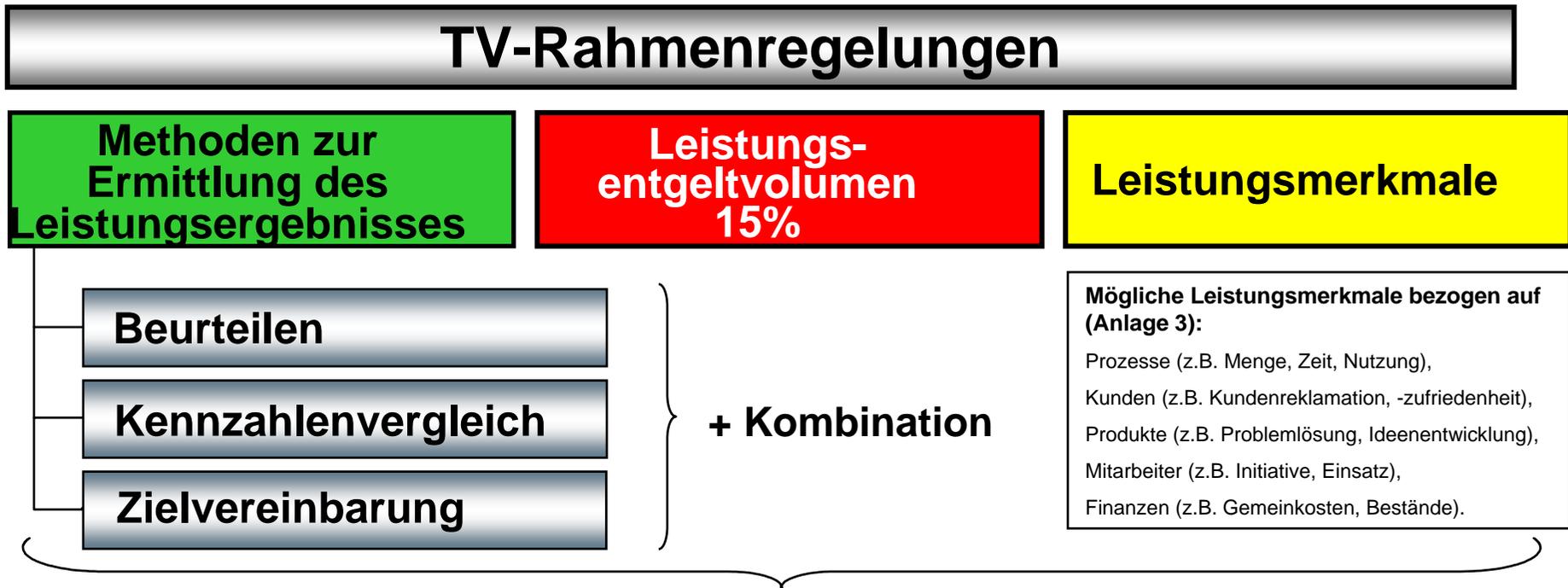
Paradigmenwechsel mit ERA

Es gibt keine tariflichen Entlohnungsgrundsätze mehr!

Es ist **jedes sinnvolle** Leistungsentgeltsystem im Rahmen der tariflichen Regelungen möglich.

Nur echte Gewinnbeteiligungen müssen „on top“ erfolgen.

Regelungen des Leistungsentgelts

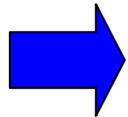


- **Betriebsvereinbarung über**
 - Methode und Merkmale
 - Leistungsentgeltkurve (Funktion Leistung - Entgelt)
- **Ausgestaltung für Betrieb, einzelne Abteilungen oder Arbeitsplätze**

Unterscheidungsmerkmale der Methoden

Methode Merkmal	Beurteilen	Kennzahlenvergleich	Zielvereinbarung
Definition	Das Leistungsergebnis wird durch Beurteilung nach vorgegebenen Leistungsbeurteilungsmerkmalen festgestellt.	Das Leistungsergebnis wird nach vorgegebenen Leistungsmerkmalen durch Vergleich von Vorgaben mit dem Leistungsergebnis festgestellt.	Die Ermittlung des Leistungsergebnisses erfolgt durch Vergleich der Zielerfüllung mit der Zielvereinbarung.
Art		a) Vorgaben methodisch ermittelt Besonderheit: Zeitgrad b) Vorgaben auf der Grundlage von Daten vereinbart	
Bezugsmerkmale	Leistungsmerkmale können prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- und/oder finanzbezogen sein. Die Leistungsmerkmale können sich auf <ul style="list-style-type: none"> - Quantität - Qualität - Verhalten der Beschäftigten beziehen. 		
Leistungsermittlung	Beurteilen	Soll-Ist-Vergleich	Vergleich der Zielerfüllung mit der Zielvereinbarung

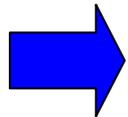
Festlegungen zur Leistung-Entgelt-Relation (§ 20 ERA-TV)



Jede Vereinbarung zum Leistungsentgelt muss so gestaltet werden, dass im Durchschnitt der von der Vereinbarung erfassten Beschäftigten regelmäßig ein Leistungsentgelt von **15 % erreicht werden kann.**

Die 15 % sind eine Planungsgröße bei der Vereinbarung von Entgeltsystemen

„Das System muss auf 15 % zielen“



Das individuelle Leistungsentgelt beträgt zwischen **0 % und 30 %.**

Betriebliches Leistungsentgeltvolumen (§ 21 ERA-TV)

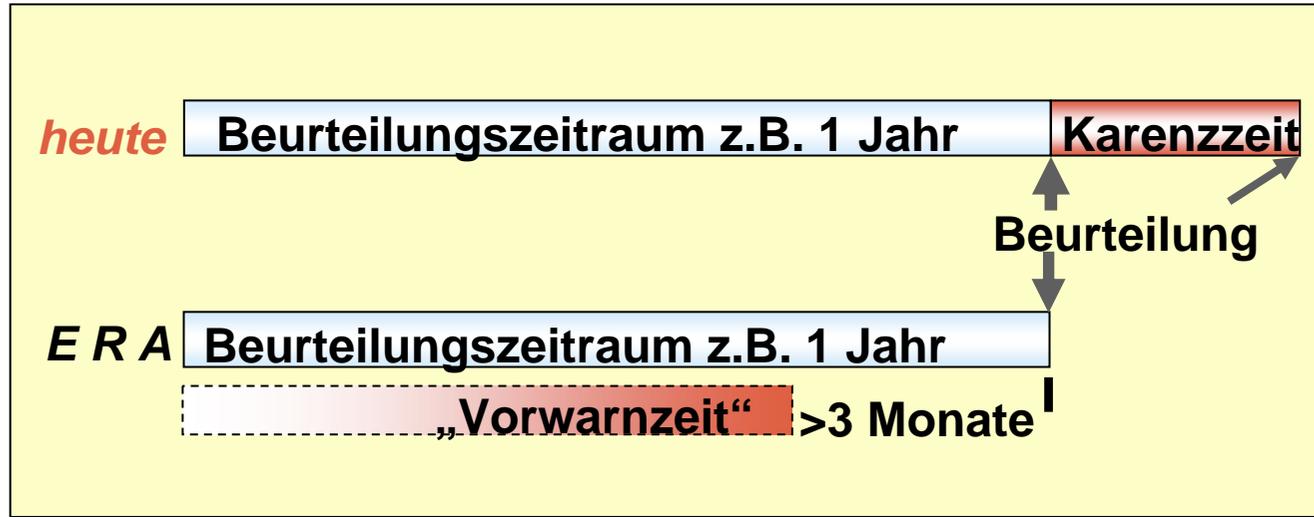
- ➔ **Summe der Leistungsentgelte soll bezogen auf den Betrieb 15 % der Grundentgeltsumme ergeben.**
An BR einmal jährlich Beschäftigtenliste mit Entgeltgruppe und den Leistungsentgelten
- ➔ **Leistungsentgelt im Betriebsdurchschnitt < 14 % bzw. > 16 %:**
Beratung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und ggf. Ergreifung von Maßnahmen.
- ➔ **Werden 13,5 % unterschritten, so ist eine Aufzahlung auf 14 % vorzunehmen.**

Methode Beurteilung im ERA-TV (BW)

Tarifvertragliche Regelungen zur Beurteilung

- **Beurteilung nach vorgegebenen Leistungsbeurteilungsmerkmalen**
- **Vereinbarung eines eigenen Beurteilungssystems oder Anwendung eines tariflich empfohlenen Systems**
- **Beurteilung in regelmäßigen Zeitabständen**
- **Bei sich abzeichnender Beurteilung, die zu einem niedrigeren Leistungsentgelt führt, ist dies dem Beschäftigten mitzuteilen, damit dieser sein Leistungsverhalten wieder entsprechend verbessern kann.**

§ 17.2.7 ERA-TV



Zeichnet sich eine Beurteilung des Leistungsergebnisses ab, die im Vergleich zur letzten Beurteilung zu einem niedrigeren Leistungsentgelt führt, so ist dies dem Beschäftigten unter Angabe der Gründe mitzuteilen, damit dieser sein Leistungsverhalten wieder entsprechend verbessern kann.

Eine Verminderung des Leistungsentgelts ist frühestens drei Monate nach dieser Mitteilung möglich, wenn sich nach Ablauf dieser Frist auf Grund einer Beurteilung herausstellt, dass sich das Leistungsergebnis in der Zwischenzeit nicht wieder entsprechend erhöht hat.

Das tarifliche empfohlene Beurteilungssystem

Beurteilung des Leistungsergebnisses
Von _____
Beschäftigte/r, Abteilung _____ Personalnummer _____ Entgeltgruppe _____
durch _____
Vorgesetzte/r / Abteilung _____ Datum _____

Die Leistungsbeurteilungsmerkmale 1-5 gelten grundsätzlich für jede/n Beschäftigten (maximale Gesamtpunktzahl 28), Merkmal 6 nur für Mitarbeiter/in mit Führungsverantwortung (maximale Gesamtpunktzahl 32) zu bewerten. Bei der Beurteilung sind die Merkmale entsprechend der Arbeitsaufgabe anzuwenden. Die beispielhaft aufgeführten Kriterien sind nicht abschließend.

Merkmale	Beurteilungsstufe				
	A	B	C	D	E
	Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe.	Das Leistungsergebnis entspricht im Allgemeinen den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen.
1 <u>Effizienz</u> z.B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung	0	2	4	6	8
2 <u>Qualität</u> z.B. sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt	0	2	4	6	8
3 <u>Flexibilität</u> z.B. Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen	0	1	2		
4 <u>Verantwortliches Handeln</u> z.B. Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeitsumgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz	0	1	2		
5 <u>Kooperation</u> z.B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabenerfüllung	0	1	2		
6 <u>Führungsverhalten</u> z.B. Delegation; Integration; Motivation; Personalentwicklung; Informationsverhalten	0	1	2	3	4
Gesamtpunktzahl					
Leistungsentgelt [%] = $\frac{\text{Gesamtpunktzahl}}{\text{maximale Punktzahl}} \times 30 =$					
Kennnisnahme _____ Datum, Unterschrift Beschäftigte/r			_____ Datum, Unterschrift Vorgesetzte/r		

ERA-TV, §17.2.3

Sofern die Betriebsparteien kein eigenes Beurteilungssystem vereinbaren, erfolgt die Beurteilung an Hand des tariflich empfohlenen Systems (Anlage 4).

Es gibt keine Vorschrift mehr, das Leistungsentgelt individuell in Prozent des Grundentgelts auszuweisen

Typische betriebliche Lösung

Bei der Beurteilung sind die Merkmale entsprechend der Arbeitsaufgabe anzuwenden. Die beispielhaft aufgeführten Kriterien sind nicht abschließend.

	Merkmale	Beurteilungsstufe				
		A	B	C	D	E
		Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe	Das Leistungsergebnis entspricht im allgemeinen den Erwartungen	Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen	Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen
1	<u>Effizienz</u> z.B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung	0	2	4	6	8
2	<u>Qualität</u> z.B. sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt	0	2	4	6	8
3	<u>Flexibilität</u> z.B. Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen	0	2	4	6	8
4	<u>Verantwortliches Handeln</u> z.B. Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeitsumgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz	0	1	2	3	4
5	<u>Kooperation/Führungsverhalten</u> z.B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabenerfüllung Delegation; Integration; Motivation; Personalentwicklung; Informationsverhalten	0	1	2	3	4
	Mögliche Gesamtpunktzahl pro Beurteilungsstufe	0	7	14	21	28

Gewichtung geändert

Führung und Kooperation zusammengefasst

Leistung-Entgelt-Relation separat geregelt

Beurteilte Gesamtpunktzahl _____

Leistungsbeurteilung nach der Variante €je Punkt

§ 11.3.2.1 MTV entfällt und wird durch ERA-Regelungen ersetzt

Die leistungsabhängigen variablen Bestandteile des Monatslohnes (z. B. Akkordmehrverdienst oder Prämie) sind als Prozentsatz zum Monatsgrundlohn

– aus dem Vormonat

oder

– aus dem Durchschnitt der letzten abgerechneten

2 oder 3 Monate

zu berechnen.

Rahmenbedingungen für andere Leistung-Entgelt-Relationen

- MTV: **Keine** prozentuale Berechnung des Leistungsentgeltes aus Grundentgelt vorgeschrieben !
- §17.2.1 - §17.2.7 ERA-TV: Regelungen zur Methode Beurteilen
 - § 17.2.2 sind Leistungsmerkmale, deren Gewichtung ... festzulegen
 - §17.2.4 Leistung-Entgelt-Relation einmalig durch Arbeitgeber oder durch freiwillige BV
- §20 ERA-TV: Festlegung der Leistung-Entgelt-Relation
 - §20.1 Das individuelle Leistungsentgelt beträgt zwischen 0% und 30%.
- §21 ERA-TV: Betriebliches Leistungsentgeltvolumen
 - §21.1 Die Summe der Leistungsentgelte soll bezogen auf den Betrieb 15% der Grundentgeltsumme ergeben
 - §21.4 Der Arbeitgeber informiert den Betriebsrat einmal jährlich über die erreichten Durchschnitte...

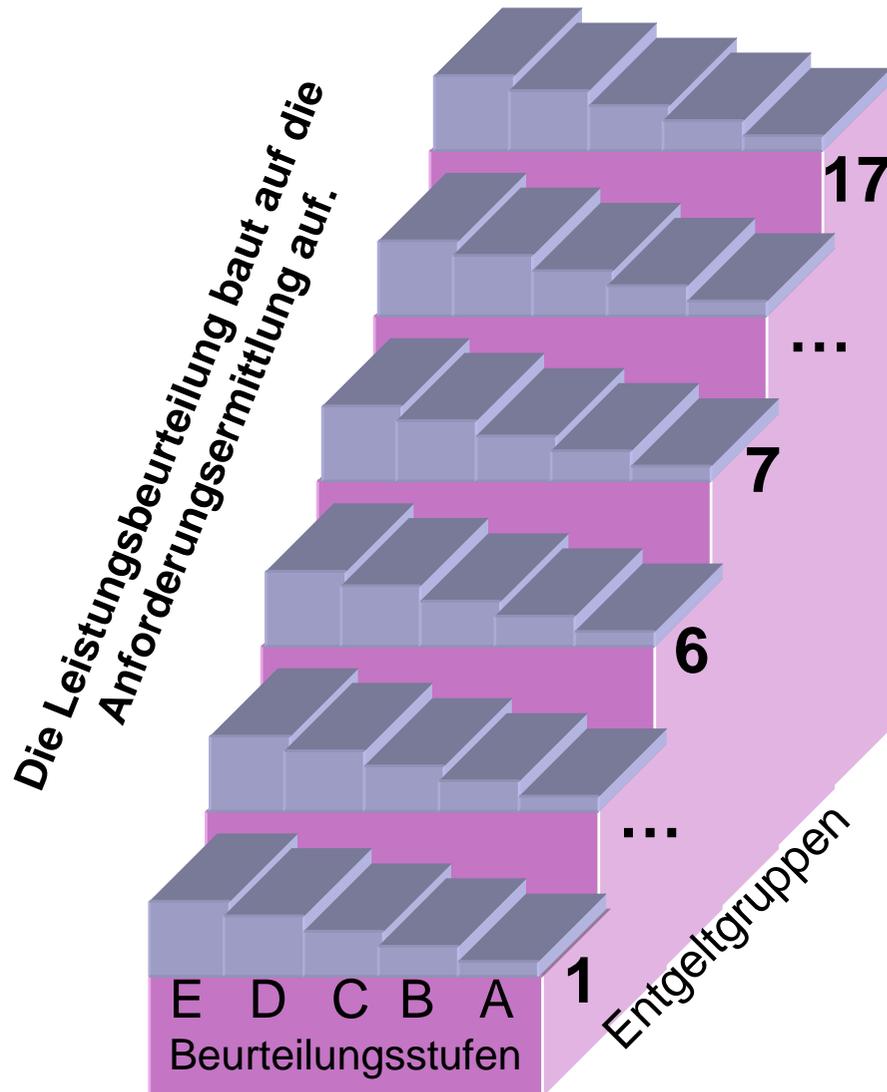
Fazit aus den "neuen" Reaelunaen

- ★ **Leistungsentgeltsysteme, die die ermittelten Punktwerte nicht %-Werten des Grundentgeltes sondern festen Eurobeträgen zuordnen, sind möglich!**
- ★ **Der Eurobetrag darf individuell die Obergrenze von 30% Leistungsentgelt nicht übersteigen!**
- ★ **Das Leistungsentgeltsystem muss auf 15% zielen!**

€je Punkt – Funktionsmerkmale I

- Basis ist ein Beurteilungsverfahren, bei dem Mitarbeiter anhand mehrerer Merkmale mit Punkten beurteilt werden.
- Der Geldbetrag pro Punkt ist fest definiert.
 - **Fixer Eurowert je Punkt und Entgeltgruppe.**
 - **Setzung für EG 7: 1 Punkt = 10 Euro**
(10 €je Punkt ist ein ausreichender Motivationsanreiz!)
 - Über den jeweils gültigen Entgeltgruppenschlüssel wird die **Grundentgeltrelation in Euro je Punktwert für die jeweilige Entgeltgruppe berechnet**
Bsp: Punktwert bei EG 6
= Punktwert EG 7 * Entgeltgruppenschlüssel EG 6
= 10 € * 94/100
= 9,40 €

Setzung 10 €je Punkt – Basis EG 7



EG	Eurowert je EG	EG-Schlüssel	Euro je Punkt
17	4280,00	186,5	18,65
...
7	2295,00	100,0	10,00
6	2157,00	94,0	9,40
...
1	1698,00	74,0	7,40

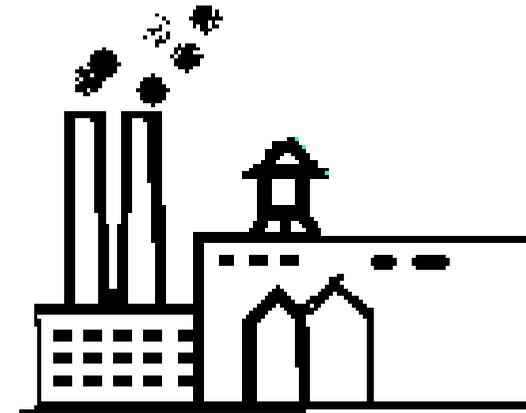
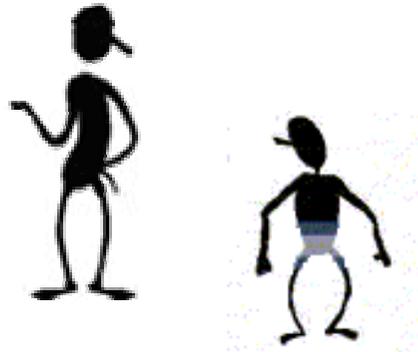


Tariflich definiert

€je Punkt – Funktionsmerkmale II

- Über die Definition der 10 €je Punkt für die EG7 und den Entgeltgruppenschlüssel sind die Eurobeträge festgelegt und **ändern sich mit den Tariferhöhungen nicht.**
- Die zu vergebende Punkteanzahl ergibt sich aus der jeweiligen Grundentgeltsumme (15%).
- **Ein nach oben offenes Punktesystem ist nötig.**

Beispielfirma - Ausgangssituation



Grundentgelt		
Leistungspunkte	30	30
Leistungsentgelt	300 €	300 €
Tarifliches Entgelt	2.300 €	2.300 €

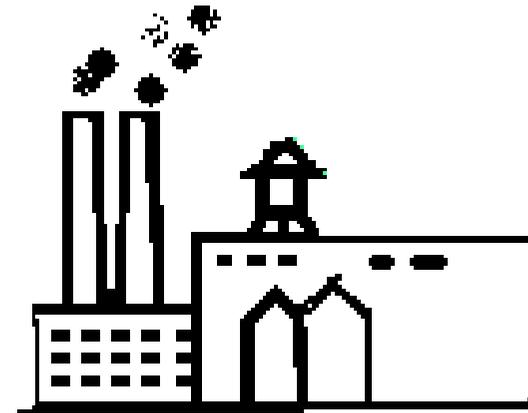
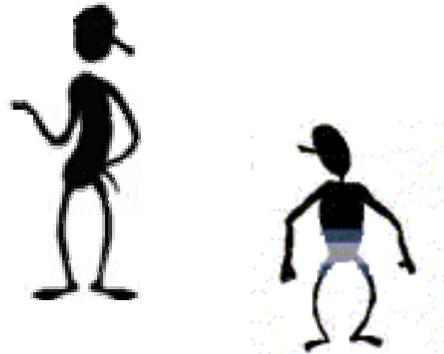
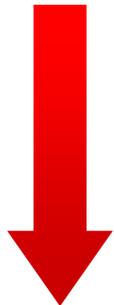
Betriebliches LE-Volumen (15% des GE)	600 €
Summe tarifliches Entgelt	4.600 €

Setzung: 10 € = 1 Leistungspunkt

>> 60 Leistungspunkte

Beispielfirma – nach einer "Tariferhöhung"

Tariferhöhung + 10%



Grundentgelt		
Leistungspunkte	30	36
Leistungsentgelt	300 €	360 €
Tarifliches Entgelt	2.500 €	2.560 €

Betriebliches LE-Volumen (15% des GE)	660 €
Summe tarifliches Entgelt	5.060 €

Setzung: 10 € = 1 Leistungspunkt

>> 66 Leistungspunkte

€je Punkt – Beurteilungsblatt – Variante 1

Merkmale																						
Effizienz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	z.B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung																					
Qualität	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	z.B. sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt																					
Flexibilität	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	z.B. Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen																					
verantwortliches Handeln/ Führungsverhalten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	z.B. Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeitsumgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz; Delegation; Integration;																					
Kooperation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	z.B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabenerfüllung																					

€je Punkt – Beurteilungsblatt – Variante 2

		Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen										Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen										Die übergelegten Spalten A-E dehnen sich in Folge von Tarifierhöhungen nach rechts.	
		Das Leistungsergebnis entspricht im allgemeinen den Erwartungen					Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen																
		Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe								Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen													
		A		B		C		D		E													
Merkmale																							
Effizienz	Punkte:	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42
z. B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung																							
Qualität	Punkte:	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42
z. B. sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt																							
Flexibilität	Punkte:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
z. B. Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen																							
verantwortliches Handeln	Punkte:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
z. B. Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeitsumgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz																							
Kooperation/ Führungsverhalten	Punkte:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
z. B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabenerfüllung; Delegation; Integration; Motivation; Personalentwicklung; Informationsverhalten																							

Auszug aus einer realisierten Betriebsvereinbarung zur Beurteilung nach "€je Punkt"

2 Methode zur Ermittlung des Leistungsergebnisses

- 2.1 Es kommt die Methode „Beurteilen“ zur Anwendung.
- 2.2 Die Beurteilung erfolgt anhand des Beurteilungssystems gemäß Anlage 1 dieser Betriebsvereinbarung.
- 2.3 Die Beurteilung ist so durchzuführen, dass die Verteilung der Punkte der Verteilung der Leistungsergebnisse entspricht.
- 2.4 Die Beurteilung erfolgt mindestens einmal jährlich.
- 2.5 Zusätzlich kann bei wesentlichen Veränderungen des Leistungsergebnisses sowie bei Veränderungen der Arbeitsaufgabe eine neue Beurteilung durchgeführt werden.
- 2.6 Jeweils mit Ablauf des auf die Beurteilung gemäß 2.4 folgenden Abrechnungszeitraums ist der Betriebsrat gemäß § 21.4 ERA-TV über den erreichten Durchschnitt der Leistungsentgelte in Relation zur Grundentgeltsumme zu informieren.
- 2.7 Sind Beschäftigte im Falle einer Reklamation gemäß §18.2 ERA-TV mit dem Ergebnis der Nachprüfung nicht einverstanden, so wird ein von den Betriebsparteien bestimmter Mediator / Vermittler hinzugezogen. Mediator / Vermittler können nur Betriebsangehörige sein. Mediatoren sind der disziplinarische Vorgesetzte gemeinsam mit dem Betriebsratsvorsitzenden.

Auszug aus einer realisierten Betriebsvereinbarung zur Beurteilung nach "€je Punkt"

Zur Anwendung der Betriebsvereinbarung.....
wird folgende Leistung-Entgelt-Relation festgelegt:

Ein Punkt aus der Leistungsbeurteilung ist in der EG7 10,- € wert. Die Berechnung der Eurobeträge für die anderen Entgeltgruppen erfolgt über den jeweils gültigen Entgeltgruppenschlüssel:

Eurobetrag EGx = Punktwert EG7 * Entgeltgruppenschlüssel EGx

Der Euro-Wert je Punkt bezieht sich auf die tariflich festgelegte regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit. Bei einer davon abweichenden individuellen bezahlten wöchentlichen Arbeitszeit wird der Wert entsprechend angeglichen.

Entgeltgruppe	Entgelt- gruppen- schlüssel	Punktwert in Euro
1	74,0	7,40
2	76,0	7,60
3	80,0	8,00
4	84,0	8,40
5	89,0	8,90
...		

"€je Punkt" - Systembeurteilung

Vorteile

- ☺ Individuelles Leistungsentgelt erhöht sich nur durch relative Leistungssteigerung bzw. Neubeurteilung und nicht durch Tariferhöhungen
- ☺ Das Wachstum des Leistungsentgeltvolumens durch Tariferhöhungen kann zielgerichtet eingesetzt werden.
- ☺ Eine Wegnahme von individ. Leistungspunkten ist für ein lebendiges System nicht zwingend erforderlich.
- ☺ Auch Beschäftigte mit hohen Beurteilungen zeigen Interesse an einer guten Beurteilung und profitieren nicht automatisch überdurchschnittlich an Tariferhöhungen.

Risiken

- ☹ Die Möglichkeit Leistungsentgelt herabzusetzen wird von Führungskräften noch weniger genutzt
- ☹ Die Orientierung am jeweils bisherigen Leistungsentgelt wird noch verstärkt (Besitzstand).

Erfahrungswerte aus den bisherigen Realisierungen

- ★ Methodenverständnis nicht immer ausreichend
- ★ Timelag zwischen TV-Erhöhung und Realisierung
- ★ Führungskräfte tendieren zur Methode Euro je Punkt
- ★ Im dauerhaften (mehrere Jahre) Nichtvergeben von Leistungspunkten sehen Betriebsräte ein Problem
- ★ Betriebsräte sehen eine gewisse Absicherung gegenüber konsequenter Anwendung Anlage 4
- ★ Auch "€je Punkt" verlangt ein konsequentes Systemcontrolling
- ★ Schulungen für Führungskräfte sind unverzichtbar
→ auch und gerade in der Führung von Mitarbeitergesprächen

€je Punkt – aus Sicht des Beurteilers

Hilfsmittel für Beurteiler														
Ifd. Nr.	Name	Entgeltgruppe	Voll-/Teilzeit	Grundentgelt	Effizienz	Qualität	Flexibilität	Verant. Handeln	Koop./Führ.	Punkte-summe	Euro je Punkt	Leistungs-entgelt	Punktehöchst-(H) und -mittelwert(M) für 2008	
													M	H
													34,4	68
Gewichtung					2	2	1	1	1					
Summe Punkte					88	105	40	41	46	320				
Durchschnitt Ziel					9,84	9,84	4,92	4,92	4,92	34,4			in % von GE	
1	Schulze	17	100	4.280,00 €	5	7	3	2	1	18	18,66 €	335,69 €	7,84 €	
2	Lehmann	7	100	2.295,00 €	10	10	5	5	5	36	10,00 €	350,00 €	15,26 €	
3	Kraus	7	50	1.147,50 €	7	8	3	3	3	24	5,00 €	120,00 €	10,46 €	
4	Schmidt	5	100	2.042,50 €	13	17	5	5	9	49	8,90 €	436,09 €	21,36 €	
5	Mayer	4	100	1.927,50 €	13	16	5	5	4	43	8,40 €	351,14 €	18,74 €	
6	Brand	3	100	1.836,00 €	11	15	3	5	8	42	8,00 €	336,00 €	18,30 €	
7	Müller	2	100	1.744,00 €	19	19	9	9	9	66	7,60 €	493,94 €	28,32 €	
8	Niebel	2	100	1.744,00 €	6	9	5	6	5	31	7,60 €	235,57 €	13,61 €	
9	Otto	2	100	1.744,00 €	4	4	2	1	2	13	7,60 €	98,79 €	5,66 €	
	...			0,00 €						0	0,00 €	0,00 €		
Summe Grundentgelt:				18.780,50 €										
Summe 15%-Leistungsentgelt:				2.814,06 €	vergebenes Leistungsentgelt:						2.757,22 €			

Fazit

Selbst das beste Leistungsentgelt- bzw. Beurteilungssystem kann
Führung niemals ersetzen,
aber bei der Führungsaufgabe unterstützen.

"€je Punkt" ist ein Hilfsmittel, um

- über Leistung (und Leistungsschwankungen) offen und konstruktiv zu reden.
- Leistungssteigerungen und –verringerungen als Chance zu sehen.
- den Prozess der Leistungsbeurteilung zu dynamisieren.

Literaturhinweis "€je Punkt"

Berger, Gunther; Mahr, Joachim; Pfeffer, Wolfgang; Schindler, Pius;
Schweppe, Kai:

Euro je Punkt: Eine neue Möglichkeit, Leistungsbeurteilungsmerkmale
dynamisch zu gestalten.

In:

angewandte Arbeitswissenschaft – Zeitschrift für die Unternehmenspraxis,
Nr. 190 – Dezember 2006, S. 20 - 44