

# 80 Jahre REFA

*Aus bescheidenen Anfängen in der Notzeit nach dem Ersten Weltkrieg hat sich der Verband beständig als Vermittler einer fortschrittlichen und effizienten Arbeits- und Betriebsorganisation sowie Unternehmensentwicklung weiter entwickelt. 80 Jahre Zeitgeschehen bedeuten gesellschaftlicher Wandel sowie wirtschaftliche Höhen und Tiefen in zum Teil extremen Ausprägungen. REFA hat sich in diesem Zeitraum nicht nur behauptet, er ist zu einem der größten privaten Weiterbildungsträger seiner Fachgebiete in Deutschland gewachsen. Dies war nur dadurch möglich, dass der Verband die sich stetig verändernden wirtschaftlich-technologischen Anforderungen inhaltlich und strukturell aufgenommen und hierfür bedarfsgerechte Methoden und Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt hat. REFA war vom Anfang an Partner und aktiver Begleiter der Wirtschaft. Das 80-jährige Jubiläum unseres Verbandes in diesem Jahr war für den Bundesverband und die Redaktion der REFA-Nachrichten Anlass, unseren Mitgliedern und allen Interessierten mit dieser Ausgabe eine Darstellung der wesentlichen Stationen der REFA-Entwicklung von der Gründung im Jahre 1924 bis heute zu bieten.*



Foto: Rundbau im REFA-Informatik-Center Dortmund

**.... stolz auf das, was wir aufgebaut haben."**

„Wenn ich hier in unserem alten, wieder schön gewordenen Berlin die stattliche Zahl der Männer sehe, die entweder dem REFA angehören oder an seiner Arbeit Interesse nehmen, wenn ich bedenke, dass es 70.000 REFA-Männer in Deutschland gibt, und diese Zahl vergleiche mit dem kleinen Häuflein derer, die vor 32 Jahren den REFA schufen, dann glaube ich sagen zu dürfen: Wir alle können stolz sein auf das, was wir aufgebaut haben.“ (1)

*Regierungsbaumeister a.D. Erich Kothe,  
Ehrenmitglied des REFA-Bundesverbandes,  
auf der 6. Bundesmitgliederversammlung 1956 in Berlin*



## Die ersten 50 Jahre

### Die Gründung – erste Lehrbücher

Das von Erich Kothe angesehene „kleine Häuflein“ (siehe Kasten) war das der Gründungsmitglieder, leitende Mitarbeiter aus Unternehmen wie z.B. AEG, Borsig, Loewe und Siemens, die am 30. September 1924 in Berlin den „Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung“, kurz REFA genannt, gegründet hatten.

„Unter dem Vorsitz von Dir. Oskar Knoops kamen dort 20 Fachleute aus allen Teilen Deutschlands zusammen. Der Gesamtverband Deutscher Metallindustrieller, vertreten durch Mitglieder seiner großen Tarifkommission, und der Verein Deutscher Ingenieure, vertreten durch die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure, waren die Paten“. (2)

Oberingenieur Kurt Hegner der Ludw. Loewe u. Co., Aktiengesellschaft, Berlin, betraut. Seine erste Aufgabe war die Sammlung von Kalkulations-Unterlagen aus der Industrie und ihre Verarbeitung zu geeignetem Unterrichtsmaterial.

Zwei Jahre emsiger und umsichtiger Arbeit genügten, um den Grund zu legen. Die ersten Kurse in Berlin konnten



Obering. Kurt Hegner



Dir. Oskar Knoops  
1. Vorsitzender des REFA

Ein wegweisender Meilenstein für die Gründung des REFA war durch die Arbeit von Oberingenieur Kurt Hegner, Berlin, geleistet worden:

„Im Oktober 1922 rief der Verband Berliner Metallindustrieller gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure Kurse für Stücklohn-Kalkulatoren ins Leben. Mit der Leitung wurde

mit Erfolg durchgeführt werden, sie wurden das Muster für die später im ganzen Reich veranstalteten. Im Sommer 1924 legte Hegner, dem Drange der Industrie folgend, sein „Lehrbuch der Vorkalkulation von Bearbeitungszeiten“ vor.

Dieses Lehrbuch stand an der Spitze aller diesbezüglichen Buchveröffentlichungen. Die hier gesammelten Erkenntnisse vermittelte Hegner in Lehrgängen der Industrie. Er wurde damit zum ‚ersten REFA-Lehrer‘. Das war der Anfang der REFA-Arbeit.

Darüber hinaus ist es seiner Tatkräft zu danken, dass 1928 das erste ‚REFA-Buch‘ ‚Einführung in die Arbeitszeitermittlung‘ als richtunggebende Einführung in die Wege und Ziele des Arbeitsstudiums herausgebracht wurde. Auch die ‚Erweiterte Einführung in die Arbeitszeitermittlung‘ unter dem Titel ‚Zweites REFA-

Buch' mit einer Auflage von mehr als 100.000 Stück konnte dank seiner aktiven Mitarbeit 1933 der Öffentlichkeit übergeben werden.“ (3)

„Darin wurden die grundsätzlichen Erörterungen über Zeit- und Arbeitsgliederung vertieft. Darüber hinaus erstreckte sich die Arbeitsstudie nicht nur auf den Menschen und die Maschine, sondern auch auf das Erzeugnis und den Arbeitsablauf. Sie sollte alle Vorgänge im Gesamtunternehmen wie Fertigung, Konstruktion, Verwaltung, Organisation, Rechnungswesen usw. erfassen.“ (2)

Kurt Hegner war Vorsitzer des REFA von 1939 bis 1945 – mit der Kurt-Hegner-Denkünze, der höchsten Auszeichnung des Verbandes, ehrt REFA bis heute herausragende Leistungen für den Verband.

## Die Wurzeln lagen in den USA

„Der REFA ist aus der Zeitstudie hervorgegangen. Das Beispiel gab Amerika. Dort hatte Frederick Winslow Taylor in seinem 1903 erschienenen Buch ‚Shop Management‘ die Bedeutung der Zeitstudie für die moderne Betriebsführung erstmals umrissen. Das große Verdienst, seine Gedanken – er ist der Vater der wissenschaftlichen Zeitstudie – hier in Deutschland bekannt gemacht zu haben, gebührt unserem hochverehrten Ehrenmitglied, dem Geheimrat Wallich in Aachen.

Neben Taylor stand Gilbreth, der Schöpfer der Bewegungsstudie. Erst als beide ihre Gedanken schon veröffentlicht hatten, fanden sie zueinander, aber zu einer dauernden Zusammenarbeit kam es nicht.

Die Lehren von Taylor und Gilbreth wurden hier in Deutschland aufgegriffen, als

man nach dem verlorenen ersten Kriege in den Kreisen der Betriebsmänner zu der Überzeugung kam, dass auf dem Gebiete der Betriebstechnik etwas im Argen war und dass man sich mit den Fragen der Betriebsführung etwas intensiver beschäftigen müsse. Der Anstoß dazu kam von zwei Seiten: von der wissenschaftlichen und von der wirtschaftlichen Seite.“ (1)

## Ausweitung des Arbeitsgebietes – politische Einvernahme

Nach dem Willen seiner Gründer sollte der REFA alle Erkenntnisse auf dem Gebiet der Arbeitszeitermittlung sammeln, sichten und in einer Form der Öffentlichkeit zu-

gen des Arbeitsstudiums und der Arbeitsbewertung. Diese Ausweitung des Arbeitsgebietes schlug sich bereits im Jahre 1935 in einer Namensänderung nieder, in „Reichsausschuss für Arbeitsstudien“.

In den Veröffentlichungen des REFA fand diese Ausweitung des Arbeitsgebietes ihren Niederschlag in dem dritten „REFA-Buch“, das neben dem gesamten Bereich der Zeitwirtschaft auch die Fragen der Arbeitsgestaltung und der Lohngestaltung mit aufnahm. Bedingt durch den Krieg konnte dieses Buch dann allerdings nicht mehr erscheinen.

„Dank der vorangegangenen Vorarbeit, die zugleich Anlauf und Erprobung war, konnte

ersten drei Jahren mussten rund 80 gleichartige Kurse veranstaltet werden. Ein breiter Strom interessierter und lernwilliger junger Ingenieure drängte zu diesem neuartigen Wissensgebiet. Die nach den Jahren des Niedergangs wieder auflebende Industrie forderte nunmehr unter gesicherten wirtschaftlichen Verhältnissen Unterstützung beim Wiederaufbau. Die Probleme der ersten Zeit waren für REFA:

1. Schaffung von örtlichen Stützpunkten für die Vorbereitung und Durchführung von REFA-Kursen; bis 1935 waren an 29 Orten verstreut über ganz Deutschland sogenannte REFA-Kuratorien entstanden,
2. Bereitstellung der erforderlichen Lehrunterlagen,
3. Gewinnung und Heranbildung geeigneter Lehrkräfte.

Die äußere Entwicklung des REFA bis zum Kriegsende stand im Schatten der politischen Verhältnisse in Deutschland. Diese Epoche stillschweigend zu übergehen, wäre nicht vereinbar mit einer wirklichkeitsnahen Darstellung. Nach der nationalsozialistischen Machtergreifung setzte zuerst langsam, dann zwingender ein für alle autoritären Systeme charakteristischer Prozess der Vereinheitlichung und Parallelschaltung ein. Zunächst verschwanden aus den leitenden Stellungen alle Personen, die aus politischen, rassischen oder sonstigen Gründen dem Regime nicht genehm waren – ohne Rücksicht auf erworbene Verdienste.

Organisatorisch wurde der REFA als fachlich-technischer Verband so wie der VDI und alle technischen Vereine ein Glied des ‚NS-Bundes Deutscher Technik‘. Jede Gemeinschaft, ob wirtschaftlicher, fachlicher oder gesellschaftlicher Art, musste, wenn sie



gänglich machen, die zum Selbststudium und als Unterlage für Lehrgänge geeignet sind.

Parallel hierzu und in enger Zusammenarbeit mit der Entwicklung der Arbeitswissenschaft in Deutschland befasste sich der REFA bereits zu Beginn der 30er Jahre mit Fra-

die neugeschaffene Organisation ihre Tätigkeit in vollem Umfang aufnehmen. Seit dem erfolgreichen Verlauf des ersten Kalkulationskurses bestand nicht nur in Berlin, sondern auch in anderen industriellen Zentren Deutschlands ein wachsender Bedarf an Schulungsmöglichkeiten für Kalkulatoren. Schon in den

## „Merke Dir“

Den Humor verlor der REFA-Ausschuss Würtemberg auch 1940 nicht. So entschloss man sich zu der Herausgabe einer Spruchsammlung für REFA-Leute „Merke Dir“: „... (Sie) enthält Denk- und Merksprüche, die eifrige Teilnehmer der REFA-Lehrgänge in Stuttgart ... erdacht ... und niedergeschrieben haben ...“

Hieraus einige Kostproben:

*Wer sich will ein Denkmal setzen,  
Darf die „Zeiten“ nicht nur schätzen,  
Sonst muss in allen Sachen  
Gerechte Zeitaufnahmen machen.*

*Was gut zu sein scheint,  
Öfters narrt,  
Wer planvoll bessert  
Nützt und spart. (4)*



weiterbestehen wollte, einen Platz in dem komplizierten Organisationsgefüge von Staat und Staatspartei erhalten.“ (2)

In der Zeit einer zwangsweisen Zusammenarbeit mit der „Deutschen Arbeitsfront“ (DAF) war in den Jahren 1938 bis 1944 ein deutlicher Anstieg der Vorbereitungs-, Grund- und Fachlehrgänge zu verzeichnen. Gründe hierfür waren ganz wesentlich die Bereitstellung von Schulungseinrichtungen der DAF, der Einsatz des Werbeapparates für die Schulungen sowie die Mitwirkung von jeweils zwei Vertretern der DAF und des „Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung“ im REFA-Vorstand.

## Ein schwerer Neubeginn nach 1945

„Eine der ersten Maßnahmen der Besatzungsmächte nach Kriegsende war die Auflösung sämtlicher bestehender Organisationen und Verbände. Damit verlor auch der REFA seine rechtliche Existenz, nachdem die REFA-Hauptverwaltung mit allen Unterlagen

schon vorher durch Luftangriffe auf Berlin zerstört worden war. Aber die menschlichen und fachlichen Bindungen in den vielen örtlichen Ausschüssen blieben erhalten und ließen bald private Gruppen entstehen.

Schon im August 1945 wurden in Baden-Württemberg in Verbindung mit der damals neu entstandenen Gewerkschaftsbewegung die Fäden neu geknüpft. Den Bemühungen der REFA-Freunde, vor allem des späteren Vorsitzers Arbeitsdirektor G.W. Hagner, war es zu danken, dass der REFA von der Liste der verbotenen Organisationen gestrichen wurde und im Rahmen einer zunächst privaten Gesellschaft für Arbeitsstudien und Lohngestaltung wieder eine begrenzte Tätigkeit aufnehmen konnte. Bezeichnend und für die spätere Entwicklung beispielgebend war die Anlehnung an die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände.

Etwa zur gleichen Zeit versuchte die ‚Kammer der Technik‘ in Berlin, eine von der Verwaltung der sowjetischen Besatzungszone ins Leben ge-

rufene Organisation, einen REFA-Arbeitskreis zu bilden, der die Arbeiten des aufgelösten Reichsausschusses fortführen sollte. Auch in Bayern kam es im Frühjahr 1946 zu neuen Anfängen.

Die bedeutungsvollsten Anstöße kamen aus Norddeutschland, wo REFA traditionell die meisten Anhänger zählte. Zwar kam Berlin wegen seiner Randlage und seiner schwierigen politischen Verhältnisse als Zentrum nicht in Betracht. Aber im Raum Düsseldorf und im Raum Hannover entstanden schon Ende 1945 Kristallisierungszentren für eine Wiederbelebung des REFA, die auch Verbindung zu Persönlichkeiten des ehemaligen REFA hatten.

- Am 17. April 1947 war die Gesellschaft für Arbeitsstudien und Lohnentwicklung in *Württemberg-Baden* von der amerikanischen Militärregierung lizenziert worden.
- Am 17. Juni 1947 fand in Wuppertal die Gründung des *REFA-Verbandes für die Britische Zone* statt (diese Zone umfasste die Länder Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Nordrhein-Westfalen und die Stadtstaaten Hamburg und Bremen – später trug sie die Bezeichnung *REFA-Gebietsverband Nordwest*).
- Am 12. Dezember 1947 trat auch der regionale Verband für Arbeitsstudium in *Bayern* an die Öffentlichkeit.
- Am 5. Februar 1948 erfolgte die Gründung des Verbandes für Arbeitsstudien – REFA – e.V. in *Hessen*.
- Die Konstituierung eines REFA-Verbandes für *Berlin* verzögerte sich wegen der unklaren politischen Lage – und zwar der Blockade West-Berlins – und konnte erst durch die Zulassung des Berliner Magistrates vom 24. September 1949 nachgeholt werden.

- Anfang 1950 konnte in *Rheinland-Pfalz* die lange vorbereitete Gründung eines REFA-Verbandes verwirklicht werden.

Damit war – praktisch schon seit 1948 – die Wiederbelebung der REFA-Arbeit in allen Ländern Westdeutschlands vollzogen, wenn auch die politischen Verhältnisse zunächst nur regionale Verbände zuließen.

Während früher die Arbeit in Form von Ausschüssen und Arbeitskreisen geleistet worden war, wurde nunmehr die Organisationsform des eingetragenen Vereins gewählt, weil sie den Grundsätzen der Demokratie und der Gemeinnützigkeit besser entspricht. Sie gibt den Einzelmitgliedern Mitspracherecht und gestattet auch enge Zusammenarbeit mit den Vertretungen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei Wahrung völliger Unabhängigkeit. Ferner ist durch die Mitgliedsbeiträge eine gewisse finanzielle Selbstständigkeit gewährleistet.“ (2)

- Der Landesverband Saar kam 1957 als siebter Landesverband hinzu.

## Gründung der „Arbeitsgemeinschaft der REFA-Verbände (ARV)“ – später „REFA-Bundesverband“

„Wie in den zwanziger Jahren bestand auch jetzt bei den verstärkt einsetzenden regionalen Neugründungen der REFA-Gliederungen nach dem Kriege die Gefahr, dass die immer als besonderer Vorzug hervorgehobene Einheitlichkeit der REFA-Lehre verloren ging. Die Lehre hatte sich seither ausgeweitet, und zu den neu gewonnenen Erkenntnissen war keineswegs überall die gleiche Einstellung vorhanden. Wenn verschiedene

Ansichten erst in Lehrunterlagen und Schriften veröffentlicht waren, wurde es immer schwieriger, zu einheitlichen Auffassungen zu kommen.

So mussten rechtzeitig über die noch bestehenden politischen Ländergrenzen Brücken geschlagen werden, um die REFA-Verbände der verschiedenen politischen Zonen bei der Gestaltung des Schrifttums und der REFA-Ausbildung auf ein möglichst ein-

heitliches Vorgehen festzulegen.

Auf Einladung des REFA-Vorsitzers für die Britische Zone Dir. Dipl.-Ing. H. Girod trafen sich die Vertreter der REFA-Verbände der Bizonen (der britischen und der amerikanischen Zone) und Gäste aus den übrigen Zonen im Februar 1948 in Wiesbaden zur Gründung einer „Arbeitsgemeinschaft der REFA-Verbände“ – kurz ARV genannt. Die dabei

getroffenen Vereinbarungen wurden in einer Satzung niedergelegt, die auch vorbildgebend für den „REFA-Bundesverband“ war.“ (5)

Diese Satzung wurde als verpflichtend anerkannt und gezeichnet durch:

- Verband für Arbeitsstudien – REFA – e.V. Nordwest, mit 30 Bezirks- und 14 Ortsverbänden, am 06.05.1949,
- REFA-Bayern – Regionaler Verband für Arbeitsstudien in Bayern, mit 17 Ortsausschüssen, am 31.05.1949,
- Gesellschaft für Arbeitsstudien und Lohnentwicklung – REFA – e.V. Württemberg-Baden, mit 8 Bezirksverbänden, am 19.06.1949,
- Verband für Arbeitsstudien – REFA – e.V. Berlin, am 02.06.1949,
- Verband für Arbeitsstudien – REFA – e.V. Rheinland-Pfalz, mit 3 Bezirksverbänden, im Februar 1950.

von keiner Seite mehr ernsthaft bestritten, dass das Betriebsgeschehen sowohl wirtschaftlich als auch menschengerecht sein muss: Rationalisierung darf nicht zu Lasten der Gesundheit der Menschen gehen; andererseits dürfen aber auch weitgehende Forderungen nach Humanisierung der Arbeit die Wirtschaftlichkeit und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze nicht gefährden.

Vornehmste Aufgabe des REFA ist es, Lösungen zu zeigen, die einerseits der Leistungsfähigkeit und den Bedürfnissen des arbeitenden Menschen, andererseits aber dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit entsprechen. Das Leistungsprinzip und die Qualität des Arbeitslebens brauchen, ja sie dürfen sich nicht widersprechen.

Sehr bald erkannte man, dass die Zeit maßgeblich durch den Ablauf der Arbeit bestimmt

Der REFA-Bundesverband wurde am 23. September 1951 in seiner heutigen Form unter dem Namen „Verband für Arbeitsstudien – REFA e. V.“ in Frankfurt am Main gegründet.

Von diesem Zeitpunkt an ist in der Satzung verankert, dass Vertreter der Tarifvertragsparteien – der Gewerkschaften (DGB) und der Arbeitgeberverbände (BDA) – die REFA-Arbeit mittragen.



Senator e.h. Dir. Ing. Emil Reiber

wird. Zeitstudium setzt Arbeitsgestaltung voraus – die Zeitermittlung erzwingt ein detailliertes Erfassen und Rationalisieren des Ablaufs. Das war die erste Erkenntnisrevolution in der Geschichte des REFA. Sie vollzog sich bereits in den dreißiger Jahren.

Auf der Jubiläumsveranstaltung zum 50-jährigen Bestehen des REFA am 14. Mai 1974 in Berlin führte Senator e.h. Dir. Ing. E. Reiber, Vorsitzender des REFA-Verbandes u.a. Folgendes aus:

„REFA begeht sein Jubiläum in einer Zeit, in der sein Bildungsangebot von höchster Aktualität für die gesamte Wirtschaft ist. Es wird heute

Den zweiten großen Entwicklungsschub erfuhr die Lehre während der letzten Jahre: So wie das Zeitstudium eine Arbeitsgestaltung voraussetzt, so setzt eine moderne Betriebsorganisation ein gründ-

## Ein Jahr REFA-Bundesverband

Seit der Gründung des REFA-Bundesverbandes auf der 1. REFA-Bundestagung in Frankfurt a.M. am 23. September 1951 ist nunmehr ein Jahr vergangen. Ein Jahr der Arbeit für alle, die ihre Kenntnisse, ihre Erfahrungen und ihre Kraft mit dankenswertem Idealismus in den Dienst unserer gemeinsamen Sache gestellt haben. Die Früchte dieser Arbeit zeigen sich in einem ständigen Anwachsen unserer Mitgliederzahl und der zunehmenden Weiterentwicklung unserer Lehre von der „Arbeit an der Arbeit“. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, insbesondere mit dem Ausland, hat erfreuliche Fortschritte gemacht.

Große Sorgen hat uns die Beschaffung der für unsere Arbeit erforderlichen finanziellen Mittel bereitet. Manche wichtige und dringende Aufgabe hätten wir im Interesse der Produktivitätssteigerung unserer Wirtschaft wirksamer fördern können, wenn uns rechtzeitig die notwendigen Mittel zur Verfügung gestanden hätten. Erst kürzlich wurden uns die Mittel bindend zugesagt, die wir schon seit langem beantragt hatten, so dass wir nunmehr unsere Arbeit auf manchen Gebieten wesentlich verstärken werden.

Aber auch eine andere Sorge beschäftigt uns: die Gewinnung weiterer Mitarbeiter für unsere Arbeitsausschüsse aus den Kreisen unserer besten Fachleute. Wir wissen, dass gerade unsere tüchtigen REFA-Männer von ihren Betrieben voll in Anspruch genommen werden und deshalb kaum Zeit zur Teilnahme an der Gemeinschaftsarbeit haben. Und doch meinen wir, dass sie nicht abseits stehen sollten, denn Gemeinschaftsarbeit fordert nicht nur Opfer von den Beteiligten, sie bringt auch ideellen Gewinn, sie verhindert das oft so unmerkliche Einseitigwerden. Ich möchte deshalb meinen Dank an alle bisherigen Mitarbeiter mit dem Aufruf verbinden, uns weitere Mitarbeiter aus dem Kreise der Berufsfreunde zuzuführen.

Wiesbaden, den 23. September 1952

Dr. Kurt Magnus  
Vorsitzender des REFA-Verbandes

liches Arbeitsstudium, also – wie wir heute sagen – Gestaltung, Bemessung und Bewertung von Arbeitssystemen voraus.

Aus dem Ausschuss für Zeitaufnahmen hat sich während der vergangenen 50 Jahre eine große, bedeutende Organisation entwickelt, die mit über 50.000 Mitgliedern nach dem VDI die zweitgrößte technisch-wissenschaftliche Vereinigung in Deutschland ist – eine erfreuliche Entwicklung, die vor allem möglich war durch die Erfolge der REFA-Leute in der Praxis. Wir wissen aber, welche Verpflichtung der REFA-Verband und die REFA-Männer in den Betrieben gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft haben.

Zunächst besteht die Verpflichtung der Umsetzung der relevanten betriebs- und arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis. Es ist unser Bemühen, diesen Wissenstransfer so vorzunehmen, dass das Ergebnis bei jeder Betriebsgröße, vor allem aber auch in Mittel- und Kleinbetrieben, ja sogar in Handwerksbetrieben anwendbar ist.

Weiter fühlen wir uns verpflichtet, nicht nur Beiträge zur Rationalisierung im Fertigungsbereich, sondern auch in Dienstleistung und Verwaltung zu leisten – denn wir alle wissen, dass die Erhaltung,

vor allem aber die weitere Entwicklung unseres Lebensstandards, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaft, die sozialen Leistungen unseres Staates nur dann gesichert sind, wenn es gelingt, die Personalkostensteigerung in den Verwaltungen und Behörden zu dämpfen.

Wir haben weiterhin die Verpflichtung, den besonderen Ansprüchen einer berufsbegleitenden Erwachsenenfortbildung gerecht zu werden. Oberstes Gebot ist hier die Darstellung des Lerngutes vor dem Erfahrungshintergrund der Lernenden. REFA-Lehrgänge erfüllen die fundamentale Forderung der Erwachsenenfortbildung in einmaliger Weise, weil die Mehrzahl der rund 1.000 REFA-Lehrer fast durchweg die Anwendung des Lehrstoffes auf Grund ihrer beruflichen Aufgabe selbst praktiziert. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die praktische Rationalisierungsarbeit. Ebenso wichtig ist die Einsicht und das Wissen darum, dass Planung und Gestaltung der menschlichen Arbeit am besten gelingt, wenn sie unter Mithilfe der Betroffenen vorgenommen wird. Die Schulung der REFA-Männer in einem Verhalten, das von der Einsicht geprägt ist, dass die jeweilige Arbeit für den Menschen nicht nur



*„Das Ringen an den wirtschaftlichen, geistigen und moralischen Fronten der Welt nimmt ständig an Bedeutung zu, vor allem gilt dies für die wirtschaftlichen Fronten. Es wird daher in noch viel stärkerem Maße als in der jetzt hinter uns liegenden Zeit von den Erfolgen im Ringen um die Wirtschaftlichkeit und um die Anwendung neuer wissenschaftlicher und technischer Methoden abhängen, wie es morgen in der Welt aussieht und welche Stellung der Mensch in dieser Welt haben wird. Da wissen wir uns nach manchem, was wir gerade in Berlin erlebt haben, im Bunde mit denjenigen, die die Erfahrungen und die Erkenntnisse der Rationalisierung, der Wirtschaftlichkeit anwenden und weiterentwickeln wollen und die Stellung des Menschen, seine Sicherheit, aber auch die Möglichkeiten seiner geistigen Entfaltung stärken wollen. Wir fühlen uns mit Ihnen verbunden, nicht aber auch mit denen, die die Möglichkeiten der wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Entwicklung in erster Linie zugunsten eines anonymen Staates verwenden, der die Menschen nur als Werkzeug ansieht. In diesem Sinne begrüßen wir Sie sehr herzlich und wünschen Ihrer Arbeit weiterhin allen Erfolg.“*

*Aus der Begrüßungsansprache des Präsidenten des Abgeordnetenhauses von Berlin Willy Brandt zur 6. REFA-Bundesmitgliederversammlung 1956 in Berlin*

ausführbar und erträglich, sondern auch zumutbar und – wenn möglich – individuell zufriedenstellend sein soll, hat deshalb für uns ein besonderes Gewicht.

Der REFA-Verband zeichnet sich im Wesentlichen durch drei Merkmale aus, die ich kurz nennen will:

1) In allen Gremien des Ver-



**KRAUS & KRAUS GbR:**  
Die Unternehmensberatung seit 1964\*

40 Jahre Erfahrung stehen Ihnen zur Verfügung

Erfahrung
Kompetenz
Erfolg

#### Für produzierende Unternehmen, Dienstleistung und öffentliche Verwaltung

- Betriebsorganisation
- Arbeitssystemgestaltung
- Anforderungsermittlung (ERA)
- Datenermittlung auf REFA-Basis
- Aufgabenkritik
- Planzeiterstellung
- Zeitwirtschaft mit MTM - WF
- Prozessorganisation
- Prozesskostenrechnung
- Leistungsgerechte Entlohnungssysteme
- Kompaktseminare

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf, der 1. Besuch ist kostenlos.

Postanschrift:  
 Eichendorffsiedlung 8  
 96342 Stockheim  
 Telefon: 09265/99130  
 Telefax: 09265/991333  
 E-Mail: [info@ubkraus.de](mailto:info@ubkraus.de)  
 Internet: [www.ubkraus.de](http://www.ubkraus.de)

bandes wirken Vertreter beider Sozialpartner – der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften – mit. Das gilt für sämtliche 140 Vorstände der REFA-Gliederungen, für die acht Grundsatz- und 34 Fachausschüsse, aber auch für jeden Prüfungsausschuss der REFA-Grundausbildung, in deren Rahmen jährlich rund 10.000 Arbeitsstudienmänner ausgebildet werden;

2) der REFA-Ausbildung liegen die gemeinsam erarbeiteten „Methodenlehren des Arbeitsstudiums“ sowie – ab dem heutigen Tage – der „Planung und Steuerung“ zugrunde; im gesamten deutschsprachigen

Europa, also auch in Österreich und in der Schweiz wird die gleiche Terminologie verwendet. Gerade seit dem Erscheinen der neuen REFA-Bücher zeigt auch das fremdsprachige Ausland zunehmendes Interesse an unserem Methodenwissen;

3) der REFA-Verband verfügt sowohl über eine gut ausgestattete Zentrale in Darmstadt, zwei Lehrinstitute und zwei Akademien in Baden-Württemberg mit etwa 100 hauptamtlich tätigen Mitarbeitern als auch über 140 örtliche Gliederungen. In den Gliederungen wird bei einem hohen Einsatz von Idealismus und Freizeit für die den örtlichen

Gegebenheiten angepasste Verbreitung der REFA-Lehre gesorgt.

Diese hinsichtlich Entwicklung und Schrifttum zentralistische und hinsichtlich Lehre und Verbreitung föderalistische Konstruktion der REFA-Organisation, wie sie nach dem Zweiten Weltkrieg geschaffen wurde, hat sich als besonders tragfähig erwiesen.

Immerhin sind seit der Wiedergründung nach dem Zweiten Weltkrieg rund 140.000 Arbeitsstudienleute, darunter mehrere Hundert REFA-Techniker und REFA-Ingenieure, ausgebildet worden. Es ist üblich geworden, das Ausbil-

dungsvolumen in Teilnehmerstunden auszudrücken. Dieses Volumen beträgt beim REFA jährlich 5,5 Millionen bei 60.000 Teilnehmern. Auf ein Vollstudium übersetzt entspräche dies zum Beispiel einer Fachhochschule mit 6.000 Immatrikulierten. Für die Qualität und die Bewährung spricht, dass vom Arbeitsmarkt her immer mehr REFA-Leute angefordert werden, und zwar für alle Ebenen der Betriebshierarchie. Dieser auch derzeit anhaltende Bedarf an REFA ist uns Bestätigung, Aufforderung und Ansporn zugleich, auch in der Zukunft unserer Wirtschaft und Gesellschaft dienlich zu sein. (6)

## Vom Arbeitsstudium zur Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung

### Meilensteine: MLA und MLPS

Für die Weiterentwicklung der REFA-Lehre war die unermüdliche Schaffens-, Durchsetzungskraft und die Sachkompetenz eines Mannes von großer Bedeutung – die des Hauptgeschäftsführers des Bundesverbandes Dr.-Ing. Konrad Schlaich (von 1972 bis 1974; Dr. Schlaich starb 1974 durch einen tragischen Unfall).

Unter seiner Leitung wurden in den Jahren 1971/72 zum einen die mittlerweile fünf „REFA-Bücher“ „Arbeitsgestaltung“, „Zeitvorgabe“, „Arbeitsbewertung“, „Arbeitsunterweisung“ und „Der Kalkulatorische Verfahrensvergleich“ zu der sechsbandigen „REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums“ (MLA) weiter entwickelt. Dies waren die Bände „Grundlagen“, „Datenermittlung“, „Kostenrechnung“, „Arbeitsgestaltung“, „Anforderungsermittlung/Arbeitsbewertung“, „Entgeltdifferenzierung“ sowie „Arbeits-

unterweisung“. Damit stand ein Grundgerüst der zeitgemäßen REFA-Lehre.

Ein weiteres wurde 1974 hinzugefügt: die „REFA-Methodenlehre der Planung und Steuerung“ (MLPS) mit den Teilen „Grundlagen“, „Planung“ und „Steuerung“.

REFA brachte damit das erste Kompendium auf den Markt, in dem das gesamte Methodenwissen zur Planung und Steuerung der Fertigung in einheitlicher Form und auf Basis einer anerkannten Terminologie vorgestellt wurde.

Dieses erschien zum 50-jährigen Jubiläum des Verbandes, und Dr. Schlaich formulierte hierzu als „Schlussfolgerung“ für diese Zeit nahezu visionär:

„Bisher lag der Schwerpunkt der REFA-Arbeit in der Gestaltung, Bemessung und Bewertung der menschlichen Arbeit. Zukünftig muss er mehr in der Organisation größerer betrieblicher Zusammenhänge, in der Arbeitsvorbereitung und Be-

triebsorganisation, in der Koordination und Verbesserung der Kooperation liegen.“

In der Terminologie des Arbeitsstudiums wird zukünftig nicht mehr so sehr die optimale Nutzung der Leistungsfähigkeit des Systemelements Mensch, sondern der Nutzen der Systemausgabe, das Leistungsergebnis, stehen.

Deshalb: Erweiterung des Arbeitsstudiums zur Betriebsorganisation, von der Arbeitsplatzgestaltung zur Ablauforganisation, und deshalb von der Arbeitsstudie, der Ist-Zustands-Analyse, zur Systemgestaltung, und deshalb auch von der Einzelarbeit zur Teamarbeit, zur kooperativ gefundenen Problemlösung, wenn möglich auch unter Einbeziehen der betroffenen Arbeitnehmer.

Nach der Phase der Expansion der REFA-Lehre muss nun eine Phase der Konsolidierung, der Umsetzung und Verbesserung – was vor allem Vereinfachung und Verbesse-

rung der Praktikabilität bedeutet – folgen. Um die bessere Anwendbarkeit der REFA-Lehre in Klein- und Mittelbetrieben, zum Beispiel in der Bauindustrie, in Verwaltung und Dienstleistung, müssen wir uns jetzt besonders kümmern.

Im Ausland steckt das Arbeitsstudium vielfach in einer Krise. Davon, meine ich, kann bei uns keine Rede sein. Der REFA hat es in seiner fünfzigjährigen Geschichte verstanden, die Zeichen der Zeit zu erkennen; das zeigte sich vor allem damals 1946, als beschlossen wurde, beide Sozialpartner um Mitarbeit im REFA zu bitten.

Es ist immerhin auffällig, dass gerade in den Ländern die Wirtschaft verhältnismäßig gut floriert, wo die Bedeutung des Arbeitsstudiums und der betrieblichen Ablauforganisation zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Humanisierung der Arbeit unumstritten ist und wo auf diesem Felde statt Krisengerede und

ständigen Grundsatzdebatten konkrete Arbeit geleistet wird.

Nur darauf kommt es uns an: Unserer Wirtschaft und Gesellschaft nützliche Dienste zu leisten. Unser ganzes Bemühen ist und bleibt, das Leistungsangebot des REFA dem Bedarf der Wirtschaft und den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen ständig möglichst gut angepasst zu halten.“ (6)

## Erhebliche Ausweitung des Lehrangebotes im Bereich Betriebsorganisation

Bereits Ende der 60er Jahre erkannte der REFA-Verband die Notwendigkeit, sich neben dem reinen Arbeitsstudium auch mit anderen Fragen der Betriebsorganisation zu befassen, so z.B. mit der Organisa-

tion im Büro- und Verwaltungsbereich, mit der Betriebsinformatik und der Betriebsautomatisierung, und entsprechende Ausbildungen anzubieten.

Die zunehmende Zahl der Beschäftigten im indirekten Bereich und die Verschiebung der Beschäftigtenstruktur von den gewerblichen Arbeitnehmern zu Angestellten in Büro und Verwaltung brachte die Notwendigkeit mit sich, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung auch in diesen Bereichen verstärkt einzusetzen.

Die mit dieser Entwicklung einhergehende erhebliche Ausweitung des Ausbildungsangebotes des REFA führte schließlich im Jahre 1977 dazu, den Namen in „REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V.“ inhaltlich anzupassen.

Unterstützt wurde die Organisatorenabsbildung für den Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich im Jahr 1985 durch das Erscheinen der „REFA-Methodenlehre der Organisation für Verwaltung und Dienstleistung“ (MLO). Sie enthielt in drei Bänden eine Zusammenstellung von Methoden und Techniken zur Aufbau- und Ablauforganisation und verwandter Gebiete, die sich in der Praxis von Verwaltung und Dienstleistung bewährt hatten und zum Handwerkszeug eines jeden in diesem Bereich tätigen Organisations- und Personalexper-ten gehören sollten.

- Das Jahr 1987 wurde zu einem weiteren Meilenstein für die Entwicklung der REFA-Methodenlehren. Bis dahin gab es drei nebeneinanderstehende Methodenlehren, die in den jeweiligen Lehrgängen als Lehrbücher und vom Betriebspрактиker als Nachschlagewerke eingesetzt wurden. Das hat zwangsläufig zu inhaltlichen

Überschneidungen zwischen den Methodenlehren geführt und auch häufig die Verwendung einer einheitlichen Terminologie erschwert. Hinzu kam, dass zur Produktivitätssteigerung letztlich zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens betriebliche Abläufe und zunehmend Strukturen ganzheitlich und integriert betrachtet und gestaltet werden mussten. Die verstärkt einsetzende Durchdringung mit Informations- und Automatisierungstechnik sowie eine umfassendere Vernetzung aller Funktionsbereiche machte eine Ausrichtung der Methodenlehren an ganzheitlichen Geschäftsprozessen notwendig.

Hieraus entstand der Gedanke, eine einheitliche „REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation“ (MLBO) zu schaffen (siehe Kasten „Vom REFA-Buch zur MLBO“).

Als erster Band dieser Reihe erschien im Jahre 1987 das Buch „Planung und Gestaltung komplexer Produktionsysteme“.

## Informationstechnologie revolutioniert die Wirtschaft

Mit der Erfindung des Mikroprozessors Anfang der 70er Jahre setzte eine technologische Entwicklung auf dem Gebiet der Datenverarbeitung ein, die gekennzeichnet war durch rasante Zuwächse bei der Informationsdichte und Verarbeitungsgeschwindigkeit der elektronischen Bauteile. Die große Nachfrage führte dazu, dass die Bauteile in industrieller Massenfertigung hergestellt werden konnten. Dies drückte das Preis/Leistungsverhältnis, so dass Rechner- und Speicherleistung für jedermann verfügbar wurden. Die extrem schnelle technische Weiterentwicklung und

### Liebe REFA-Freunde!

Die dreibändige Methodenlehre der Planung und Steuerung wurde gerade noch zum 50-jährigen Jubiläum des REFA fertig und fand im ersten Anlauf ein begeistertes Echo und viel Nachfrage. Sie ist ein Gemeinschaftswerk wie die Methodenlehre des Arbeitsstudiums.

Beide Methodenlehren zusammen enthalten so ziemlich das gesamte Wissen und alle Methoden, die man braucht, um betriebliche Abläufe wirtschaftlich und menschengerecht planen, gestalten und steuern zu können.

Sollte die MLPS eine ebenso breite Anerkennung erfahren wie die MLA, so hat der REFA endgültig und offiziell sein enges, auf den Arbeitsplatz in der Fertigung bezogenes Tätigkeitsfeld gesprengt. Die fachliche und wissenschaftliche Anerkennung wird der MLPS ganz sicher zuteil.

Zu sehr hat ein Grundlagenwerk auf diesem Gebiet gefehlt – ein Werk, das in terminologischer und methodologischer Hinsicht die zahlreichen isoliert entstandenen Methoden miteinander verbindet, ein Werk, das alle Komponenten betrieblicher Planung gebührend berücksichtigt – die technische (zum Beispiel Zeichnung, Stückliste, Arbeitsplan, Qualitätswesen), die soziale (zum Beispiel Personalplanung) und die wirtschaftliche (zum Beispiel Investitions-, Plankostenrechnung).

Manche bezweifeln, ob die REFA-Mitglieder und die Praktiker in der Arbeitsvorbereitung willens sind, sich mit der MLPS ebenso auseinander zu setzen wie mit der MLA. Wir empfehlen es Ihnen und Ihren Kollegen mit allem Nachdruck.

Sie können für Ihre berufliche Weiterentwicklung, die Wirtschaft und auch für den REFA nicht wirksamer etwas unternehmen, als wenn Sie sich den Inhalt dieser neuen drei Bücher zu eigen machen.

REFA steht jetzt an einem Wendepunkt. Es hängt vom Fortbildungswillen aller REFA-Leute ab, ob sich das Jahr 1974 später tatsächlich als Wendepunkt in der REFA-Geschichte erwiesen hat und der REFA nicht nur nach außen, sondern auch nach innen groß geworden ist.

Dr. K. Schlaich

K. Krüger

rasante Verbreitung der Personal Computer (PC) seit Mitte der 80er Jahre ist hierfür ein augenfälliges Beispiel.

Informationstechnologie (IT) hielt somit Einzug in allen Branchen und betrieblichen Funktionsbereichen. Im stark expandierenden IT-Markt entwickelte sich eine enorme Vielfalt an Computerhard- und -software für nahezu jede Anwendung – sowohl für den Produktionsbereich als auch für Verwaltung und Dienstleistung. Beispielsweise sorgten in produzierenden Unternehmen so genannte CA...-Techniken vor allem in den 80er Jahren für Furore. Mit CAD (Computer Aided Design) wurde das Reißbrett des Konstrukteurs durch einen Computer-Arbeitsplatz abgelöst, CAP (Computer Aided Planning) ersetzte die Plantafel des Fertigungsplaners, mit CAM (Computer Aided Manufacturing) wurden Maschinen, Anlagen und Prozesse gesteuert. Zahlreiche weitere CA...-Begriffe kennzeichneten die Computerunterstützung in anderen Bereichen.

Der bedeutende Rationalisierungseffekt, der durch den isolierten Einsatz von CA...-Techniken in den jeweiligen Funktionsbereichen teilweise schon erreicht worden war, sollte zusätzlich gesteigert werden, in dem z.B. die in der Entwicklung/Konstruktion gewonnenen Daten (CAD) über ein integriertes Informationssystem auch von nachgelagerten Bereichen genutzt und ergänzt werden (CAP, CAM, CNC, CAQ usw.). Wunschvorstellung vieler Unternehmensleitungen war die Realisierung eines so genannten CIM-Systems (Computer Integrated Manufacturing), mit dem alle technischen und organisatorischen Funktionen zur Produkterstellung integriert werden. Auf eine gemeinsame Datenbank zugreifend sollten

hierin alle DV-Systeme (CA...) verknüpft werden.

Mitte der 80er Jahre wurden Produktionsunternehmen von einer regelrechten „CIM-Euphorie“ ergriffen. Allgegenwärtig auf Messen, Tagungen und Fachveröffentlichungen wurde CIM als Zauberformel zur Unternehmenssicherung gepriesen. „CIM-Salabim – fertig ist das Ding“ hieß treffend hierzu der Werbeslogan eines Software-Anbieters. Viele Unternehmen mussten leidvoll erfahren, dass der nach wie vor richtige Integrationsgedanke sich nicht durch Informationstechnologie alleine umsetzen ließ. Von einzelnen CIM-Ansätzen abgesehen blieb es meistens bei In-sellösungen. Die Gründe:

- Auf dem Markt wurden noch keine ausgereiften und standardisierten CIM-Konzepte angeboten. Es mangelte vor allem an standardisierten Schnittstellen und vernetzten Programmmodulen, die dezentral auf eine gemeinsame Datenbasis zugreifen können.
- Der finanzielle Aufwand für Kauf, Eigenentwicklung und Einführungsmaßnahmen war hoch. Zudem fehlte es an geeigneten Verfahren, mit denen die Rentabilität integrierter Konzepte nachgewiesen werden konnte.
- Potenziellen Anwendern fehlte es an Know-how, um integrierte Lösungen auswählen, anpassen und einführen zu können.
- Die Einführung integrierter Systeme erfordert einen tiefgreifenden und umfassenden Wandel bestehender, „gewachsener“ Organisationsstrukturen. Abteilungsgoismen müssen hierin abgebaut, Akzeptanzprobleme gelöst werden. Angesichts der damit einhergehenden komplexen Problemstellungen und Planungsunsicherheiten hielten sich potenzielle Anwender zurück.

## Vom „REFA-Buch“ zur „Methodenlehre der Betriebsorganisation“ (MLBO)



Der REFA-Verband schlägt auf seiner Bundesversammlung am 25. Mai 1987 und dem sich anschließenden Organisationsforum in Goslar ein neues Kapitel seiner fachlichen Entwicklungen auf: den Einstieg in die neue REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation, die das gesamte Betriebsgeschehen umfasst. REFA eröffnet diese neue Methodenlehre mit der Herausgabe des Handbuchs „Planung und Gestaltung komplexer Produktionssysteme“, das dem Praktiker als Instrument für eine ganzheitlich ausgerichtete Betrachtungsweise im Planungsprozess dienen soll.

Eine besondere Eigenschaft, die die REFA-Methodenlehren von allen übrigen Fachveröffentlichungen abhebt, weist auch die neue REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation auf: In ihre Erstellung sind neben den Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis die Sozialpartner mit einbezogen, und sie wird aufgrund dessen sowohl von den Arbeitgeberverbänden als auch den Gewerkschaften mitgetragen.

Es war ein langer Entwicklungsprozess von den ersten Lehrunterlagen in Lose-Blatt-Form, die bereits im Gründungsjahr 1924 zum Thema Kalkulation entstanden, zu der neuen REFA-Methodenlehre der Betriebsorganisation. Dazwischen liegen so wichtige Stationen wie

- die Herausgabe des ersten REFA-Buches „Einführung in die Arbeitszeitermittlung“ im Jahre 1928,
- die Herausgabe der REFA-Bücher Arbeitsgestaltung, Arbeitsunterweisung, Zeitvorgabe und Arbeitsbewertung in den 50er Jahren,
- die Übersetzung des amerikanischen Handbuchs des Industrial Engineering und dessen Aufbereitung für den deutschen Markt in den 60er Jahren,
- die Herausgabe der sechsteiligen REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums (MLA) in den Jahren 1971 bis 1975,
- die Herausgabe der REFA-Methodenlehre der Planung und Steuerung (MLPS) 1974,
- die Herausgabe der Fachbuchreihe Betriebsinformatik 1983 und
- die Herausgabe der REFA-Methodenlehre der Organisation für Verwaltung und Dienstleistung (MLO) 1985.

Alle Teile der einzelnen Methodenlehren (MLA, MLPS und MLO) wurden in den Folgejahren aufbereitet und in die Methodenlehre der Betriebsorganisation (MLBO) integriert. Die modulare Struktur dieses umfassenden Kompendiums erlaubt die flexible und bedarfsgerechte Anpassung an wissenschaftliche Erkenntnisse und Anforderungen der Praxis.

## Von CIM zu CIBO

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten technologischen Wandels und der daraus resultierenden Anforderungen an die Arbeitsgestaltung und Betriebsorganisation der Unternehmen überarbeitete und ergänzte der REFA-Verband sein Seminarprogramm zur beruflichen Weiterbildung. Beispielsweise wurde in die REFA-Grundausbildung der Block „Methodentraining und EDV-Anwendung“ aufgenommen, als Pendant zur bewährten konventionellen Stufenausbildung „Produktionsorganisation“ ergänzte eine neue Stufenausbildung „Produktionsautomatisierung“ mit den Qualifikationsabschlüssen

- REFA-Anlagenführer für komplexe Produktionssysteme,
- REFA-Fertigungsvorbeleiter für komplexe Produktionssysteme und



*„Innovativer Geist in modernem Haus“ – Am 5. September 1994 wird das REFA-Informatik-Center Dortmund eröffnet.*

- REFA-Ingenieur für Produktionsautomatisierung
  - zeitnah und bedarfsgerecht das REFA-Angebot.
- Premiere hatte 1987 auch die Spezialausbildung zum „REFA-EDV-Organisator“, durch die REFA-Fachkräfte in Organisations-Know-how unter besonderer Berücksichtigung der

Möglichkeiten aktueller Informationstechnik qualifiziert wurden.

Auch das REFA-Medienangebot wurde erweitert. Beispielsweise gab der MLBO-Band „Planung und Gestaltung komplexer Produktionssysteme“ entscheidende Hilfestellungen bei der Realisierung

integrierter Systeme, die sechsbändige Fachbuchreihe „Betriebsinformatik für Produktionsbetriebe“ lieferte einen umfassenden Überblick zur betrieblichen Anwendung der Informationstechnik, die REFA-Zeitschrift „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering (FB/IE)“ brachte regelmäßig Markt-



übersichten und Best-Practice-Beispiele zum Einsatz von CAD/CAM, PPS-Systemen, BDE-Hard- und -Software und vieles andere mehr.

Den entscheidenden Durchbruch, die neuen Techniken zu einem noch wesentlicheren Bestandteil der REFA-Lehre zu machen (Computerintegrierte Betriebsorganisation – CIBO), versprach man sich von der Errichtung eines REFA-Informatik-Centers (RIC). Erforderlich war es, die Ausbildungen im Bereich Betriebsautomatisierung und -informatik in einem praxisnahen Umfeld zu demonstrieren, zu trainieren und Lösungen von den Teilnehmern selbst erarbeiten zu lassen. Dies erforderte die Verfügbarkeit von entsprechenden Produktionsmaschinen und Computersystemen. Damit sollte die EDV-Integration nicht nur ein Denkmodell bleiben, sondern Realität werden.

Mit der Planung und inhaltlichen Ausgestaltung des RIC wurde Ende der 80er Jahre begonnen. Am 5. September 1994 wurde das REFA-Informatik-Center Dortmund eingeweiht und der Lehrbetrieb aufgenommen.

### Schritt in die Zukunft: REFA-Informatik-Center Dortmund

„Die Entscheidung des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie“, so der damalige REFA-Vorsitzende Josef Schwartmann bei der Eröffnung, „die Pläne des Verbandes zum Aufbau des REFA-Informatik-Centers entgegenzunehmen, zu prüfen und schließlich – nach zahlreichen gemeinsamen Ausarbeitungsschritten – zu befürworten und mit erheblichen Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union zu fördern, stellte das sichere Fundament der

Realisierung dar. Ganz erheblich unterstützt wurde das Projekt auch durch die Stadt Dortmund und die Wirtschaftsförderung Dortmund.“ (7)

Das RIC wurde im Südwesten Dortmunds in unmittelbarer Nähe der Universität und des Technologieparks Dortmund errichtet.

„Die geradlinige, schnörkellose bauliche Konzeption und die ausgeprägte Funktionalität der Innenausstattung des neuen Hauses entspricht dem klar gegliederten Leistungsangebot des REFA. Die großzügigen, hellen Räume atmen Modernität und Aufgeschlossenheit: die Rechner und Maschinen nach dem Stand der Technik signalisieren konsequenter Praxisbezug: ‚Learning by doing‘ steht neben der theoretischen Wissensvermittlung im RIC Dortmund im Vordergrund. Dies wird erreicht durch eine ausgefeilte Infrastruktur für den Seminarbetrieb, die den Einsatz modernster Unterrichtsmethoden mit interaktiven Lehrmitteln wie Video, Computersimulation und computerunterstützten Lehrprogrammen erlaubt.

Im RIC Dortmund können gleichzeitig 300 Lehrgangsteilnehmer optimal betreut werden. Es stehen 18 Lehräume zur Verfügung, darunter zahlreiche Funktionslehräume für den EDV-gestützten Unterricht mit PCs oder Workstations. Seine technische Ausstattung und die verkehrsgünstige Lage prädestinieren das RIC Dortmund auch als Veranstaltungsort für Tagungen, Konferenzen und Messen.“ (8)

Tatsächlich entwickelte sich das RIC Dortmund in den Folgejahren nicht nur zu einer zentralen REFA-Ausbildungsstätte im nordwestdeutschen Raum, auch zahlreiche Konferenzen und Tagungen wurden hier abgehalten. Heute beherbergt der Gebäudekomplex ne-

# AV 2000

## Software für die Zeitwirtschaft

- **modularer Aufbau**
- **RE 2000 – Grund- und Verteilzeitanalyse**
- **PL 2000 – Regressionsrechnung und Planzeiten**
- **AK 2000 – Arbeitsplanung**
- **Windows'98, 2000 oder NT**
- **einfache Übertragung aller Auswertungen in MS-Office Programme**
- **ODBC Datenbank**
- **Netzwerkfähig**

**Für WIN auf CD-ROM**



**ERFASSUNGSHARDWARE**

**Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten:**

- **CHRONARITH ZT 984**  
Ein- oder Mehrstellenbeobachtung
- **CHRONARITH ZT 911**  
Einstellenbeobachtung
- oder für manuelle Auswertung
- **CHRONARITH ZT 730**  
Einstellenbeobachtung
- **CHRONARITH ZT 865**  
Mehrstellenbeobachtung
- **ZASE**  
Zeitaufnahme in Selbstaufschreibung

**OTTO**  
Feinmechanik  
Elektromechanik  
Elektronik

*Ihr Servicepartner*

**OTTO OTTO GmbH**  
Bergsteinweg 9 · Tel.: 051 21/422 55  
31137 Hildesheim · Fax: 051 21/255 12  
mail@ottootto.de · www.ottootto.de

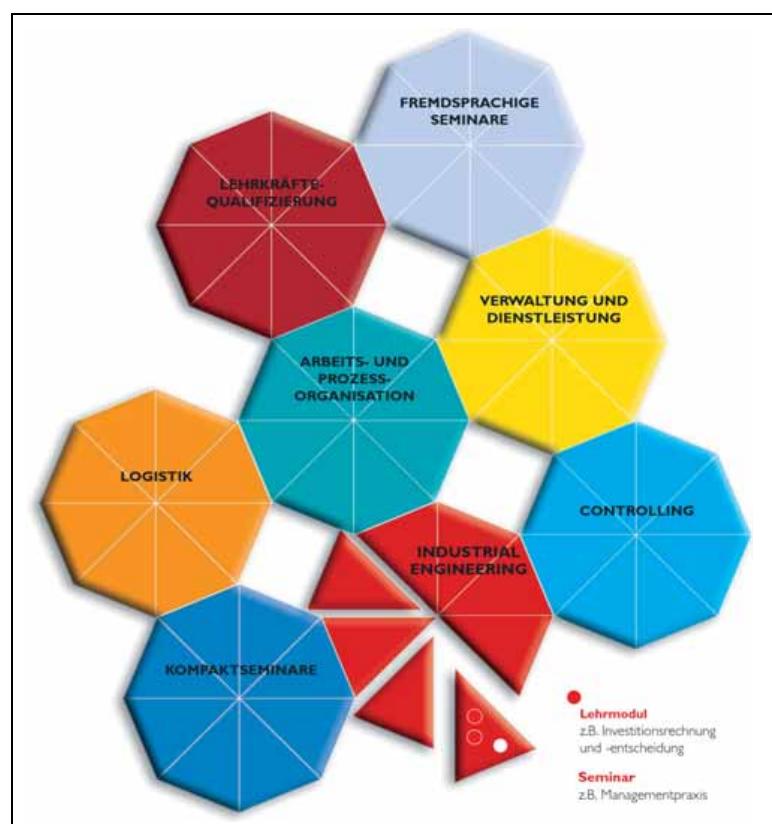
ben der Außenstelle des REFA-Bundesverbandes auch die Geschäftsräume des REFA Nordwest e.V., des REFA-Bezirksverbandes Dortmund sowie der REFACONSULT GmbH.

## Maßgeschneiderte Weiterbildung durch modulares System

Seit seines Bestehens sah sich der REFA-Verband immer wieder vor die Aufgabe gestellt, das Lehrangebot und auch die Verbandsstrukturen entsprechend den Entwicklungen in Technik, Wirtschaft und Gesellschaft anzupassen. Hatte der REFA-Verband mit der Errichtung des RIC Dortmund und der Entwicklung von Lehrangeboten zur Betriebsautomatisierung und Betriebsinformatik bereits Meilensteine auf dem Weg zur computerintegrierten Betriebsorganisation gesetzt, so sollte im Rahmen des zukunftsorientierten Projektes „REFA 2000“ die Arbeit des Verbandes noch stärker auf die Anforderungen der Wirtschaft ausgerichtet werden.

Wesentlicher Bestandteil dieses Projektes war die 1993 begonnene Konzeption einer neuen modularen Struktur der REFA-Lehre, durch die der Verband besonders schnell auf die spezifischen Weiterbildungswünsche der Unternehmen reagieren kann. Ein Modul im Sinne dieses Konzeptes ist eine in sich abgeschlossene, kurze Lehreinheit zu einem Thema; die Module sind einheitlich strukturiert, haben klar definierte Zugangsvoraussetzungen, Lernziele sowie Lehrpläne, und sie verfügen über Nutzenaussagen für das Unternehmen und den Mitarbeiter. Jedes der rund 300 Ausbildungsmodule kann als eigenständiges Seminar besucht werden oder aber Bestandteil eines strukturierten, qualifi-

*Für jeden Bedarf  
die richtige  
Qualifizierung:  
Modulares  
REFA-Weiterbil-  
dungssystem*



zierten REFA-Ausbildungsganges – z.B. zum „REFA-Prozessorganisator“ – sein.

„Die Aufteilung der Lehrinhalte in kleine Einheiten ermöglicht eine kurzfristige Aktualisierung und Anpassung des bestehenden Ausbildungspfades an die gegenwärtigen technologischen und betrieblichen Entwicklungen, kann daher leichter auf Veränderungen am Markt reagieren und somit einen schnellen Markt bedienen.“ (9)

## Erfahrungen aus der „Lean-Welle“

Die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftsgeschehens, verstärkter internationaler Wettbewerb mit immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen stellte unsere Unternehmen vor große Herausforderungen hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit von Strukturen und Abläufen. Die 1990 von James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel

Roos als Buch veröffentlichte Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) „The Machine that Changed The World: The Story of Lean Production“ löste in der amerikanischen und europäischen Automobilindustrie erhebliche Betroffenheit aus. Die Verfasser belegten eindrucksvoll, dass die amerikanischen und europäischen Hersteller teurer, langsamer und in schlechterer Qualität produzieren als ihre japanischen Konkurrenten. Das Erfolgsrezept der Japaner wurde umschrieben mit dem Begriff „Lean Production“, der auch in den Folgejahren die Diskussion in Fachkreisen und die Managementaktivitäten beherrschte.

In der „schlanken Fabrik“ sollten Entwicklungs- und Durchlaufzeiten verkürzt, die Qualität verbessert, die Produktivität gesteigert und die Herstellkosten verringert werden. Die Unternehmensstrukturen sollten darauf ausgerichtet wer-

den, Verschwendungen jeglicher Form zu vermeiden, die Fertigungstiefe auf ein wirtschaftliches Maß zu beschränken und eine schlankere, durchgängige Ablauforganisation zu schaffen. Die Fokussierung auf den „Kundennutzen“ und den „Mehrwert“ zwang zu einer Infragestellung aller Funktionen, Prozesse und Leistungen.

Konzentrierten sich die Rationalisierungsaktivitäten – insbesondere in Form von Mechanisierung, Automatisierung, IT-Einsatz, aber auch Betriebsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung – bisher auf die so genannten direkten Bereiche (z.B. Fertigung, Montage), sah man im Zuge der „Lean-Welle“ Anfang der 90er Jahre in vielen Unternehmen vor allem in den indirekten (Gemeinkosten-)Bereichen noch brachliegende Ratiopotenziale. In der Folge wurden diese Funktionen vielfach personell abgespeckt, verdichtet, zusammengelegt, verlagert (Outsourcing) oder

gänzlich aufgelöst. So fielen auch manche „REFA-Abteilungen“ (Arbeitsplanung, Fertigungsvorbereitung usw.) vorschnell dem Rotstift zum Opfer, was dazu führte, dass die Planung und Steuerung von Leistungserstellungsprozessen alsbald Not litt, die Kapazitäts- und Zeitwirtschaft auf veraltete Daten zugreifen musste usw. Nicht selten wurden erst nach leidvollen Erfahrungen vormals aufgelöste Funktionen später wieder neu eingerichtet, gegebenenfalls unter einer anderen Bezeichnung (wie z.B. „Industrial Engineering“).

Spätestens seit den Erfahrungen aus der „Lean-Euphorie“ wurde klar, dass der REFA-Verband der Wirtschaft die Notwendigkeit des Methodeneinsatzes zur Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung deutlicher vermitteln, die Qualifizierungsangebote noch unternehmensspezifischer ausrichten musste.

„Der REFA-Verband wird zukünftig verstärkt eine intensive individuelle Bildungsberatung in Verbindung mit Personalleitern der Unternehmen betreiben, um gerade hier die kundenorientierte Qualität der modularen Ausbildungsstruktur zur Anwendung kommen zu lassen.“

Der Verband will seine Aufgabe als Dienstleister für die

Wirtschaft noch umfassender wahrnehmen. Neben der Entwicklung neuer Organisationskonzepte sowie der Aus- und Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte soll stärker die fachliche Beratung der Unternehmen in Verbindung mit den Qualifizierungsmaßnahmen treten. Dadurch sollen die Unternehmen verstärkt bei der Lösung ihrer Probleme unterstützt werden und umgekehrt ein Rückfluss aus der Praxis die Entwicklungen des Verbandes weiter befürworten.“ (10)

#### **REFA/IPA-Studie belegt: Mehr Erfolg durch professionellen Methodeneinsatz**

Aufgrund der im Rahmen der „Lean-Welle“ Anfang bis Mitte der 90er Jahre vielerorts abgebauten zentralen, produktionsunterstützenden Funktionen stellte sich die grundsätzliche Frage, welche Bedeutung der Einsatz des von diesen Funktionen bislang angewandten breiten Methodenrepertoires zur Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in den Unternehmen hat. Waren diese Methoden nicht mehr geeignet oder nicht mehr notwendig, um ein Unternehmen erfolgreich zu betreiben?

In einer gemeinsamen Studie des Fraunhofer Instituts für

Produktionstechnik und Automatisierung (IPA), Stuttgart, und des REFA-Verbandes wurde diese Frage 1997/98 aufgegriffen und anhand einer empirischen Untersuchung in 226 produzierenden Unternehmen beantwortet.

Die Untersuchung zeigte sehr deutlich, dass besonders erfolgreiche Unternehmen die gesamte Bandbreite des Methodenrepertoires gezielt nutzen.

Wenngleich damit die Notwendigkeit eines umfassenden Methodeneinsatzes für den Erfolg der Unternehmen bestätigt und bekräftigt wurde, wiesen die Studienergebnisse auch eine Reihe von Handlungsfeldern für die Weiterentwicklung des Methodenspektrums aus.

„Die klassischen Methoden der Zeitwirtschaft sind nach Ansicht der befragten Fachleute auch in Zukunft notwendig. Vor allem Mitarbeiter aus dem Kostenwesen vertreten diese Ansicht sehr deutlich. Über 40 Prozent der Befragten weisen aber darauf hin, dass Ergänzungen und Weiterentwicklungen an diesen Methoden notwendig sind. Notwendig ist aus ihrer Sicht vor allem eine deutliche Aufwandsoptimierung beim Einsatz der Methoden sowie die methodische Unterstützung neuer Arbeitsformen (Gruppenarbeit, Aufgabenin-

tegration, ...). Weitere Entwicklungsfelder sind die durchgängige Betrachtung von Prozessketten und die Aufbereitung der Methoden für Anwender mit einem relativ geringen Ausbildungstand.“

Sehr wichtig ist ein Grundverständnis der Mitarbeiter in Gruppenarbeit für zeitwirtschaftliche Methoden. Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang das Verstehen der Wirkzusammenhänge bzw. der Stellhebel, mit deren Hilfe die Führungsgröße Zeit beeinflusst werden kann. 38 Prozent der betrachteten Unternehmen halten die aktive Einbindung der Mitarbeiter im jeweiligen Prozess für notwendig, um Methoden erfolgreich einzusetzen.“ (11)

Die Ergebnisse der REFA/IPA-Studie – insbesondere die aufgezeigte Notwendigkeit zur gesamtheitlichen Betrachtung von Geschäftsprozessen – waren für den REFA-Verband Bestätigung für die Weiterentwicklung der Methoden.

#### **Weiterentwicklung: „Prozessorientierte Arbeitsorganisation“**

Mit den Begriffen bzw. der Anwendung der Managementmethoden „Lean Management“ und „Lean Production“ setzte Anfang der 90er Jahre eine „Revolution“ in



MEHR ERFOLG DURCH  
**Partnerschaft**

#### **team3 Beratungsdienstleistungen:**

- >>> Gestaltung von Arbeitssystemen und -abläufen
- >>> Zeitwirtschaft (REFA, MTM)
- >>> Entgeltgestaltung
- >>> Analysieren von Schwachstellen
- >>> Organisation in Betrieb und Verwaltung
- >>> KVP (Kontinuierl. Verbesserungsprozess)
- >>> Materialfluss- und Ablaufgestaltung
- >>> Wertanalyse (VDI 2800)



Hohe Straße 10  
D-46499 Hamminkeln  
Tel.: (0 28 52) 90 95 82  
Fax: (0 28 52) 90 95 84  
[www.team3-beratung.de](http://www.team3-beratung.de)  
[mail@team3-beratung.de](mailto:mail@team3-beratung.de)

## Arbeitsorganisation

im Rahmen einer prozessorientierten Organisations- und Unternehmensentwicklung ist das Schaffen von Bedingungen und Voraussetzungen für das Zusammenwirken von Arbeitssystemen durchgängig über alle Prozessebenen in der Organisation bzw. im Unternehmen.

Ziel ist die Erfüllung von Arbeitsaufgaben in Arbeitssystemen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse und Kundenanforderungen.

Gleichrangig und gleichgewichtig sind die Förderung und Weiterentwicklung der menschengerechten Arbeit.

den Produktionsprinzipien der Industrieunternehmen ein.

„Die Auseinandersetzung beziehungsweise der Vergleich zwischen den unterschiedlichen Produktionsprinzipien in den 90er Jahren hat zu einem Paradigmenwechsel bei der Unternehmens- bzw. Organisationsgestaltung geführt, der durch die Hinwendung von der funktionsorientierten zur prozessorientierten Betrachtung gekennzeichnet ist.“

Die Kennzeichen zu einer Überwindung der tayloristischen Arbeitsteilung liegen in einer Zusammenarbeit in Gruppen beziehungsweise Teams mit dem Experten „Mensch“ (anstatt automati-

sierter Expertensysteme) und in der Beschleunigung der Abläufe durch Vereinfachung der Prozesse. Dies ist verbunden mit einer höheren Sicherheit durch Überschaubarkeit und in Verbindung mit einer Reduzierung der Hierarchiestufen, das heißt der Reduktion von organisatorischen, funktionalen und informationalen Schnittstellen.

Die Antwort des REFA-Verbandes war die Weiterentwicklung der REFA-Methodenlehre zu einer ganzheitlichen Unternehmensentwicklung.

Die Prozessorientierung als wesentliche Strategie zur Sicherung der Wettbewerbsfä-

higkeit hat sich inzwischen im Bewusstsein der Unternehmen und Organisationen etabliert, auch die neue ISO 9001:2000 als Grundlage für die Einführung von normkonformen Qualitätsmanagementsystemen. Begründet wird dies mit der Notwendigkeit, dass sich Unternehmen, speziell Dienstleister, konsequent an den wertschöpfenden Prozessen ausrichten sollen, um das möglicherweise gegenläufige Suboptima einzelner Abteilungen zugunsten des Gesamtoptimums der produktivspezifischen Wertschöpfungskette zu ermöglichen. Weiter ermöglicht die Zuordnung von Verantwortungen entlang dieser Wertschöpfungsketten das rasche Wahrnehmen und Reagieren auf Veränderungen. Aus diesem Grund ist die Prozessorientierung ein wichtiger Beitrag zum umfassenden Qualitätsmanagement.

Die beschriebenen Veränderungen haben nicht nur in den Industrieunternehmen in Deutschland für Turbulenzen gesorgt, sondern auch im REFA-Verband. Auch hier wurde bereits vor Jahren ein Wandel eingeleitet, der sich heute in der Beschreibung ei-

ner klaren REFA-Kernkompetenz darstellt. Die Einführung des Begriffes ‚Arbeitsorganisation‘ in Verbindung mit einer prozessorientierten Organisations- und Unternehmensentwicklung (siehe Kasten) war das Ergebnis einer Diskussion mit den REFA-Funktionsträgern auf der REFA-Bildungskonferenz am 4. und 5. Februar 2000 in Dortmund.“ (12)

Die Umsetzung der REFA-Kernkompetenz „Prozessorientierte Arbeitsorganisation“ erfolgte mit der Aufnahme prozessorientierter Arbeitsorganisations-Module in die Grundausbildung: integriert wurden in Teil 1 die Lehreinheiten „Prozesse im Unternehmen“, „Prozesskennzahlen“ und „Prozesskostenrechnung“ sowie „Prozessengineering – Softwareeinsatz für Prozessmanagement“; in Teil 2 werden Methoden zum Prozessdatenmanagement vermittelt.

Damit hat REFA in seiner Methodik den Sprung vom Arbeitssystem zum Unternehmenssystem vollzogen. Dies zeigt sich auch in den weiter entwickelten Seminaren „Kostenrechnung“ und „Führungsorientiertes Qualitätsmanagement“.

## Strukturelle und inhaltliche Vielfalt

### REFA in den neuen Bundesländern

Eine unerwartete Herausforderung stellte sich mit den politischen Entwicklungen 1989/90 in der DDR auch für den REFA-Verband.

Bereits seit vielen Jahren vor diesen Ereignissen hatte der Bundesverband – inoffiziell – einen fachlichen Gedanken-austausch mit Lehrstühlen, Instituten und Fachleuten in der DDR geführt. In vielen Fällen war es zu von REFA arran-gierten Besuchen von DDR-Wissenschaftlern und -Prakti-

kern am REFA-Institut in Darmstadt sowie Gegenbesu-chen eigener Fachleute in der DDR gekommen. Dies hatte zur Folge, dass der REFA-Ge-danke in der DDR nie in Ver-gessenheit geraten war.

Dennoch war der Verband von den Ereignissen in der DDR überrascht worden. Die lang-jährigen Kontakte und da-durch vorhandenen Kennt-nisse haben REFA jedoch in die Lage versetzt, sich relativ schnell auf die neue Situa-tion einzustellen.

Neben den langjährigen Ver-bindungen kamen sehr viele

neue zu Behörden, Universitäten, Instituten, Unternehmen und Einzelpersonen in der DDR hinzu. Mehrfach wurde REFA von der DDR-Regierung zu Gesprächen eingeladen. In allen Fällen wurde dabei der Wunsch nach einer engen Zu-sammenarbeit und einem Tätigwerden von REFA in der DDR geäußert.

So wurden noch vor der Wie-dervereinigung entsprechend der in der DDR wiedererstan-den Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen, Berlin/Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern 1990 fünf

REFA-Landesverbände mit Sitz in den jeweiligen industriellen Zentren gegründet:

- Sachsen (Dresden),
- Sachsen-Anhalt (Magdeburg),
- Thüringen (Erfurt),
- Berlin/Brandenburg (Berlin) und
- Mecklenburg (Rostock).

Daneben wurden schon 1990 die beiden Bezirksverbände Halle und Leipzig gegründet.

Die neuen REFA-Landesver-bände in der DDR wurden bis zur Vereinigung der beiden

## Weiterbildung „Aus der Praxis für die Praxis“



Inhalt und Form der REFA-Weiterbildung haben stets den gegebenen technischen, organisatorischen und didaktischen Anforderungen der jeweiligen Zeit entsprochen. So sind heute in den Ausbildungen/Seminaren technische und methodische Mittel wie PC, Video, Metaplan-Technik, Internet u.a. Standard. Ein entscheidendes Merkmal der REFA-Weiterbildung ist die Vermittlung von Lehrinhalten, die dem aktuellen Stand der Praxis in Industrie bzw. Verwaltung und Dienstleistung entsprechen. Rund 1500 praxiserprobte REFA-Lehrer und -Trainer sorgen im Gesamtverband dafür, dass die Teilnehmer der Ausbildungen/Seminare die Inhalte nutzbringend in ihrer beruflichen Praxis anwenden können.

deutschen Staaten durch die REFA-Hauptgeschäftsführung in Darmstadt koordiniert.

Spontan haben damals viele REFA-Gliederungen und REFA-Verantwortliche ihre Unterstüt-

zung angeboten. Mehrere REFA-Landesverbände übernahmen Patenschaften beim Aufbau der DDR-Landesverbände, und zwar Baden-Württemberg und Bayern für Sachsen, Nordwestdeutschland, Hessen und Rheinland-Pfalz für Sachsen-Anhalt, Hessen und Bayern für Thüringen, Berlin für Berlin-Brandenburg sowie Nordwestdeutschland für Mecklenburg-Vorpommern.

Ein wichtiger Schritt war die Ausbildung von DDR-Fachleuten der Betriebsorganisation zu REFA-Lehrern.

Es wurden zunächst fünf REFA-Lehrer je Landesverband in einer geschlossenen Maßnahme, beginnend mit der Grundausbildung bis hin zur REFA-Lehrer-Qualifikation, ausgebildet.

Eine verkürzte REFA-Lehrer-Ausbildung fand für eine

zweite Gruppe von 25 besonders qualifizierten Fachleuten statt. Diese REFA-Lehrer wurden dann in den verschiedenen REFA-Landesverbänden der DDR tätig.

Wenngleich das Interesse an REFA in der DDR außerordentlich groß war, bestanden doch vielfach Unklarheiten über Angebot und Struktur des Verbandes.

Es wurden deshalb Informationsveranstaltungen in allen DDR-Landesverbänden durchgeführt, die einen enormen Zuspruch fanden.

Mit diesen Schritten wurde die REFA-Lehre in den neuen Bundesländern etabliert, so dass heute die REFA-Aus- und -Weiterbildungen flächendeckend angeboten werden können.

## AMAZONE Intelligenter Pflanzenbau



Die AMAZONE-Gruppe existiert seit 1883 als eigenständiges Familienunternehmen.

AMAZONE liefert weltweit erfolgreich Land- und Kommunalmaschinen in höchster Qualität. Durch innovative Technik und zukunftsweisende Ackerbau-Konzepte ist AMAZONE der starke Partner für Landwirte, Lohnunternehmer und Vertriebspartner.

**AMAZONEN-WERKE Die Ideenfabrik • 49205 Hasbergen Tel. +49 (0)5405 501-0 Fax 501-147 27798 Hude Tel. +49 (0)4408 927-0 • 04249 Leipzig Tel. +49 (0)341 4274-600 • [www.amazone.de](http://www.amazone.de)**

Mit über 1.300 Mitarbeitern produzieren wir in vier Werken:

- Landmaschinen für die Bodenbearbeitung, die Saat, die Düngung und den Pflanzenschutz sowie
- Kommunalmaschinen für die Grünflächenpflege und den Winterdienst.



## Von „Der Refa-Mann“ bis zu den „REFA-Nachrichten“ heute

Als nach 45 Folgen der Zeitschrift „Der Refa-Mann“ am 25. Februar 1948 die erste Ausgabe der Mitgliederzeitschrift „REFA-Nachrichten“ erschien, wandte sich Dipl.-Ing. Hans Girod, damaliger Vorsitzer des REFA-Verbandes, mit folgenden Worten an die Leser: „Wenn heute, fast drei Jahre nach dem Zusammenbruch, die erste Nummer der ‚REFA-Nachrichten‘ erscheint, wollen wir REFA-Männer darin einen Schimmer von Hoffnung erblicken. Wir wollen daraus ersehen, dass unsere Arbeit auf dem schwierigen und oft umstrittenen Gebiet der Gestaltung und der Bewertung der menschlichen Leistung im Betrieb beim Neuaufbau unserer noch tief danieder liegenden Wirtschaft nicht entbehrt werden kann. Deshalb nehmen wir unsere Arbeit mit Tatkräft und bestem Wollen wieder auf. Unser Grundsatz wird weiterhin bleiben: Sachlichkeit und Gerechtigkeit! Glückauf zu neuer Arbeit!“

## REFA-Nachrichten im Wandel

Die REFA-Zeitschrift: Es begann im September 1943 mit „Der Refa-Mann“, ein wenige Seiten umfassendes Mitteilungsblatt mit der letzten Ausgabe im Januar 1945. Die erste Ausgabe der „REFA-Nachrichten“ erschien im Februar 1948; sie transportierte in erster Linie die REFA-Lehre selbst und deren Anwendung in der Praxis. Der Umfang der Ausgaben wurde in den Jahren ständig erweitert. 1971 erhielt die Zeitschrift ein neues äußereres Erscheinungsbild. 1981 fand ein Relaunch statt, die Zeitschrift widmete sich nun auch Themen von allgemeinem Interesse und das Layout wurde deutlich leserfreundlicher. Ein erneuter Relaunch fand 1995 insbesondere in der Gestaltung statt. Der Herausgeber und die Redaktion sehen die Weiterentwicklung der Zeitschrift im Sinne des Kundennutzens als eine permanente Aufgabe.



Heute – im 57. Jahrgang – erscheinen die „REFA-Nachrichten“ sechs Mal pro Jahr und bieten ein breites Spektrum verschiedenster Informationen für die Produktions-, Verwaltungs- und Dienstleistungsbranchen.

Mit Heft 2/1995 wurde die Zeitschrift durch ein zeitgemäßeres Design zur verbesserten Übersichtlichkeit und Lesbarkeit attraktiver gestaltet. Daneben wurden die Ergebnisse einer Leserbefragung in

Heft 2/1995 bei der inhaltlichen Ausgestaltung berücksichtigt, die u.a. den Themen „Mensch im Mittelpunkt“ und „Führungskonzepte“ einen besonders hohen Stellenwert einräumen. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Zeitschrift liegen in den Bereichen der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie der Unternehmensentwicklung.

Eine Repräsentativumfrage bei der Leserschaft durch das

EMNID-Institut im Dezember 2000 ergab zu den REFA-Nachrichten u.a. folgende Ergebnisse: Es findet eine regelmäßige und intensive Nutzung statt; die optische Gestaltung wird positiv wahrgenommen; Zufriedenheit mit der redaktionellen Aufbereitung der Themen; die fachliche Kompetenz sowie die Verständlichkeit fachlich wichtiger Informationen sind wesentliche Eigenschaften der REFA-Nachrichten.



## Das REFA-Netzwerk

In einer immer komplexer werdenden Gesellschaft ist die Schaffung und Pflege eines Netzwerkes auch für den REFA-Verband von großer Bedeutung, um Kompetenzen und Synergien zu erweitern und das so erzeugte Know-how an den Kunden weiter zu geben. Das Netzwerk besteht aus starken und erfahrenen Partnern aus Wissenschaft und Forschung, aus Unternehmen und Verbänden, aus staatlichen Institutionen und Öffentlicher Verwaltung.

## REFA-Fachausschüsse sichern Branchenbezug

Die REFA-Fachausschüsse, die dem REFA-Bundesverband zugehörig sind, tragen dafür Sorge, dass die REFA-Methoden in möglichst vielen Fachbereichen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst genutzt und weiterentwickelt werden. Sie schaffen und pflegen einen intensiven Kontakt zu den einzelnen Fach- und Wirtschaftsbereichen. Sie sind damit Verbindungsglied, das einmal die REFA-Methoden in die Bereiche hineinträgt und zu deren Verbreitung beiträgt, zum anderen aber auch die Belange dieser Bereiche bei der Weiterentwicklung des REFA berücksichtigt.

Zu den grundsätzlichen Aufgaben der Fachausschüsse gehören:

- Durchführung von branchenspezifischen Fachseminaren,
- Veröffentlichung von fach- und branchenbezogenen Schriften und Lehrunterlagen,
- Durchführen von Fachtagungen sowie
- Erfahrungsaustausch in den entsprechenden Fachgebieten.

Zur Zeit existieren die Fachausschüsse Bauwesen • Bekleidung • Bergbau • Bildungswesen • Chemie • Fahrzeugbau • Forstwirtschaft • Gebäudereinigung • Gesundheit-Soziales-Rehabilitation • Gießerei • Glas • Gummi • Haushaltsmanagement • Holz- und Kunststoffverarbeitung • Instandhaltung • Logistik im Handel • Montageorganisation im Maschinenbau • Nahrung und Genuss • Papier • Schiffbau • Schmieden • Schweißtechnik • Spanende Fertigung • Stahl • Stanz- und Umformtechnik • Steine-Erden und Keramik • Textil • Verwaltung und Dienstleistung sowie die • Fachorganisation KMU.

## REFA-International

Der REFA-Verband setzt sein gesamtes Know-how der Betriebsorganisation weltweit ein und überträgt es durch die Ausbildung von Multiplikatoren in den jeweiligen Ländern.

Der Schwerpunkt bei allen Weiterbildungsmaßnahmen liegt auf der Umsetzung des theoretischen Wissens durch praktische Projekte in den Betrieben. Die Kombination von Schulungs- und Beratungsmaßnahmen stellt sicher, dass die Teilnehmer das Erlernte in der betrieblichen Praxis umsetzen können. Einen hohen Stellenwert in den Partnerländern hat die Verbindung von Theorie und Praxis, d.h. die Schulung und Umsetzung von erlernten Methoden im Betrieb.

Die Aufgabe von REFA-International ist es, das REFA-Know-how weltweit durch *Gründung von Auslandsorganisationen* zu verbreiten und mit bestehenden Einrichtungen Kooperations- und Lizenzverträge abzuschließen.

Ziel ist es, sowohl dem Aufbau und der Erhaltung einer leistungs- und wettbewerbsfähigen internationalen Wirtschaft als auch dem arbeitenden Menschen zu nutzen.

Die Teilnehmer der REFA-Veranstaltungen in allen Ländern ziehen einen unmittelbaren Nutzen daraus, weil berufliche Qualifizierung zur Sicherung des Arbeitsplatzes und zur Förderung der Karriere führt. Die Firmen haben den Vorteil, dass kompetente Mitarbeiter durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse die Leistungsfähigkeit des Unternehmens steigern und zur Optimierung von Kostenstrukturen beitragen. Eine gemeinsame Sprache im Bereich der Betriebsorganisation ermöglicht den Wissens- und Erfahrungsaustausch von Fachleuten auf internationaler Ebene.

Die Länder, die REFA-Methoden einführen, haben zum einen den Vorteil, dass sie auf *Selbsthilfestrukturen* durch lokale REFA-Organisationen zurückgreifen können, und zum anderen, dass sie über Methoden verfügen, die internationalen Standards entsprechen.

Der Wissenstransfer als Hilfe zur Selbsthilfe erfolgt in Form differenzierter Aus- und Weiterbildungsprogramme, angepasst an die jeweiligen kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten des betreffenden Landes. Alle Inhalte werden durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis vermittelt, d.h. Trainingszielen darauf ab, Lösungen für Probleme aus der Praxis zu erarbeiten.

REFA-Training und Beratung im Ausland führen REFA-Organisationen bzw. Kooperationspartner in Zusammenarbeit mit REFA-International durch.

Mit der Unterstützung von der Europäischen Union, der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, der Weltbank, der Kreditanstalt für Wiederaufbau etc. werden in Ländern Strukturen

aufgebaut, um den Wissenstransfer, d. h. eine Einführung der REFA-Methoden zu ermöglichen.

REFA-Organisationen bzw. -Kooperationspartner gibt es zur Zeit in Belarus, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Kroatien, Liechtenstein, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweiz, Slowenien, Spanien, Südafrika, Tunesien, Ungarn, Ukraine, Uruguay und USA.

Darüber hinaus ist REFA-International weltweit in Projekten tätig, die sich mit Training und Beratung auf allen Betriebsebenen im Bereich der Betriebsorganisation befassen. REFA-Lehrmodule wurden u.a. in eine Vielzahl von Fremdsprachen übersetzt.

## AKIE/IE-Fachtagungen – Wissensvermittlung mit Tradition

Der *REFA-Arbeitskreis Industrial Engineering (REFA-AKIE)* wurde 1964 von Absolventen der ersten REFA-Seminare für Industrial Engineering (SIE) ins Leben gerufen. Die Initiative dazu lag bereits in der Konzeption des SIE be-

## Serviceangebot für Mitglieder



Seit vielen Jahrzehnten gehören Firmenbesichtigungen, neben Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, zum Serviceangebot vieler REFA-Gliederungen für ihre Mitglieder. Das Bild zeigt beispielhaft REFA-Mitglieder bei dem Besuch der Firma Jürgenhake, Gesellschaft für Kabelkonfektion und Metallverarbeitung mbH, mit Sitz in Lippstadt, organisiert von dem REFA-Bezirksverband Lippstadt in diesem Jahr.

Besuchen Sie uns im Internet!  [www.mitterhauser.com](http://www.mitterhauser.com)

Integrierte Planungs- und Arbeitsstudien-System

**IPAS-WIN - Innovative IT-Lösungen unter Windows**

**Praxisbezogene Systeme für Zeitwirtschaft, Planzeiten (MW+Regression), Arbeitsplanung, Taktplanung, Auftragsgenerierung, Qualitätssicherung BDE-Fertigmeldungen (Barcode) und Prämienlohnberechnung, MTM-Analysen mit Variantenoptimierung und Strukturübersicht**

**INFORMIEREN SIE SICH IM INTERNET ÜBER INTERAKTIVE ONLINE-DEMONSTRATIONEN**

**NEU! - INTERAKTIVE ONLINE-ANWENDUNGSHILFEN**



(Windows 9x / NT / 2000 / XP / WS/Netzwerk / Multiuser)  
vielfältige Medieneinbindung (Skizzen / Bilder / Videos)

**miniDat-Systeme**  
**Ihre mobile Daten-Erfassung**  
 für alle Zeitstudienarten vor Ort  
 zyklische und nichtzyklische  
 Aufnahmen, Verteilzeit- und  
 Gruppenanalysen  
 Multimomentstudien  
 SVZ-Analysen (MTM,...) vor Ort  
 Fehler- und Qualitäts-Analysen  
 Betriebsdatenerfassung  
 Selbstnotierung



*Neu ! miniDat CE Neu !*

Die modernste Erfassungs-Software  
für alle mobilen Systeme mit Windows-Oberfläche



Unsere Systeme sind weltweit im Einsatz und in mehreren Sprachen verfügbar - auch die mobile Erfassung

Ihre  
**Info-Mappe**  
liegt für Sie bereit.

**J. Mitterhauser GmbH**  
EDV-Systeme

**Österreich: PROFUNDATA GmbH**  
A-4642 Sattledt - Keplerstr. 10  
Telefon: 07244 / 8275 Fax: 07244 / 8275-6



Erlenstr. 19 - **86399 Bobingen**  
Tel.: 08234/959950 Fax: 08234/959955  
Email: J.Mitterhauser@t-online.de



Im Jahr 2003 fand die „Deutsche Industrial-Engineering-Fachtagung“ zum 29. Mal statt. Die Jahrestagungen stellen eine sowohl national als auch im Ausland anerkannte Plattform des IE-Erfahrungsaustausches dar.

gründet: Berufliche Weiterbildung ist dann am wirksamsten, wenn sie Berufserfahrung mit neuem und ergänzendem Wissen kombiniert.

Die damals gegründete IE-Erfahrungsaustauschgruppe hatte in den folgenden Jahren enormen Zulauf. Benötigt wurde alsbald eine Struktur, innerhalb der dieser Erfahrungsaustausch zur Vermittlung neuer Entwicklungen, Methoden, Instrumente und neuen Gedankengutes in Form von Vorträgen, Diskussionen, Betriebsbesichtigungen und Veröffentlichungen organisiert werden konnte.

Der REFA-AKIE ist heute fester Bestandteil im REFA-Verband. Er führt regelmäßig überregionale und regionale Fachtagungen durch, veranstaltet nationale und internationale Studienreisen, bietet Erfahrungsaustausch auf dem Gebiet der gesamten Betriebsorganisation vor Ort und verbindet die Ab-

solventen der Seminare für Industrial Engineering zu einer berufsständischen Interessengemeinschaft.

Schon längst hat der REFA-AKIE als Gesamtheit seinen „Arbeitskreis“-Charakter im Sinne einer kleinen Projektgruppe verloren. Insgesamt rund 1.900 IEs werden derzeit in den Mitgliederlisten der 34 bundesdeutschen REFA-AKIE-Regionalgruppen geführt. In den Gliederungen des Verbandes sorgen IE-Befragte für die Koordination der AKIE-Regionalgruppen.

Im Sinne einer ausgeprägten Kundenorientierung werden in den Regionalgruppen aktuelle Themen behandelt, wobei sich die Veranstaltungsteilnehmer bei der Programmgestaltung aktiv einbringen.

• Neben den regionalen Veranstaltungen sind die seit 1975 jährlich stattfindenden Deutschen Industrial-Engineer-

ring-Fachtagungen wesentlicher Bestandteil im REFA-AKIE-Programm.

Im Jahre von „80 Jahre REFA“ feiert der REFA-AKIE sein 40-jähriges Bestehen.

## REFACONSULT – das Beratungshaus innerhalb der REFA-Organisation

Am 16. April 1998 wurde in Dortmund die REFACONSULT GmbH gegründet.

Nach mittlerweile sechs Jahren erfolgreicher Beratungstätigkeit stellt sich das Selbstverständnis des Unternehmens wie folgt dar:

„Modern interpretierte REFA-Methoden sind das Fundament der Beratungsleistungen.“

- Orientierung an quantifizierbaren Projektergebnissen.
- Methodische Basis sind stets nachvollziehbare Grunddaten.
- Alle Berater mit mindestens zehn Jahren Berufserfahrung, überwiegend in klassischen Produktionsbereichen.
- Vielfach auch Führungserfahrung.
- Bundesweite Präsenz: Dortmund (Firmensitz), Hamburg, Coburg und Tübingen.“

Unter der Maxime „Beratung ist eine Sache – Umsetzung eine andere. Wir sind für beides zuständig“ bietet REFACONSULT folgende Beratungsfelder:

- Produktionsplanung, -steuerung und -optimierung
- Logistikplanung, -steuerung und -optimierung
- Entlohnung
- Restrukturierung und Rationalisierung
- Leistungscontrolling und Dienstleistungsverrechnung
- Personalmanagement
- Marketing.

## Beratung durch den LV Baden-Württemberg

Seit 1990 bietet der REFA Baden-Württemberg eine ganzheitliche Unternehmensberatung an. Schwerpunkte sind:

### Geschäftsprozesse

- Optimierung der Geschäftsprozesse
- Gestaltung von Arbeits- und Organisationsstrukturen
- Entgeltfindung
- Summarische und analytische Arbeitsbewertung
- Umstellung von Entgelt-systemen
- Aufbau und Einführung von Beurteilungskriterien
- Konzeption und Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen
- Datenermittlung nach REFA
- Innovationsmanagement
- Erstellen von Qualifizierungsprogrammen
- Einführung von KVP-Systemen.

### Informationstechnologie Controlling und Kostenwesen.

**Der Kalksandstein**  
**KS**   
**DAS ORIGINAL**

**Hessisches Bausteinwerk**  
**Dr. Blasberg GmbH & Co. KG**  
**Am Bornbruch 10, 64546 Mörfelden**

**Tel.: 06105 · 97 77 0   Fax 06105 · 97 77 22**

## REFA-Ausbildungsangebot heute

Die beruflichen Qualifikationen jedes Arbeitnehmers in Unternehmen der Wirtschaft und Verwaltung zu sichern und zu fördern ist eine der Hauptaufgaben, denen sich der REFA-Verband widmet – gleichwertig neben Erhalt bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland.

Diese anspruchsvollen Ziele verfolgt der Verband seit seiner Gründung mit besonderem Nachdruck. Die prozessorientierte Arbeitsorganisation bildet dabei heute das Kernstück des Angebots.

Die nachfolgend aufgeführten Ausbildungen bzw. Seminare werden in dem Gesamtverband mit seinen Gliederungen mit identischen Inhalten angeboten (mit Ausnahme der Kompaktseminare). Dabei können sowohl standardisierte Ausbildungsstränge als auch individuell zusammengestellte Ausbildungsmodule besucht werden.

Die Ausbildungen werden als Ganztagesunterricht sowie auch in berufsbegleitender Form angeboten. Ferner können die Ausbildungen auch als Inhouse-Seminare durchgeführt werden.

### REFA-Ausbildungen Arbeits- und Prozessorganisation

– REFA-Grundschein

**Arbeitsorganisation**

– REFA-Prozessorganisator/-in

*Seminare zu den Themen:*

- Arbeitsgestaltung ● Prozessdatenermittlung ● Planung und Steuerung ● Kostenrechnung ● Statistik in der Arbeitsorganisation ● Führungsorientiertes Qualitätsmanagement ● Anwendung statistischer Qualitätsmethoden ● Anwendung von REFA-Methoden

### Seminar REFA-Techniker (SRT)

*Seminare zu den Themen:*

- Personalführung ● Problemlösungstechniken ● Personalwirtschaft ● Controlling und BWL ● Produktionstechniken ● Prozessgestaltung

### Seminar Industrial Engineering (SIE)

*Seminare zu den Themen:*

- Managementpraxis und Führungspychologie ● Projektmanagement ● Personalwirtschaft ● Total Quality Management ● Kosten- und Leistungscontrolling ● Geschäftsprozessgestaltung ● Ganzheitliche Unternehmensführung

### Master Industrial Engineering

Teilzeitstudiengang in Kooperation mit der Universität Bremen

### European Industrial Engineer

Ausbildung in Kooperation mit der „Federation of Productivity Services EFPS“

### REFA-Ausbildung Controlling

*Seminare zu den Themen:*

- Controlling-Instrumente
- Kennzahlen im Controlling
- Vertriebscontrolling ● Strategisches Controlling ● Finanzcontrolling ● Controlling der Wertschöpfungskette
- Marketingcontrolling
- Controlling im Gesundheitswesen und in Sozialeinrichtungen ● Vertragsrecht

### REFA-Ausbildung

#### Logistik-Fachwirt/-in

*Seminare zu den Themen:*

- Produktions- und Lagerlogistik ● Gestaltung von Logistiksystemen ● Transportrechte in der Logistik ● Logistikpartner und -märkte ● Personal- und Projektmanagement ● Logistikcontrolling ● Logistikgerechte Produktgestaltung

### REFA-Organisatorenausbildung in Verwaltung und Dienstleistung

*Seminare zu den Themen:*

- Organisation von Hierarchien und Prozessen ● Daten- und Personalbedarfsermittlung ● Projektmanagement bei Organisationsvorhaben
- Organisationsmethoden
- Problemlösungstechniken
- Controlling in der Öffentlichen

## Qualitätsmanagement im Dienste des Kunden

Zur Gewährleistung effizienter und kundenorientierter Abläufe bei der Entwicklung und Durchführung von Seminaren verfügt der Verband über ein Qualitätsmanagementsystem. Auf dieser Grundlage ist der Gesamtverband nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert.



- chen Verwaltung ● Kennzahlen und Berichtswesen, Budgetierung ● Führung und Zusammenarbeit ● Arbeitsrecht
- Qualitätsmanagement
- Prozessmanagement

### REFA-Kompaktseminare

*Seminare (ein bis drei Tage) zu den Themen:*

- Arbeits- und Prozessorganisation ● Arbeitsgestaltung ● Betriebswirtschaft und Controlling
- Daten- und Entgeltmanagement ● Führungskompetenz

- Gruppen-/Teamarbeit
- Kommunikation und Kunde
- Personalwirtschaft ● Planung und Steuerung ● Qualitätsmanagement ● Wertanalyse/Value Management

(Die hier genannten Themenbereiche der Kompaktseminare werden vom Bundesverband – auch als Inhouse-Seminare – angeboten; die REFA-Gliederungen bieten eine Fülle weiterer aktueller Themen an.)



Die Schwerpunkte unserer Verbandsarbeit liegen in folgenden Bereichen:

#### • Tarif- und Arbeitsrecht

Wir sind Ansprechpartner für alle arbeits- und tarifrechtlichen Probleme und vertreten unsere Mitglieder vor den Arbeits-, Sozial- und Verwaltungsgerichten. Des Weiteren informieren wir in Rundschreiben und Seminaren über aktuelle Entwicklungen im Arbeits- und Tarifrecht und unterstützen – auch mit Hilfe erfahrener Verbandsingenieure – bei arbeitswissenschaftlichen Problemen.

#### • Aus- und Weiterbildung

Wir fördern die betriebliche Bildungsarbeit durch Beratung und Seminarangebote für Führungskräfte, Betriebsleiter, Jugendliche, Ausbilder und Betriebsräte.

#### • Soziale Sicherung

Neben der Beratung in Fragen des Sozialrechts und der betrieblichen Altersversorgung benennen wir Vertreter für die soziale Selbstverwaltung: Krankenkassen, Agentur für Arbeit, Rentenversicherung, Berufsgenossenschaft, Arbeits- und Sozialgerichte und Behörden.

#### • Öffentlichkeitsarbeit

Wir halten den Kontakt zu den Medien vor Ort und sorgen dafür, daß auch in unserer Region die Standpunkte der Arbeitgeber in die Meinungsbildung einfließen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Gerne stehen wir Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung:

Seminarstr. 36, 57462 Olpe \* E-Mail: AGVOlpe@t-online.de  
Tel.: (0 27 61) 9 66 40 \* Fax: (0 27 61) 9 66 4-70

## REFA-Akademie für Betriebswissenschaft

Die private Fachschule „Akademie für Betriebswissenschaft“ des REFA Baden-Württemberg e.V. in Mannheim – staatlich anerkannte Ergänzungsschule – blickt auf ein 32-jähriges Bestehen im REFA-Verband zurück.

Der interdisziplinäre Fächerkanon in den Bereichen

- Naturwissenschaft und Technik,
- Betriebswirtschaftslehre,
- Organisationslehre und EDV,
- Betriebspychologie und Führungslehre,
- Methodenlehre des Arbeitsstudiums u.v.a.m.

war ausschlaggebend für die Namensfindung „Akademie für Betriebswissenschaft“ mit dem Fachschulabschluss

„Techniker/-in für Betriebswissenschaft“, wobei der Begriff der Betriebswissenschaft zu diesem Zeitpunkt nur an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich verwendet wurde.

1990 kam der zweite Weiterbildungsgang „Techniker/-in der Betriebsinformatik“ mit staatlich anerkanntem Abschluss hinzu.

Bis heute haben ca. 150 Absolventen in neun abgeschlossenen Kursen der Richtung Betriebsinformatik und mehr als 1200 Absolventen in 55 Lehrgängen der Richtung Betriebswissenschaft die Akademie mit einem zweiten Berufsabschluss erfolgreich verlassen und damit einen neuen Start ins Berufsleben gefunden.

## REFA-Mitgliedschaft

Die sind die Vorteile einer REFA-Mitgliedschaft:

- Aktualisierung des Fachwissens durch die Mitgliederzeitschrift „REFA-Nachrichten“ mit aktuellen Beiträgen aus den Bereichen Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung sowie allgemein interessierenden Themen der Arbeitswelt, mit Berichten aus der Arbeit des REFA-Verbandes, mit dem aktuellen Seminarangebot des Verbandes und mit dem Stellenmarkt.
- Erweiterung des beruflichen Fachwissens durch den Besuch von Vorträgen und Betriebsbesichtigungen, veranstaltet von den örtlichen Gliederungen.
- Bezug von Fachliteratur des REFA-Verbandes.
- Teilnahme an Tagungen des REFA-Verbandes zu besonders günstigen Konditionen.
- Individuelle Beratung und Unterstützung durch die zuständige REFA-Gliederung sowie durch REFA-Trainer.

Der Jahresmitgliedsbeitrag für das Einzelmitglied beträgt 50 €. Juristische Personen und Firmen zahlen Beiträge orientiert an der Beschäftigtenzahl.

## REFA Bundesverband e.V. – die Dachorganisation

Dem REFA Bundesverband e.V. gehören die zehn REFA-Landes- und Gebietsverbände (Mitgliedsverbände) an, die sich wiederum in rund 120 Regional- und Bezirksverbände gliedern. Diese betreuen die rund 20 000 Einzel- und Firmenmitglieder vor Ort.

Die Aufgaben des Bundesverbandes sind in der neuen Satzung vom 22. Mai 2003 u.a. wie folgt definiert:

„Zweck des REFA-Bundesverbandes ist die Förderung von Bildung und Wissenschaft auf den Gebieten der Arbeitsgestaltung, der Betriebsorgani-

sation und der Unternehmensentwicklung einschließlich angrenzender Gebiete.

Die Verbandsarbeit dient der Förderung, dem Aufbau und der Erhaltung einer wettbewerbsfähigen Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung.

Gleichrangig und gleichgewichtig sind die Förderung und Weiterentwicklung der menschengerechten Arbeit für die in diesen Bereichen Beschäftigten.

Der REFA-Bundesverband koordiniert die einheitliche Ausrichtung der Lehre, die Aus-

**Allianz**

Generalvertretung der Frankfurter Allianz

Theo Schmarr & Marcus Morgenstern  
Rheinstraße 18  
64283 Darmstadt

Hotline 0 61 51/21 42 8  
E-Mail: schmarr.morgenstern@allianz.de



Sitz des REFA-Bundesverbandes in Darmstadt

und Weiterbildung der REFA-Lehrkräfte sowie die Erstellung der Lehr- und Prüfungsunterlagen. Die Aufgabenverteilung zwischen dem REFA-Bundesverband und den Organisationen des REFA wird durch Geschäftsordnungen geregelt.“

Seinen Sitz hat der REFA-Bundesverband in Darmstadt und er betreibt eine Außenstelle in Dortmund (REFA-Informatik-Center).

Außerhalb Deutschlands wird REFA in über 40 Ländern von REFA-International – ein Bereich des REFA-Bundesverbandes – vertreten.

Der REFA Bundesverband e.V. und seine zehn Mitgliedsverbände sind eingetragene Vereine. Aufgrund der satzungsgemäßen Aufgaben zur Förderung von Bildung und Wissenschaft sind sie als gemeinnützig anerkannt.

## Entscheidungen auf breiter Basis

Die Mitgliederversammlung des Bundesverbandes, die alle zwei Jahre stattfindet, besteht aus dem Aufsichtsrat und den Delegierten der Mitgliedsverbände. Der REFA-Aufsichtsrat, bestehend aus den Vorsitzenden der zehn Mitgliedsver-



**Dr. Hans-Dieter Schinner, Vorstandsvorsitzender des REFA-Bundesverbandes**

## Mehr wissen – mehr bewegen

Als Ergänzung zum REFA-Seminarangebot bietet der Verband auch in Kooperation mit ausgewählten Fachverlagen eine breite Palette an Literatur und Multimedia-Produkten.

Gemäß dem Prinzip „Aus der Praxis – für die Praxis“ und in Abstimmung mit den Tarifvertragsparteien entstand das mehrbändige Standardwerk „Methodenlehre der Betriebsorganisation (MLBO)“. Dieses bietet allen, die sich im Beruf oder Studium und Ausbildung mit Fragen der Arbeitsgestaltung und Betriebsorganisation befassen, ein unentbehrliches Nachschlagewerk.

Ständig mit neuen Titeln ergänzt werden die Fachbuchreihen:



- REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung,
- REFA-Fachbuchreihe Betriebsorganisation,
- REFA-Fachbuchreihe Arbeitsgestaltung.

Aktuelle Marktübersichten zu Software-Systemen, umfangreiche Literatur zum Industrial Engineering, ausgewählte Multimedia- und Videoprodukte ergänzen das Angebot der REFA-Medienzentrale in Darmstadt.

**Ausführliche Informationen im REFA-Webshop:  
[www.refa.de](http://www.refa.de)**

bände und je einem Vertreter der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), überwacht den Vorstand des REFA Bundesverbandes e.V. bei der Geschäftsführung und Ausführung seiner Beschlüsse.

Der **Aufsichtsrat** setzt sich heute wie folgt zusammen: Aufsichtsratsvorsitzender Rainer Kraus (Vorsitzender LV Bayern), Stellvertreter des Aufsichtsratsvorsitzenden Lothar Marquardt (Vorsitzender Nordwest) und Dipl.-Ing. Frank Pöschel (Vorsitzender LV Thüringen), Vertreter BDA N.N., Vertreter DGB Ekkehard Schwabe; Mitglieder des Aufsichtsrates: Dieter Meuschel (Vorsitzender Baden-Württemberg), Dr.-Ing. Philipp Theden (Vorsitzender LV Berlin und Brandenburg), Dipl.-Ing. Rolf Meyer (Vorsitzender LV Hessen), Dipl.-Ing. Heinz

Kort (Vorsitzender LV Mecklenburg-Vorpommern), Dipl.-Ing. (FH) Oswald Raffel (Vorsitzender LV Rheinland-Pfalz/Saar), Brigitta Stein (Vorsitzende LV Sachsen) und Dr.-Ing. Uwe Gründler (Vorsitzen-

der LV Sachsen-Anhalt). Der REFA Bundesverband e.V. wird durch die Vorstände mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. rer. pol. Hans-Dieter Schinner vertreten.

## Mitwirkung der Tarifvertragsparteien

Seit der Gründung des REFA-Bundesverbandes im Jahre 1951 ist die Mitwirkung der Tarifvertragsparteien im REFA-Verband satzungsmäßig festgeschrieben. In allen Gremien des Verbandes, in den Vorständen aller REFA-Gliederungen, in den branchenbezogenen Fachausschüssen über Entwicklungsgremien bis hin zum Aufsichtsrat arbeiten Delegierte der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) mit. Dies bedeutet für die Lehrgangsteilnehmer und die Unternehmen, dass sie ein REFA-Methodenspektrum angeboten bekommen, das die Billigung der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände besitzt.



## Ziele der Strukturreform des Bundesverbandes

REFA-Aufsichtsratsvorsitzender Rainer Kraus formulierte nach dem Inkrafttreten der neuen Satzung am 11. September 2003 in den REFA-Nachrichten u.a. folgende Ziele des neu strukturierten Bundesverbandes:

„Ziel – sowohl vom neuen Aufsichtsrat mit den Sozialpartnern als auch von den eingesetzten Vorständen –



Rainer Kraus, Aufsichtsratsvorsitzender des REFA-Bundesverbandes

muss es sein, unseren REFA-Verband auf die Zukunft auszurichten, um den Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden.

Dies geht nur

- mit einer schlanken, aber schlagkräftigen Organisationsform,
- mit attraktiven zeitnahen und aktuellen Lehrangeboten auf der Basis entsprechend ausgearbeiteter Lehrunterlagen,
- mit einem sehr gut ausgebildeten Pool von REFA-Lehrern und Trainern,
- mit einer schnellen Reaktion auf die Bedürfnisse unserer Kunden in Industrie und Verwaltung sowie
- mit einer exzellenten Mitglieder-Betreuung und damit auch Mitglieder-Gewinnung,

um nur einige Ziele der neuen Strukturreform zu nennen.

Der Aufsichtsrat mit den Sozialpartnern und den Vorständen wird konstruktiv und zielstrebig daran arbeiten, unseren REFA-Verband so auszurichten, dass er für alle, die in ihrem beruflichen Leben weiterkommen wollen, eine attraktive Plattform bietet.“ (13)

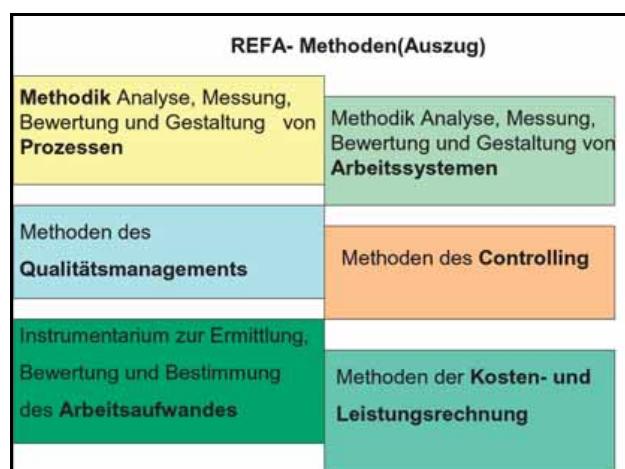
## REFA erfüllt die Kundenanforderungen heute und morgen

„Wer seine Wettbewerbsposition mit robusten Prozessen, kurzen Auftragsdurchlaufzeiten, Teamarbeit, Projektmanagement, variablen Vergütungssystemen, Zielvereinbarungen oder Kennzahlen festigen oder ausbauen will, für den ist REFA der kompetente Partner.

REFA ist eine der größten Fachorganisationen für Unternehmensentwicklung und Arbeitsorganisation in Europa. Das REFA-System für prozessorientierte Arbeitsorganisation wird international geschätzt und genutzt. Es umfasst nicht nur effektiv einsetzbare, in Modulen systematisierte Methoden, sondern auch die zu deren Gebrauch notwendigen Kenntnisse. Zudem ist es von den Sozialpartnern für die Anwendung autorisiert.

Aktuelle Arbeitsdaten, die täglich für Planung, Führung, Benchmarking, Motivierung, Leistungsvergütung, Kostenrechnung oder Controlling benötigt werden, können mit dem REFA-Instrumentarium sehr rationell erarbeitet werden. Nicht zuletzt deshalb sind REFA-Methoden und -Standards inzwischen auch fester Bestandteil der meisten in der Wirtschaft eingesetzten Produktionssysteme.

Wer sein Unternehmen stärken, in der Verwaltung die Einführung von Kosten- und



## REFA-Planungs-Systematik RPS

Leistungsrechnung oder des E-Governments meistern oder persönlich vorwärts kommen will, braucht also das REFA-Instrumentarium und das zu seiner Handhabung notwendige Know-how.

Große Bedeutung für die rationelle Gestaltung wiederkehrender Arbeiten, für die Reduzierung von Datenermittlungs- und Bearbeitungsaufwand, für die Umsetzung einheitlicher Leistungsansprüche sowie zur Verbreitung von ‚Best practices‘ hat auch die Verwendung von Planungsbausteinen. Diesen Zweck unterstützt REFA mit seinem Planzeitverfahren, das die Zusammensetzung von Arbeiten aus Bausteinen mit zugehörigen Aufwandsdaten ermöglicht.

Das Leistungsspektrum von REFA ist vielseitig und erlaubt es, die Anforderungen unserer Kunden differenziert zu erfüllen. Das REFA-Wissen umfasst anwendungsorientiert aufbereitete wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse, Methoden, Tools und Daten.

Dieses Wissen wird über ein gestuftes, zielgruppenorientiertes, durchweg modularisiertes Aus- und Weiterbildungsprogramm, das auch die Möglichkeiten des E-learning und der Fernausbildung nutzt, sowie über Arbeitskreise, Be-

ratung, Sachbücher, Tagungen und Fachzeitschriften weitergegeben.“ (14)

## Literatur

- 1) Kothe, Erich: Vortrag auf der 6. Bundesmitgliederversammlung 1956 in Berlin. In: REFA-Nachrichten, Heft 4/1956
- 2) Pechhold, Engelbert: 50 Jahre REFA, Verband für Arbeitsstudien – REFA – e.V., Darmstadt 1974
- 3) Kothe, Erich: Vortragsmanuskript „Zwanzig Jahre REFA-Arbeit“
- 4) Hengel, Gaby: 75 Jahre REFA Baden-Württemberg, REFA-Landesverband Baden-Württemberg, 1999
- 5) 50 Jahre REFA-Gebietsverband Nordwestdeutschland e.V., Prospekt
- 6) Reiber, Emil: In: REFA-Nachrichten 3/1974, S. 181 f.
- 7) Schelm, Berndt: Schritt in die Zukunft: REFA-Informatik-Center Dortmund. In: REFA-Nachrichten 5/1994, S. 4 ff.
- 8) Der Schritt in die Zukunft – Das REFA-Informatik-Center Dortmund. Prospekt anlässlich der RIC-Eröffnung, 1994, S. 4
- 9) Schultetus, Wolfgang: REFA – nach wie vor Partner der deutschen Wirtschaft. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 147 (1996), S. 1 – 14
- 10) Rehm, Siegfried: REFA 2000. In: REFA-Nachrichten 2/1994, S. 4 ff.
- 11) Sautter, Klaus; Meyer, Rolf: REFA/IPA-Studie: Mehr Erfolg durch professionellen Methodeneinsatz? In: REFA-Nachrichten 4/1998, S. 8 – 16
- 12) Prof. Dr. Hartmut F. Binner: REFA-Kernkompetenz – Prozessorientierte Arbeitsorganisation. In: REFA-Nachrichten 3/2000, S. 4 ff.
- 13) Kraus, Rainer: Neue Satzung – Neue Strukturen – Neue Köpfe – Neuer REFA. In: REFA-Nachrichten 5/2003, S. 5.
- 14) Prof. Dr. Eberhard Kruppe, 2004

## Text und Gestaltung

Berndt Schelm  
Redaktion REFA-Nachrichten  
REFA Bundesverband e.V.,  
Darmstadt  
Fon (0 61 51) 88 01 -1 52  
E-Mail: presse@refa.de