

Ziel: Bestimmung einer Normalleistung zur Vermeidung von Über- und Unterforderung der Beschäftigten durch Ermittlung des Verhältnisses von beobachteter Ist-Leistung zu vorgestellter Bezugsleistung.

Weg: Parallel zur Ermittlung von Zeitdaten erfolgt die Beurteilung der Leistung mit dem Ziel die Normalleistung zu bestimmen.

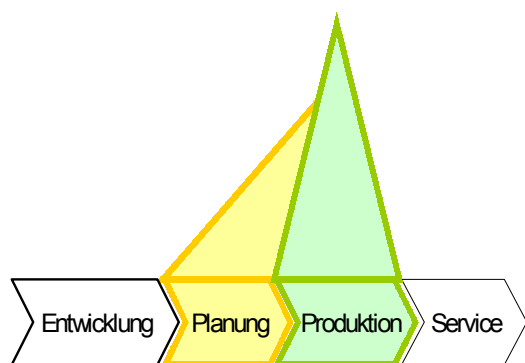
Vorteile/Chancen

- Ermittlung von Normalzeiten für Planung, Kalkulation, Entlohnung und Controlling
- Normierung und Vereinheitlichung von ermittelten Zeitdaten im Sinne betrieblicher Zeitstandards
- Erkennen von Leistungsunterschieden

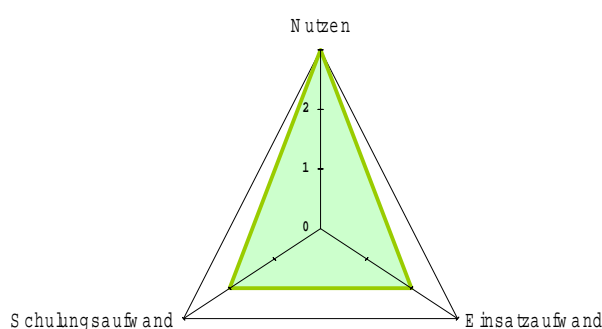
Nachteile/Risiken

- Arbeitsvollzug muss beeinflussbar sein
- Hinreichende Einarbeitung und Übung der Arbeitsausführenden
- Ausreichende Ausbildung und Erfahrung des Beobachters
- Subjektive Einflüsse möglich

Wirkungsfelder über die Prozesskette



Aufwand/Nutzen



Einsatzgebiete

Arbeitsgestaltung	Führung/Motivation	PPS
Auftragsabwicklung	Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz	Qualität
Controlling	Kontinuierliche Verbesserung	Robuste Prozesse
Datenermittlung	Logistik	Standards
Entgeltgestaltung	Personalentwicklung	Teamarbeit
Fabrik-/Prozessplanung	Produktentwicklung	Visuelles Management

Quantitative Ergebnisse

- Gewinnung von Standard-Zeiten auf Basis Normalleistung
- Hinweise für verbesserte Bedingungen und Methoden

Qualitative Ergebnisse

- Hinweise auf Eignung, Qualifikation, Unterweisungs- und Einarbeitungsprobleme und auf hohe Anforderungen und Belastungen

Prinzip: Das Leistungsgradbeurteilen besteht darin, daß die beobachtende Person das Erscheinungsbild der Arbeitsweise (Wirksamkeit, Intensität,) mit einer vorgestellten

Normalarbeitsweise vergleicht.

Vorgehensweise:

Leistungsgrad = $\frac{\text{beobachtete Ist - Leistung}}{\text{vorgestellte Bezugsleistung}} \cdot 100 \%$ Der Beobachter erfasst das

Erscheinungsbild des Arbeitsvollzuges und vergleicht es mit einem vorgestellten Arbeitsvollzug (als Normalleistung) (s. REFA-Standardprogramm Leistungsgradbeurteilung, Bild 1).

Unter Normalleistung nach REFA wird ein Arbeitsvollzug verstanden, der hinsichtlich der Flüssigkeit, der Handlungsweise, der Wirksamkeit und der Koordinierung der Aktionen der handelnden Person harmonisch, natürlich und ausgeglichen erscheint. Sie kann erfahrungsgemäß von jeder in erforderlichem Maße geeigneten, geübten und voll eingearbeiteten Person auf die Dauer erbracht werden, sofern die für persönliche Bedürfnisse und gegebenenfalls für Erholung vorgegebenen Zeiten eingehalten, die Erfordernisse des Arbeitsschutzes, der optimalen Arbeitsplatzgestaltung gewährleistet und die freie Entfaltung ihrer Fähigkeiten nicht behindert werden.

Die Normalleistung ist kein fester Leistungspunkt, sondern ein Leistungsbereich.

Das REFA-Standardprogramm Beurteilung von Zeitdaten (Leistungsgradbeurteilen) (Bild 1) zeigt das Vorgehen. Bei jedem Ablaufabschnitt, dessen Zeit gemessen wird, wiederholt sich in rascher Folge das Frage- und Antwortspiel dieses Standardprogramms.

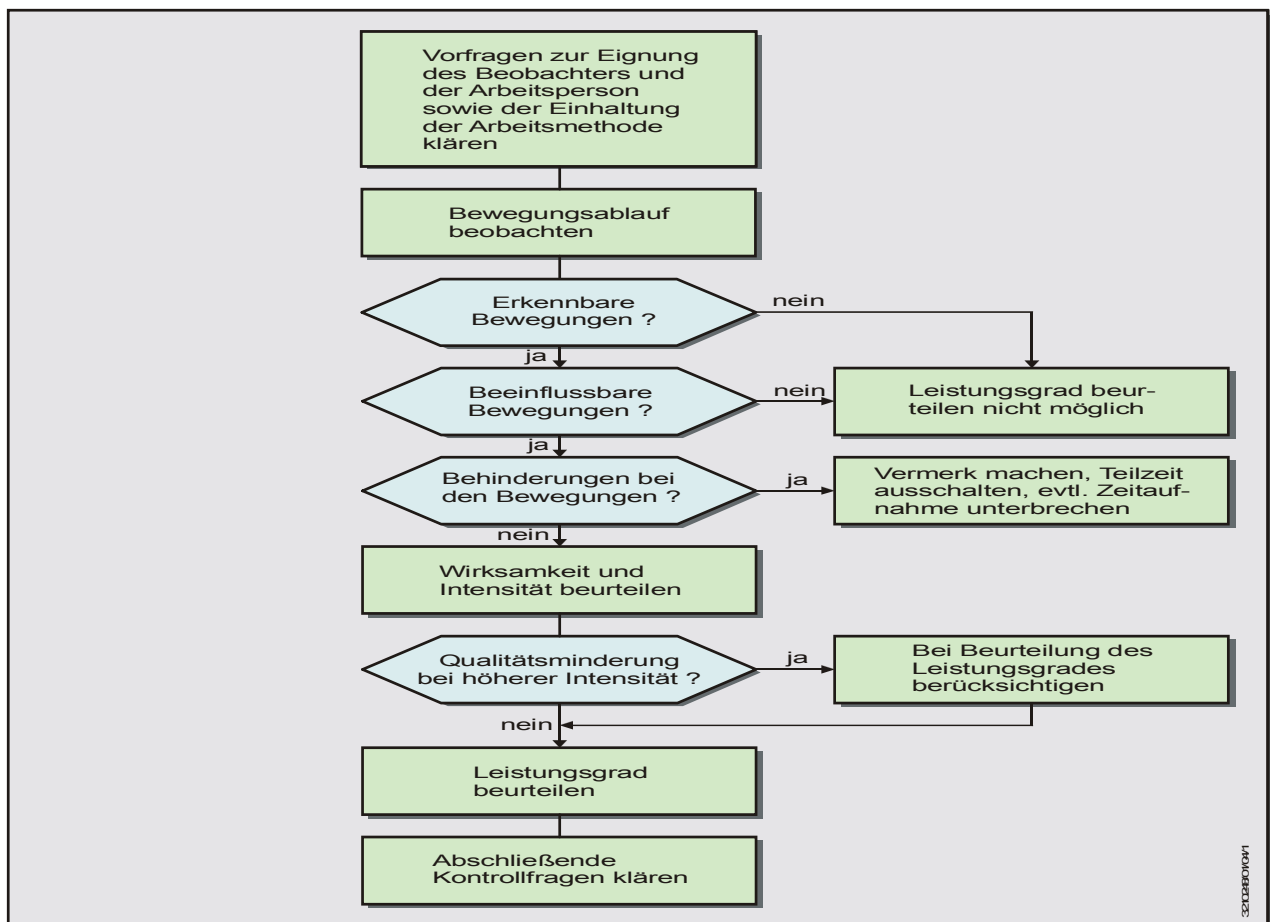


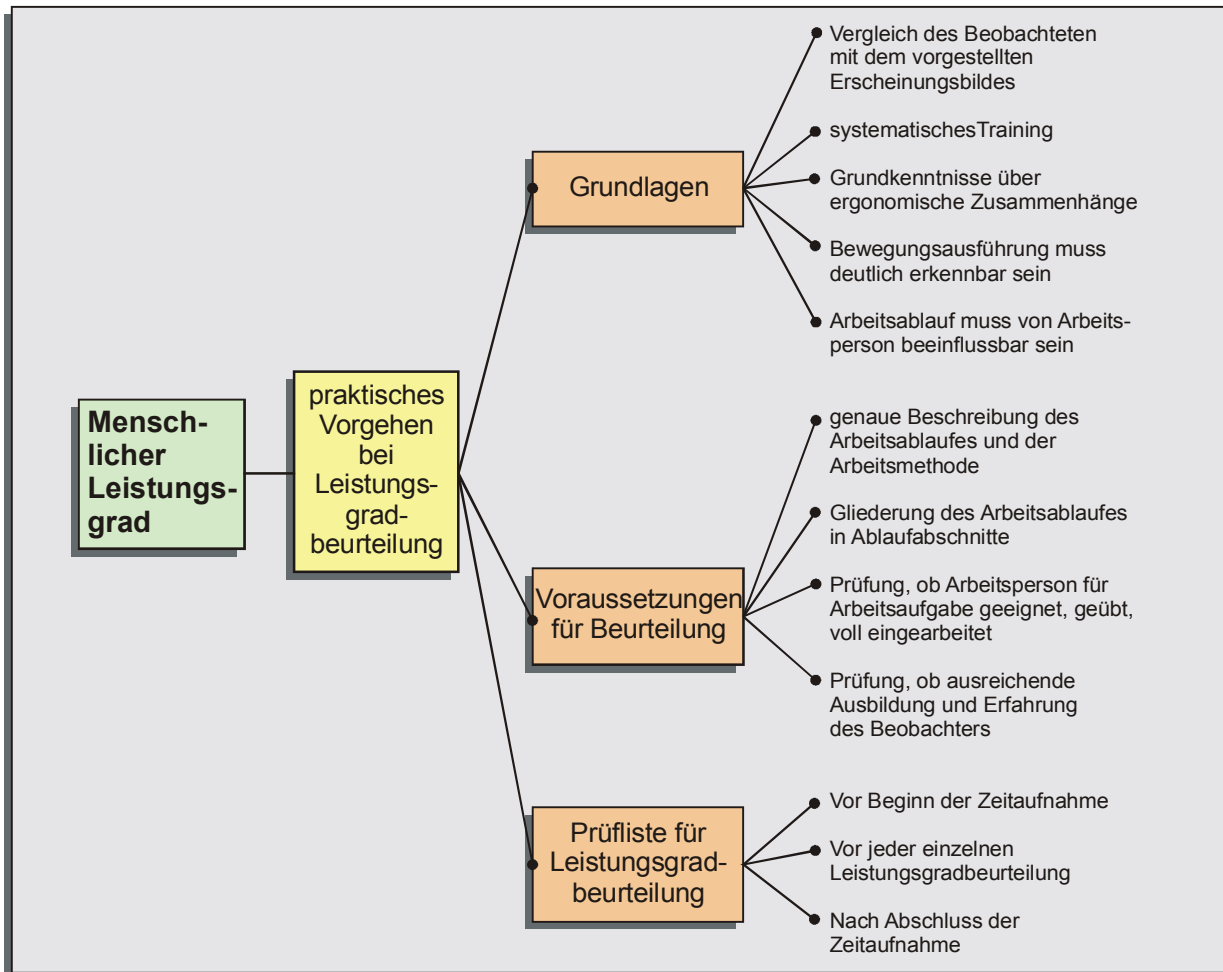
Bild 1: REFA-Standard-Programm Beurteilung von Zeitdaten (Leistungsgradbeurteilen)

Hilfsmittel (Werkzeuge):

Ergänzende Methoden:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Videoanalyse• Vergleichsvideos zur Vereinheitlichung der Beurteilung im Unternehmen• Filmschleifen für Ausbildung der aufnehmenden Person• Lernstatt, Methodenraum | <ul style="list-style-type: none">• Leistungsgradbeurteilung vervollständigt und ergänzt Zeitaufnahme• Belastungsermittlung |
|---|--|

Demonstrationsbeispiel: Leistungsgradbeurteilung



Gesetzliche Rahmenbedingungen:

- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) §§ 87, 90, 91

Tarifliche Rahmenbedingungen:

- Je nach Tarifgebiet Vorgaben in den Lohnrahmentarifverträgen bzw. Lohnrahmenabkommen zu den fachlichen Kenntnissen der durchführenden Personen und zum Ablauf

Schulungsanbieter (Beispiele):

- REFA-Verband, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt; Tel.: 0 61 51/88 01-0
e-Mail: REFA@refa.de; Internet: www.refa.de

Literatur:

- REF-97: REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation. Datenermittlung. München Hanser, 1997

Für Ihre Notizen: