Jürgen Klocke, Redaktion AWV-Informationen

# Exklusiv-Interview mit Prof. Dr. Oliver B. Störmer, Vorsitzender des REFA-Bundesverbandes

*Herr Prof. Störmer, Sie sind Vorsitzender des Bundesverbandes für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA). Was ist der Zweck des Vereins?*

***Prof. Störmer:*** Der REFA-Verband gilt als Deutschlands älteste und bedeutendste Organisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung.

Der REFA-Verband entwickelt mit Hilfe von Wissenschaftlern und Praktikern Methoden zur betrieblichen Datenermittlung und zum Management, stimmt diese mit den Tarifparteien ab und überführt sie in eine verbandseigene Lehre. In griffiger Formulierung ist der Verbandszweck die Steigerung der Wirtschaftlichkeit in Verwaltung und Wirtschaft durch Aus- und Weiterbildung. Damit ist er einer der größten Anbieter für Aus- und Weiterbildung in Deutschland mit internationaler Bedeutung.

*Die Gründung von REFA erfolgte – ganz ähnlich wie die der AWV – 1924 nach dem 1. Weltkrieg in der Weimarer Republik. Welches waren die Ausgangsbedingungen bei der Gründung, und wie hat sich die Aufgabenstellung des Vereins – historisch gesehen – entwickelt?*

***Prof. Störmer:*** Die Lehre von der wissenschaftlichen Betriebsführung nahm ihren Anfang in den USA. Es dauerte Jahre bis einzelne Methoden für die Praxis an Bedeutung gewannen. In Deutschland haben sich die Erfolge mit der Anwendung der neuen Organisationsmethoden nicht sofort dargestellt, weil der 1. Weltkrieg und die nachfolgenden Zeiten des Wiederaufbaus alle Ansätze unterbrochen haben.

Der REFA-Verband konzentrierte sich seit 1924 anfänglich auf die Etablierung und Verbreitung der Zeitermittlung für Kalkulationen und Akkordarbeit. Dabei beschränkte er sich zunächst auf das wirtschaftlich orientierte Arbeitsstudium in Arbeitssystemen. Der Entwicklung in den USA folgend, öffnete der REFA-Verband seine Methodenlehre und sein Betätigungsfeld entsprechend. Außerdem nahm man wesentliche arbeitswissenschaftliche Elemente auf und stellte die menschengerechte Arbeitsgestaltung als gleichrangiges Ziel neben die Wirtschaftlichkeit. Im Bereich der Verwaltung ist die Personalbedarfsermittlung als eines der wesentlichen Instrumente des REFA-Verbandes seit den 60er Jahren bekannt.

*Welche Organisationsstruktur hat der REFA-Verband heute?*

***Prof. Störmer:*** Vor einigen Jahren sind wir mit einem REFA e. V., einem der ältesten Verbände in Deutschland, angetreten. Dieser war damals hauptsächlich im Geschäftsbereich der Seminare und dem klassischen Verbandsmanagement tätig. Da der Verband praktisch nur diese eine wirtschaftliche Tätigkeit als Ressource zur Einnahmeerzielung hatte, war man natürlich stark abhängig von der Konjunktur im Seminargeschäft. Dieses hat sich in der Vergangenheit oft und naturgemäß als problematisch gezeigt. Seit einigen Jahren haben wir dann die Aktivitäten des Verbandes diversifiziert, um somit eine stärkere Unabhängigkeit von einer Refinanzierungsquelle „Seminare“ zu erreichen.

Heute steht die REFA Group auf drei Beinen:

- Die REFA GmbH Consulting hat ein umfangreiches Beratungsgeschäft im Bereich der Verwaltung und Industrie aufgebaut. Wir sind Marktführer im Bereich „Personalbedarfsbemessung und Optimierung von Zeiten und Prozessen“.
- Die REFA Kernkompetenz hat in den letzten Jahren eine Renaissance erfahren, da die Verwaltung wieder auf REFA Methoden setzt, um Personalbemessungen, Zeiten und Prozesse besser in den Griff zu bekommen.
- Die Top Tagungszentren GmbH hat sich zu einer bekannten Adresse bei der Durchführung von Seminaren und Tagungen für andere Anbieter in unseren Räumen und Immobilien entwickelt. Wer sollte besser wissen, was ein Seminaranbieter

braucht, als wir selbst mit jahrzehntelanger Erfahrung im Seminargeschäft.

Die Keimzelle, den REFA-Bundesverband e. V. und die ihm zugeordneten Landesverbände, als einer der wirklich großen Seminaranbieter in Deutschland mit über 18.000 Teilnehmern pro Jahr, muss ich ja kaum noch erwähnen.

*Wie viele Mitglieder umfasst der REFA-Verband und wie setzt sich die Mitgliedschaft zusammen?*

Rund 12.000 Fachkräfte in Verwaltung und Industrie und über 3.000 Unternehmen und Verwaltungen nutzen die Vorteile einer REFA-Mitgliedschaft. Themen, wie die berufliche Karriere, aktuelles Fach- und Methodenwissen und die Qualifikation als Schlüssel zum Erfolg sind die wesentlichen Argumente für eine REFA-Mitgliedschaft. Die Wettbewerbsfähigkeit und der Dialog mit Experten runden diese Vorteilsargumentation noch weiter ab.

*Hat REFA internationale Schnittpunkte und Kooperationen?*

***Prof. Störmer:*** Ja, der Refa-Verband ist in mehr als 25 Ländern international präsent. Die europäisch angrenzenden REFA-Töchter in der Schweiz, in Österreich und in Italien sind in den letzten Jahren außerordentlich stark gewachsen. Diese Auslandsmärkte entwickeln sich für den Verband sehr positiv und helfen, REFA-Methoden zu exportieren.

Die Kombination von REFA-Ausbildungen mit der REFA-Beratung kommt beim Kunden sehr gut als durchdachtes und schlüssiges Konzept an. Im nächsten Jahr werden wir unsere Marktpräsenz in diesen Ländern noch weiter ausbauen, indem wir in Österreich unser Seminarprogramm deutlich ausbauen. In der Schweiz und in Italien werden wir verstärkt die REFA-Beratung forcieren, nachdem wir systematisch Berater in den letzten 2 Jahren aufgebaut haben. In 2012 werden wir auch in Ungarn und China starten. Länder wie Frankreich und Spanien sind mittelfristige Ziele. In Ländern wie Portugal, Polen, Tschechien, Argentinien, Mexiko und Russland haben wir starke Partner, die die Marke REFA und die Methoden bekannt machen.

*Welches sind die Schwerpunkte des REFA-Weiterbildungskonzepts? Wie wird dieses Konzept angenommen?*

Das REFA-Weiterbildungskonzept der Verwaltung wendet sich an mittlere Führungskräfte. Daneben sind teils spezifische Varianten oder weiterführende Angebote für Hochschulabsolventen im Programm. REFA-Ausbildungen werden im REFA-Institut, einer Organisationseinheit im Bundesverband, konzipiert, systematisiert und beständig weiterentwickelt. Das REFA-Institut erarbeitet zusammen mit Vertretern der Wissenschaft, Praktikern und Vertretern der Tarifparteien mit Hilfe von Fachautoren die Ausbildungen. Jede REFA-Methode ist also sowohl mit Arbeitgeberverbänden als auch mit Gewerkschaften abgestimmt. Die Ausbildungen zum REFA-Organisator/-in bestehen aus teils aufeinander aufbauenden Modulen. Verwaltungsabläufe effizient organisieren und sich auf einen optimalen Personalbedarf einrichten sind zwei wesentliche Herausforderungen an die Organisation. Aufgaben, Strukturen und Prozesse sind zu überprüfen, aber auch Bearbeitungszeiten sowie Arbeitsmengen zu ermitteln und zu bewerten oder sich mit Organisationsuntersuchungen auseinander zu setzen, sind Themen, welche in der Ausbildung erlernt werden.

*REFA organisiert auch Unternehmensberatung, Was sind die Schwerpunkte?*

In der Administration von öffentlichen Verwaltungen, Eigenbetrieben, Institutionen und Organisationen findet seit einigen Jahren ein spürbarer Wandel statt. Ganze Prozesse werden in Frage gestellt, der Umgang mit Kosten erfährt fundamentale Neuausrichtungen – um nur zwei Stichworte anzusprechen. Unsere Beratung verhilft zu Effizienz und Produktivität und zu mehr Bürgernähe in den Abläufen.

Im Wesentlichen sind wir auf den folgenden REFA-typischen Feldern aktiv:

- ***Personalbedarfsberechnung in der öffentlichen Verwaltung*** – Bei der Abschätzung des zukünftigen Personalbedarfs einer Verwaltung stützt sich das REFA-Consulting auf die entsprechenden Planungs- und Rechnungswerte. Das heißt, dass der Personalbedarf qualitativ und quantitativ geplant wird.
- ***Optimierung der administrativen Abläufe*** – Gerade bei der Optimierung von administrativen Abläufen und Prozessen lassen sich ganz erhebliche Zeitreserven und Potenziale zur Kostenreduzierung ausmachen. REFA ist Ihr Partner bei Reorganisationsprojekten und bei der Prozessoptimierung in der Verwaltung.
- ***Organisationsuntersuchungen*** – Die systematische Untersuchung von Organisationen ist eine Grundvoraussetzung für die Prozessbewertungen, die Prozesserneuerungen sowie die Neustrukturierungen.

Welchen Weg Sie auch immer gehen möchten: REFA ist der Partner und berät bzw. unterstützt nach Bedarf.

Nicht zuletzt möchte ich den Punkt ***Coaching bei Reorganisationen*** nennen.

Reorganisationsprojekte haben viele rein menschlich geprägte Hürden zu nehmen. Aber auch unterschiedliche Auffassungen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite wirken sich häufig spürbar verlangsamend auf solche Projekte aus. REFA-Consulting kann hier als Coach mit umfassenden Erfahrungen aus der Praxis dem einen oder anderen Problem bereits beim Aufkommen mit passenden Lösungen begegnen.

*Am 22. Marz 2012 fand in München ein zweitägiges REFA-Forum zum Thema „Verwaltungsmodernisierung – Analyse und Lösungsmöglichkeiten" statt. Wie beurteilen Sie die Ergebnisse des gut besuchten Forums?*

***Prof. Störmer:*** An dem zweitägigen REFA-Forum in den historischen Räumlichkeiten des Löwenbräukellers in München zum Thema „Verwaltungsmodernisierung – Analyse und Lösungsmöglichkeiten" nahmen rund 90 Teilnehmer aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung teil. Das Forum wurde wie in den letzten Jahren von unserem Bereichsleiter Verwaltung Herrn Dipl.-Vw. Herrmann Dahmen organisiert. Der Präsident des Bundesverwaltungsamtes Christoph Verenkotte hielt den Eröffnungsbeitrag „Strategische Ausrichtung der zentralen Dienstleistungsbehörde – Verwaltung wird sich ändern müssen".

Im Anschluss nahm Präsident Verenkotte eine Ehrenurkunde und die „Kurt-Hegner-Gedenkmünze" als höchste Auszeichnung des REFA-Verbandes für die langjährige Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt entgegen. Das Bundesverwaltungsamt nutzt bereits seit sehr vielen Jahren das Ausbildungsangebot des REFA-Verbandes und trägt somit in besonderen Maße zur Verbreitung der REFA-Lehre im Bereich der öffentlichen Verwaltung bei.

Nach dem Referat von Prof. Dr. Dietrich Budäus aus dem Fachbereich Public Management der Universität Hamburg zum Thema „Effektivität und Effizienz der Verwaltung im Spiegel des Rechnungswesens" schloss sich eine weitere Ehrung an: Für 50jährige Mitgliedschaft des Bundesministeriums der Verteidigung im REFA-Verband nahm Michael Frohn (Leiter des ORG-Stabes III in Bonn) eine Ehrenurkunde und die „Kurt-Hegner-Gedenkmünze" des REFA-Verbandes entgegen. Das Bundesministerium der Verteidigung führt bereits seit vielen Jahren u.a. an der Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik REFA-Lehrgänge durch.

*Podiumsdiskussion im Löwenbräukeller München*

Weitere Referenten des ersten Tages waren u.a. der Projektleiter „Einführung produktorientierter Steuerung" im Finanzministerium Nordrhein-Westfalen Werner Landwehr, der einen vielbeachteten Vortrag zum Thema „Externe Beratung – Sinn oder Unsinn?" hielt, sowie der Verwaltungsleiter der Bundesnetzagentur Michael Rottmann mit seinem Referat „Personalbedarfsberechnung bei der Bundesnetzagentur – ein strategisches Führungsinstrument?".

Den Schlusspunkt des Tages setzte eine Podiumsdiskussion unter Moderation der bekannten Journalistin Gaby Dietzen-Schlösser aus Mainz. Die Teilnehmer Prof. Dr. Holger Mühlenkamp (Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer), Giso Schütz (AWV-Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung, Eschborn), Luise Klemens (Landesbezirksleiterin verdi e.V., Bayern) und Peter Christensen (Bundesministerium des Innern) diskutierten über das Thema „Möglichkeiten und Grenzen betriebswirtschaftlicher und unternehmerischer Prinzipien in der öffentlichen Verwaltung". Ein original bayrisches Abendessen schloss sich an.

Bei wunderschönem Frühlingswetter in München begann der zweite Tag mit Roderich Egeler, dem Präsident des statistischen Bundesamtes in Wiesbaden, der einen Einblick zur Organisation und Durchführung knapp ein Jahr nach dem Zensus gab. Nach dem Vortrag „Personalentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe erfolgreich realisieren!" von Prof. Dr. Manfred Becker (Universität Halle-Wittenberg) berichtete Dr. Christine Brockmann (Metropolregion Rhein-Neckar GmbH) sehr praxisnah über „Modellvorhaben in der Metropolregion Rhein-Neckar".

Der zweite Tag wurde durch das Referat von Pierre Brandenstein (Vizepräsident des Landgerichts Kassel) mit seinem Thema „Justizcontrolling – Verwaltungssteuerung oder Eingriff in weisungsfreie Tätigkeit?" abgerundet, der einen interessanten Einblick in das besondere Spannungsfeld der Verwaltungsmodernisierung in der Justiz gab.

Für den REFA-Verband war dies eine wichtige und aus unserer Sicht rundherum gelungene Veranstaltung – ich kann mich gar nicht ausreichend bei allen Beteiligten und Mitwirkenden für die wirklich tiefe Verbundenheit zum Verband und das persönliche Engagement bedanken.