

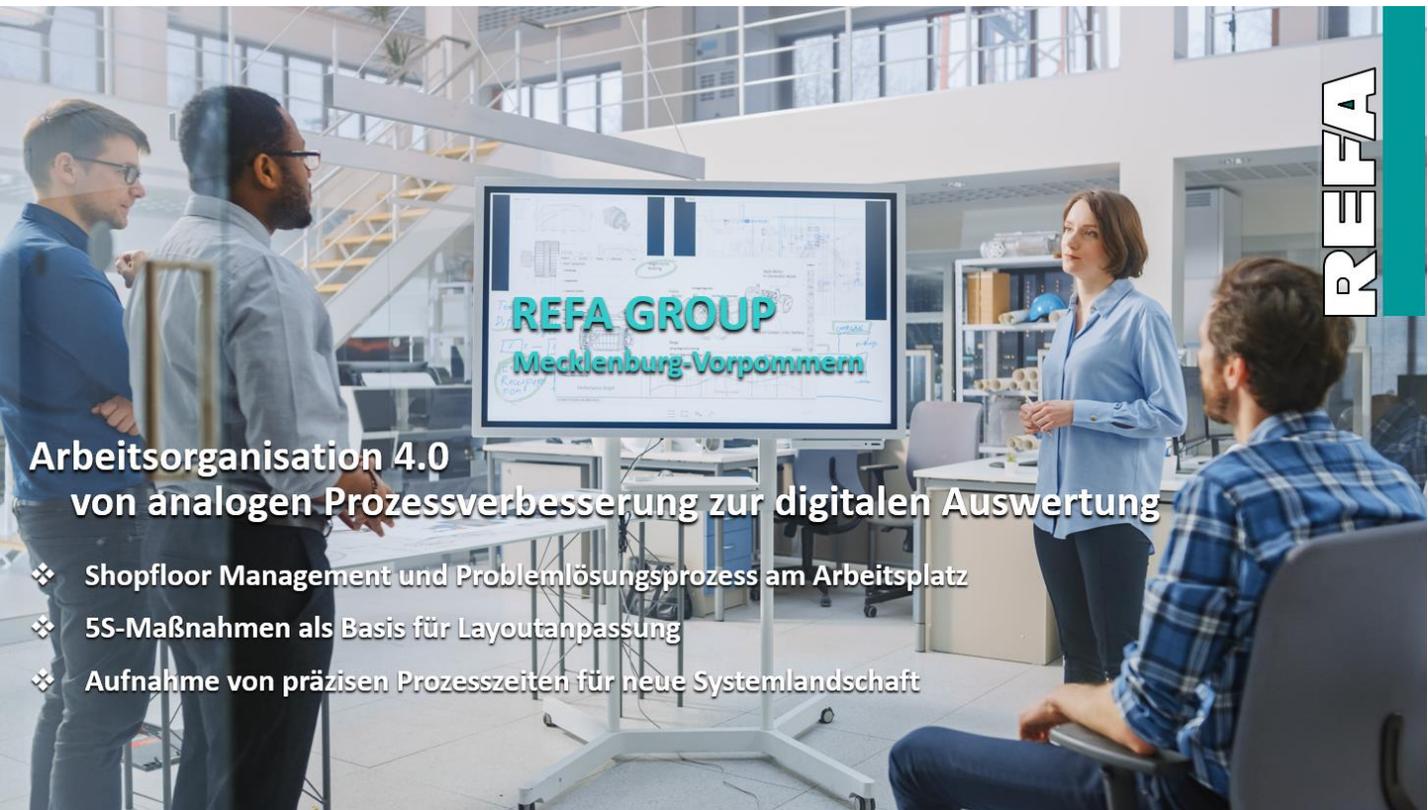
REFA-Landesverband Mecklenburg-Vorpommern

# REFA-Bildungskatalog 2023

Präsenz-Seminare

Online-Seminare

Coaching-Angebote



## Arbeitsorganisation 4.0 von analogen Prozessverbesserung zur digitalen Auswertung

- ❖ Shopfloor Management und Problemlösungsprozess am Arbeitsplatz
- ❖ 5S-Maßnahmen als Basis für Layoutanpassung
- ❖ Aufnahme von präzisen Prozesszeiten für neue Systemlandschaft

## Arbeitsorganisation und Prozessmanagement

	Seite
REFA Zeitaufnahmetechniken – Methoden und Verfahren	4
Coaching: Begleitung der REFA-Zeitstudie in komplexen Produktionsumgebungen – ein Angebot für Führungskräfte	4
Arbeitsdatenmanagement in komplexen Produktionsumgebungen	5
Optimierung von Produktionsabläufen	5
Produktionsglättung (mit Heijunka zum Line Balancing)	6
Projektmanagement in modernen Projekten	6
Arbeitsplatzgestaltung – kompakt	7
Ergonomie – kompakt mit aktuellen Beispielen	7

## Lean Management

Grundlagen Lean Management	8
Prozessorientierung für bessere Zusammenarbeit	8
5S-Aktion	9
5S-Methode – das unterschätzte Potenzial (1:1 Mentoring)	9
Shopfloor Management	10
Rüstzeitoptimierung in der Serienproduktion	10

## Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung

Führungsverhalten – Führungsverantwortung - Wirkungsvoll führen!	11
Coaching/ Mentoring/ Training für Führungskräfte	11
Führung aufteilen – Führen im Tandem	12
Führen ohne disziplinarische Handhabe – aber souverän	12
Moderation – Zielführend moderieren	13
Internes Teamtraining	14
Coaching/ Mentoring/ Training für Teams	14
Change Management –Veränderungen meistern	15
Betriebliche Kommunikation	15
Mitarbeitergespräche führen	16
Fach- und Führungskräfte als Einarbeitungscoaches	16
Die K-Frage... und Antworten – Kommunikation. Klima. Kompetenz	17
Arbeitsrechtliche Grundlagen für Führungskräfte	17
Resilienz – mehr Widerstandsfähigkeit im Arbeitsalltag	18
Persönliches Zeit- und Selbstmanagement	18

## Management von Qualität, Umwelt, Energie und Sicherheit

Qualität nach DIN EN ISO 9001:2015	19
Qualifizierung für interne Auditoren	19
SWOT-Analyse für Managementsysteme und Projekte	20
Stakeholder-Analyse - Wer beeinflusst meine Entscheidungen in welchem Maße?	20
Wissensmanagement – Wissen erhalten und gezielt einsetzen	21
Risikobasiertes Denken	21
FMEA - Basisseminar zum Fehlermanagement	22
Coaching: FMEA (Product-, Prozess-, Logistik-, Design-FMEA) in der Anwendung	22
8D-Reporting	23
TISAX	23
Automotive Core Tools (APQP, FMEA, MSA, SPC, PLP, PPAP, 8D)	24
Remote-Audits	24

## Industrie 4.0

Arbeit 4.0 – Die transparente Produktion	25
Daten-Cockpits zur Entscheidungsunterstützung – Simple Einführung von Business Intelligence mittels Power BI	25
Coaching: Einführung von Daten-Cockpits für die transparente Produktion 4.0 – Angebot für Führungskräfte	26
Arbeit 4.0 – Digitale Werkzeuge im Industrial Engineering	27
KI – Künstliche Intelligenz	28

## REFA-Ausbildung

REFA-Grundausbildung 4.0	29
--------------------------	----

## Individuelle Themenangebote

Excel-Datenanalyse	31
Makroprogrammierung	31
Englisch – Basis   Englisch – Business   Englisch – Technical	31
Spielerische Einführung ins "Lean Management"	31
Kundendialog am Telefon	31
Arbeitsrecht oder Allgemeines Vertragsrecht	31

# REFA Zeitaufnahmetechniken – Methoden und Verfahren

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **510 €** | für Nicht-Mitglieder: **565 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

## Seminarziele

Vorgabezeiten sind die Grundlage für Planung, Steuerung, Controlling und Entlohnung. Wichtig hierfür ist die ordnungsgemäße Vorgehensweise bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Zeitaufnahmen, damit die Ergebnisse dem vorgesehenen Verwendungszweck entsprechen.

## Seminarinhalte

Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von REFA-Zeitaufnahmen nach den REFA- Standardprogramm.

Wahlweise:

- REFA-Zeitstudie
- Leistungsgradbeurteilung
- Multimomentaufnahmen oder weiteren Techniken

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

13. März 2023  
14. März 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

25. September 2023  
26. September 2023

**Uhrzeit**

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

**SeminarbegleiterIn**

Prof. Dr. Gudrun Frank

**Coachingpreis**

für REFA-Mitglieder: **auf Anfrage** | für Nicht-Mitglieder: **auf Anfrage**

mehrwertsteuerbefreit

**Coaching**

## Coaching: Begleitung der REFA-Zeitstudie in komplexen Produktionsumgebungen – ein Angebot für Führungskräfte

## Coachingziele

Oftmals kann ein geschultes Auge die Fallstricke in unterschiedlichen Produktionsumgebungen bereits frühzeitig erkennen und proaktiv helfen.

Es kann hilfreich sein, jemanden als Begleitperson bei sich zu wissen, der einem dabei hilft, die kürzlich erlernten Techniken auch in der Praxis anzuwenden.

Die Erfahrung zeigt, dass man nicht so lange warten sollte, um von das theoretische Wissen auch in der Praxis anzuwenden. Nicht selten sehen wir den Effekt, dass bereits bei der ersten Anwendung der REFA-Zeitstudie sowohl die Vorgabezeiten angepasst werden können, als auch dem Beobachtenden viele Verbesserungsansätze ins Auge fallen.

**Terminserie** [Anmeldung](#)

Individuell vereinbar

**Uhrzeit**

08:30 bis 16:00 Uhr

**SeminarbegleiterIn**

Prof. Dr. Gudrun Frank

# Arbeitsdatenmanagement in komplexen Produktionsumgebungen

## Seminarziele

Das Arbeitsdatenmanagement umfasst die Gesamtheit der Maßnahmen, Mittel und Methoden zur Ermittlung, Verarbeitung, Nutzung und Pflege durch Verwendung von Standard-Begriffen, -Größen und -Einheiten, um die Verständlichkeit und Übertragbarkeit von Arbeitsdaten zu gewährleisten. In diesem Seminar wird eine ganzheitliche Betrachtung vom Arbeiten mit Arbeitsdaten aufgezeigt.

## Seminarinhalt:

- Grundlagen / Methoden; REFA-Ablauf- und REFA-Zeitarten
- Ablaufstrukturen und Prozessdarstellungen
- Aufgabenstrukturierung / -gestaltung und Arbeitsablauf / Ablaufanalyse
- Darstellungen und Zeitberechnung von Ablaufstrukturen / Prozessen

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: 490 € | für Nicht-Mitglieder: 545 €

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

## Optimierung von Produktionsabläufen

Die Optimierung der Produktionsabläufe ist eine grundlegende Voraussetzung für Produktivität durch Digitalisierung und Transformation in vielen Bereichen der Wirtschaft und Verwaltung. Es ist neben der Vereinfachung und Verschlankung ein völlig neues Denken in Prozessen erforderlich, um diese optimal zu gestalten und zu vernetzen. Hinterfragt werden Abläufe und Verhaltensweisen, die eine Transformation beschleunigen.

## Seminarinhalte

- Struktur von Produktionsabläufen, Vernetzung von Produktionsabläufen, Optimierungsschwerpunkte
- Gestaltungsansätze zur Optimierung
- Zielkonflikte, Erfolgsgaranten
- Methoden zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit - Lean Management, KVP, ziehende Planung
- Rolle der Führungskraft - Führen mit Kennzahlen
- Auswahl geeigneter Werkzeuge
- Planung und Einführung neuer Methoden / Werkzeuge

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: 585 € | für Nicht-Mitglieder: 650 €

mehrwertsteuerbefreit

**Online**

### Terminserie 1

[Anmeldung](#)

20. Februar 2023  
21. Februar 2023  
22. Februar 2023  
23. Februar 2023

### Terminserie 2

[Anmeldung](#)

13. November 2023  
14. November 2023  
15. November 2023  
16. November 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 12:30 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### Seminarbegleiter

Dr. Claus Zopff

### Terminserie 1

[Anmeldung](#)

27. März 2023  
28. März 2023

### Terminserie 2

[Anmeldung](#)

05. Oktober 2023  
06. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Prof. Dr. Gudrun Frank

# Produktionsglättung (mit Heijunka zum Line Balancing)

## Seminarziele

Taiichi Ohno: „Während sich schlechtere Produktionen wie Hasen verhalten, nämlich sprunghaft, schnell sprintend und wieder abwartend, so verhält sich eine gute Produktion eher wie eine Schildkröte. Sie bewegt sich langsam, bedächtig und gleichmäßig.“ So erreicht die Schildkröte ihr Ziel in Summe schneller und entspannter als der Hase.

## Seminarinhalte

- Instabile Prozesse oder Variabilität innerhalb der Produktion erkennen
- ungleichmäßige Produktionsdurchläufe angehen
- welche und von wem benötigt die Produktion Unterstützung, um langfristig eine Produktionsglättung zu erreichen

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **505 €** | für Nicht-Mitglieder: **560 €**

mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

30. Januar 2023  
31. Januar 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

07. September 2023  
08. September 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### Seminarbegleiter

Dr. Claus Zopff

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **415 €** | für Nicht-Mitglieder: **460 €**

mehrwertsteuerbefreit **Online**

# Projektmanagement in modernen Projekten

Bedingt durch den steten Wandel und der erforderlich hohen Flexibilität in der Wirtschaft und Verwaltung erlangt die Projektarbeit zunehmende Bedeutung. Dabei sind Projekte im Gegensatz zur Alltagsarbeit durch eine Einmaligkeit gekennzeichnet. Ziel ist es, die drei Aspekte Zeit, Kosten und Leistung bestmöglich zu verknüpfen.

## Seminarinhalte

- Projektbestandteile, Bearbeitungsteams, Ablauf, Steuerung, Zusammenarbeit
- Verhandlung in Projekten, Ergebnissicherung, Zielverfolgung, Projektkommunikation
- Arbeiten am eigenen Fallbeispiel, Simulation von Projektmanagement Tätigkeiten

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

17. April 2023  
18. April 2023  
19. April 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

28. August 2023  
29. August 2023  
30. August 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 12:30 Uhr  
Insgesamt: 12 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Prof. Dr. Gudrun Frank

# Arbeitsplatzgestaltung – kompakt

## Seminarziele

Wie kann ein Arbeitsplatz gestaltet werden, der den ergonomischen Anforderungen der Mitarbeiter gerecht wird? Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten und wie wird bei der Gestaltung der Arbeitsplätze sowie der Umgebung vorgegangen? Das Seminar bietet einen kompakten Einblick in die Handhabung und Umsetzung solcher Vorhaben.

## Seminarinhalte

- Grundlagen der Ergonomie bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Rechtliche Rahmenbedingungen der Ergonomie (Gesetze und Normen)
- Analyse und Bewertung körperlicher Arbeit
- Handhabung von Lasten und Montagetätigkeiten
- Vorgehensweise der Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 315 € | für Nicht-Mitglieder: 350 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

### Termin 1

[Anmeldung](#)

23. März 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

13. Juli 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### Seminarbegleiter

Dr. Jan Sender  
Torge Bornholt

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 355 € | für Nicht-Mitglieder: 395 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

## Ergonomie – kompakt mit aktuellen Beispielen

Ergonomie kann nicht nur die Effizienz des Arbeitssystems steigern, sondern auch die Belastung für die Mitarbeiter reduzieren, sodass sich die Ausfallszeiten von Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens minimieren. Da viele Potentiale aus Mangel an Wissen ungenutzt bleiben, verknüpft dieses Seminar einen Grundstock an Theoriewissen zu Ergonomie mit Anwendungsbeispielen aus der Forschung und Industrie.

## Seminarinhalte

### Grundlagen Ergonomie

- Einführung in die Grundlagen der Ergonomie
- Methoden zur Analyse körperlicher Belastung
- Analyse und Gestaltung von Arbeit mit körperlicher Belastung und von Büroarbeitsplätzen

### Potenzialanalyse / Ergonomiebewertung mit digitalen Hilfsmitteln

- Ergonomiesimulation | Tracking von Körperhaltung

### Mechanische Assistenzsysteme

- Exoskelette | Mensch-Roboter Kollaboration
- intelligente Arbeitssysteme (ErgoTab)

Ausgewählte Themen mit Beispielen aus der Unternehmenspraxis.

### Termin 1

[Anmeldung](#)

24. März 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

14. Juli 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### Seminarbegleiter

Dr. Jan Sender

# Grundlagen Lean Management

## Seminarziele

Was ist eigentlich Lean Management? Wie kann es mir praktisch helfen? Wie kann ich Lean Management in meinem Unternehmen umsetzen? Sie erlernen die Grundlagen des Lean Thinking und wissen, wie Prozesse effizient gestaltet werden. Sie erfahren, wie Sie Einsparpotenziale schnell erkennen und eignen sich wirksame Methoden an, um Verschwendung zu vermeiden.

## Seminarinhalte

- Lean Management: Grundlagen und Psychologie des Veränderungsprozesses
- Aufgaben der Führung
- Grundprinzipien der schlanken Produktion
- Arbeitsdaten mit dem 5S-Umsetzungskonzept
- Wertströme aufnehmen und verbessern
- Teams weiter entwickeln

**Zusatzangebot:** mit Umsetzungsworkshop

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: 225 € | für Nicht-Mitglieder: 250 €

mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

# Prozessorientierung für bessere Zusammenarbeit

Alle reden von Prozessorientierung – insbesondere Managementsystembeauftragte wie QMB, UMB etc. Und doch findet man selbst in sogenannten Prozesslandkarten häufig Bezeichnungen, die eher eine Abteilung beschreiben könnten, als einen Prozess.

## Seminarinhalte

- Was genau heißt Prozessorientierung eigentlich?
- Was bedeutet Prozessorientierung für die Mitarbeitenden?
- Wie kann uns schon die Formulierung beim „Denken in Prozessen“ helfen?

**Zusatzangebot:** Bedarfsgerechtes individuelles Mentoring für Erstellung oder Überarbeitung Ihrer Prozesslandschaft

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: 560 € | für Nicht-Mitglieder: 620 €

mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

### Terminserie 1

[Anmeldung](#)

09. März 2023  
10. März 2023

### Terminserie 2

[Anmeldung](#)

24. Oktober 2023  
25. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Bernd Blase  
Prof. Dr. Gudrun Frank

### Termin 1

[Anmeldung](#)

06. Juni 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

09. November 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# 5S-Aktion

Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz sind entscheidende Voraussetzungen, um Arbeitsaufgaben effizient zu erfüllen und deren Ausführung weiter zu verbessern. Bei vielen Optimierungsprojekten kommt daher die 5S-Methode zum Einsatz.

5S bedeutet jedoch mehr als Arbeitsplätze aufzuräumen und in einem sauberen Zustand zu halten. Mit der fünfstufigen Vorgehensweise wird systematisch eine verbesserte Arbeitsplatzorganisation eingeführt und standardisiert.

## Seminarinhalte

Selektiere, Sortiere, Säubere, Standardisiere, Selbstdisziplin

- Grundlagen, Methoden und Prinzipien von Lean Management
- Führen im Veränderungsprozess
- Die drei Hauptsäulen der Verlustquellen im Toyota
- Produktionssystem (Muda, Mura, Muri)
- Die sieben Arten der Verschwendung
- Inhalte und Durchführung der 5S-Aktion
- Erfolgsfaktoren

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **295 €** | für Nicht-Mitglieder: **330 €**

*mehrwertsteuerbefreit*

**Präsenz**

### Termin 1

[Anmeldung](#)

13. März 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

26. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### Seminarbegleiter

Bernd Blase

**Coachingpreis**

für REFA-Mitglieder: **auf Anfrage** | für Nicht-Mitglieder: **auf Anfrage**

*mehrwertsteuerbefreit*

**Coaching**

## 5S-Methode – das unterschätzte Potenzial (1:1 Mentoring)

Die 5S-Methode ist ein gängiges Tool aus dem Qualitätsmanagement, das jede(r) ganz einfach für sich umsetzen kann. Dabei wird über 5 einfache, wiederholt ablaufende Schritte der Arbeitsplatz so in seiner Gestaltung optimiert, dass Sie Zeit sparen sowie Fehler und Stress reduzieren können.

### Coachingziele:

Dieses 1:1 Mentoring richtet sich an Ihren individuellen Bedürfnissen aus und startet grundsätzlich mit einer Analyse der IST-Situation, um Bewahrenswertes zu erhalten und neue Potenziale zu heben.

Sie möchten Ihren Arbeitsplatz zu einem Wohlfühlort machen, ggf. weniger Zeit mit dem Suchen von Emails, Dateien, Unterlagen, Werkzeugen etc. verschwenden?

Dann kontaktieren Sie uns gern für ein individuelles Angebot.

Wir freuen uns auf Sie!

### Terminserie

[Anmeldung](#)

Individuell vereinbar

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# Shopfloor Management

## Seminarziele

Im Shopfloor Management rücken die Produktion und Logistik konsequent in den Fokus der betrieblichen Tätigkeit. Besonderer Wert wird daraufgelegt, dass auch die Führungskräfte regelmäßig vor Ort (Werkstatt = Shopfloor) sind. Hier findet die Wertschöpfung statt, hier ist die Präsenz des Managements gefordert.

## Seminarinhalte

Kennzahlen, Störungen und Probleme werden an Shopfloor-Tafeln unmittelbar visualisiert und Gegenmaßnahmen direkt eingeleitet.

- Klare Verantwortung der Shopfloor-Führungskräfte für Sicherheit, Qualität und Produktivität
- Visualisierung der aktuellen Situation durch Prozessbeschreibungen und relevante Kennzahlen
- Erarbeitung und Einhaltung von Standards als Basis für Qualitätsverbesserungen
- Realisierung schneller und nachhaltiger Problemlösungsprozesse

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **315 €** | für Nicht-Mitglieder: **350 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

### Termin 1

[Anmeldung](#)

24. April 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

04. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Prof. Dr. Gudrun Frank

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **620 €** | für Nicht-Mitglieder: **685 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

# Rüstzeitoptimierung in der Produktion

## Seminarziele

Rüstzeiten sind eines der wichtigsten Hebel in der Produktion, um die Produktivität zu steigern. Leider werden Rüstprozesse auch in den 20er Jahren noch immer stiefmütterlich behandelt. In zwei Seminartagen erhalten Sie nicht nur Einblicke in die Methode der Rüstzeitoptimierung, sondern wenden es direkt in Ihrer Produktion an!

## Seminarinhalte

- Sehen lernen durch methodisches Wissen
- z.B. internes und externes Rüsten | technische Mittel oder Anordnung | Laufwege | Werkzeugbereitstellung
- Anwendung
- direkte Anwendung der Theorie mit Video vom Prozess
- anhand der Videoaufnahmen lernen die Teilnehmer in Ruhe die Anwendung der theoretischen Inhalte am lebenden Objekt

### Terminserie 1

[Anmeldung](#)

08. Mai 2023

09. Mai 2023

### Terminserie 2

[Anmeldung](#)

04. September 2023

05. September 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Prof. Dr. Gudrun Frank  
Torge Bornholt

# Führungsverhalten – Führungsverantwortung Wirkungsvoll führen!

Es werden die wesentlichen Führungsverhaltensweisen und Führungsinstrumente dargestellt und diskutiert, um das eigene Führungsverhalten zu überprüfen und zu optimieren. Dabei steht delegierendes Führungsverhalten ebenso im Mittelpunkt, wie Motivation, Prozessmanagement und Selbstorganisation.

## Seminarinhalte

- Persönliche Standortbestimmung
- Anforderung an eine Führungskraft
- Erwartung des Unternehmens und der Mitarbeiter an die Führungskraft
- Aufgaben und Anforderungen an eine Führungskraft
- Führungsstile
- Führungsinstrumente
- Kommunikation und Information im Führungskontext

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **580 €** | für Nicht-Mitglieder: **650 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

16. Mai 2023  
17. Mai 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

06. November 2023  
07. November 2023

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

## SeminarbegleiterIn

Janina Sund  
Dr. Jens Heinicke

**Coachingpreis**

für REFA-Mitglieder: **auf Anfrage** | für Nicht-Mitglieder: **auf Anfrage**

mehrwertsteuerbefreit

**Coaching**

# Coaching/ Mentoring/ Training für Führungskräfte

## Coachingziele

- Der Kontext, in dem sich Organisationen bewegen, wird immer komplexer- sowohl im Innen, als auch im Außen. Die damit verbundene Zunahme an Veränderungs-geschwindigkeit und oft auch Unsicherheit stellt Führungskräfte auf allen Ebenen vor immer größere Herausforderungen.
- Was macht mich persönlich aus und was bedeutet das für meinen Führungsstil?
- Welche meiner Stärken kann ich wie am besten einsetzen?
- Welche Entscheidungen kann, möchte und muss ich treffen und wie nehme ich meine Mitarbeitenden dabei mit?

Wir begleiten Sie in Ihrem Prozess, Antworten auf solche Fragen zu finden.

**Terminserie** [Anmeldung](#)

Individuell vereinbar

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

## SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# Führung aufteilen – Führen im Tandem

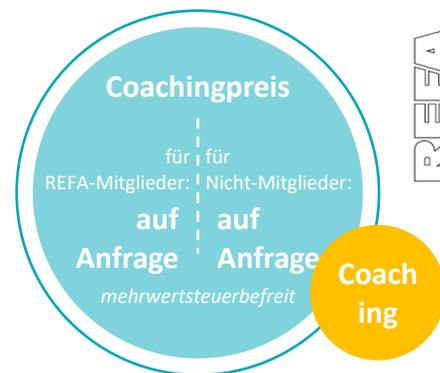
## Coachingziele

Wirksame Führungsarbeit erfordert einen Führungsprozess, der kontinuierlich und konsequent umgesetzt und begleitet wird, auch wenn die Führungskraft nicht da ist. Durch professionelles Co-Management zwischen der originären Führungskraft und ihrer Stellvertretung können Führungsthemen gezielt bearbeitet werden.

In praxisnahen Anwendungen lernen Sie die direkte Anwendung der Lerninhalte und können so die Transferleistung vom Erlerntem zum Anwenden schnell vollziehen.

## Coachinginhalte

- Führung zu zweit : Vor- und Nachteile / Entscheidungskriterien
- Gemeinsame Führungsarbeit – Führung und Persönlichkeit
- Sinnvolle Aufgabenteilung
- Rollenmanagement



Terminserie [Anmeldung](#)

Individuell vereinbar

Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

SeminarbegleiterIn

Janina Sund  
Dr. Jens Heinicke

## Seminarpreis

für REFA-Mitglieder: für Nicht-Mitglieder:

575 € 640 €

mehrwertsteuerbefreit

Präsenz

# Führen ohne disziplinarische Handhabe – aber souverän

## Seminarziele

Das Team souverän führen, auch ohne Vorgesetztenfunktion - das ist die Herausforderung für viele Teamleiter, KVP –Manager und Führungskräfte. Machen Sie sich fit und schärfen Sie Ihre Persönlichkeit, finden Sie heraus welcher Führungsstil in welcher Situation passt.

## Seminarinhalte

- Rolle und Kompetenzen
- Gratwanderungen zwischen Kollegialität und Autorität
- Führen heißt kommunizieren
- Konflikte managen – Herausforderungen meistern
- Selbst- und Fremdbild
- Eigene Führungsposition stärken

Terminserie 1 [Anmeldung](#)

26. April 2023  
27. April 2023

Terminserie 2 [Anmeldung](#)

27. November 2023  
28. November 2023

Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

SeminarbegleiterIn

Janina Sund  
Prof. Dr. Gudrun Frank

# Moderation – Zielführend moderieren

## Seminarziele

In Problemlösungsteams, in Qualitätszirkeln, in ganz „normalen“ Workshops – stets hängt der Erfolg der Arbeit wesentlich ab von einer professionellen Moderation. Einfühlungsvermögen, Kenntnis gruppenspezifischer Prozesse als auch Beherrschung interaktiver Methoden sind wichtige Voraussetzungen für die Moderation von Gruppen.

Diese Aspekte stehen deshalb im Fokus der Ausbildung zum Moderator.

In praxisnahen Anwendungen lernen Sie die direkte Anwendung der Lerninhalte und können so die Transferleistung vom Erlernten zum Anwenden schnell vollziehen.

## Seminarinhalte

- Methoden der Kurzmoderation und einige wichtige Kreativitätstechniken
- Teammitglieder aktivieren
- Team-Meetings ziel- und ergebnisorientiert leiten und Präsentationen professionell gestalten
- Gruppendynamische Prozesse in Teams / Persönlichkeitsanalyse in der Gruppe
- Planung einer Moderation
- Strukturierter Ablauf und Phasen der Moderationen
- Moderationstechniken, Kreativitätstechniken
- Spontane Konfliktlösung
- Motivation
- Entscheidungstechniken
- Dokumentation der Moderation

## Zusatzangebot:

- FMEA-Moderationsübungen in kleinen Gruppen
- Präsentationstechnik: Werkzeuge zur Moderation
- Entscheidungstechniken für Lösungen und die Auswahl von Vorschlägen anwenden
- Kreativitätstechniken

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder:	für Nicht-Mitglieder:
630 €	695 €

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

### Terminserie 1 [Anmeldung](#)

20. März 2023  
21. März 2023

### Terminserie 2 [Anmeldung](#)

19. September 2023  
20. September 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Bernd Blase

# Internes Teamtraining

## Seminarziele

Ziel der zweitägigen Veranstaltung ist es, Kommunikationsstrukturen, Werte und Stimmungen innerhalb des Teams zu spiegeln und subjektive Empfindungen wahrzunehmen. Eventuelle Kommunikationsstörungen werden so aufgedeckt und analysiert, um gemeinsam Wege zur Optimierung der Kommunikation und somit zur nachhaltigen Verbesserung des Teamklimas zu entwickeln.

## Seminarinhalte

- Was verstehen die einzelnen Teammitglieder unter guter Zusammenarbeit?
- Wie passen individuelle Werte und Erwartungen zu den kollektiven Strukturen im Team?
- Welche Kommunikationskultur und wodurch werden Konflikte verursacht?



**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **565 €** | für Nicht-Mitglieder: **630 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

26. Januar 2023  
27. Januar 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

11. September 2023  
12. September 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund



**Coachingpreis**

für REFA-Mitglieder: **auf Anfrage** | für Nicht-Mitglieder: **auf Anfrage**

mehrwertsteuerbefreit

**Coaching**

# Coaching/ Mentoring/ Training für Teams

## Coachingziele

Kommunikationsstrukturen, Werte und Stimmungen innerhalb Ihres Teams werden gespiegelt, um subjektive Wahrnehmungen der einzelnen Teammitglieder einzubeziehen. Eventuelle Stolpersteine im Miteinander werden so aufgedeckt und analysiert, um daraus gemeinsam Wege zu entwickeln, das Teamklima nachhaltig zu verbessern.

**Terminserie** [Anmeldung](#)

Individuell vereinbar

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# Change Management – Veränderungen meistern

## Seminarziele

Viele wirtschaftliche Prozesse beschleunigen sich und erfordern eine sehr hohe Veränderungsbereitschaft. Die Veränderungsfähigkeit zählt derzeit zu den wichtigsten Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Ziel des Seminars ist es, die Änderungsbereitschaft zu fördern, Blockaden zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

## Seminarinhalte

- Veränderungen und ihre Konsequenzen verstehen
- Emotionale Reaktionen auf Veränderungen
- Reflektion des eigenen Führungsverhalten und klären meiner Rolle
- Verstehen meiner Rolle als Führungskraft | Wie vermittele ich Sicherheit?
- Der Spagat zwischen operativer und strategischer Arbeit
- Umgang mit Komplexität und Priorisierung

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 585 € | für Nicht-Mitglieder: 650 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

06. März 2023  
07. März 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

19. September 2023  
20. September 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 565 € | für Nicht-Mitglieder: 620 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

# Betriebliche Kommunikation

## Seminarziele

Eine spannungsfreie, offene und gezielte Kommunikation ist einer der ganz wichtigen Voraussetzungen für eine positive Zusammenarbeit im Team. Den Führungskräften kommt hierbei eine besondere Rolle zu. Denn es ist ihre Aufgabe, einerseits die Kommunikation im Team zu fördern und andererseits das Team nach außen zu vertreten.

## Seminarinhalte

- Grundlagen der Kommunikation
- Grundlagen der Gesprächsführung
- Methodik: Arbeit an eigenen Beispielen
- Erarbeitung von Handlungsvarianten in schwierigen Gesprächsführungen

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

15. März 2023  
16. März 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

16. Oktober 2023  
17. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund  
Verena Beckhusen

## Mitarbeitergespräche führen

Die Kommunikation mit Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Anlässen ist ein zentraler Baustein in Ihrem Führungsalltag. Ein wichtiger Anker hierbei sind Mitarbeitergespräche.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Gespräche ist deren Vorbereitung, um eine offene und konstruktive Atmosphäre zu schaffen, ohne dabei die klare Zielsetzung aus den Augen zu verlieren. Des Weiteren ist die Balance zwischen Individualität und Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Um die Führungskräfte Ihres Unternehmens in diesen Kompetenzen zu stärken, bieten wir Ihnen folgende Module an:

### Seminarinhalte:

- Grundlagen Gesprächsführung
- Gesprächsstrategie gezielt umsetzen
- Gesprächsvorbereitung, -inhalte und -aufbau
- Regeln für Feedbackgeber und Feedbacknehmer
- Umgang mit den eigenen Emotionen in kritischen Gesprächssituationen

**Zusatzangebot:** Entwicklung und Abstimmung eines Gesprächsleitfadens inkl. eines Beurteilungsbogens für objektive Bewertung und Vergleichbarkeit

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 585 € | für Nicht-Mitglieder: 650 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

01. März 2023  
02. März 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

05. September 2023  
06. September 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 565 € | für Nicht-Mitglieder: 620 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

## Fach- und Führungskräfte als Einarbeitungscoaches

Für die Einarbeitung neuer KollegInnen gibt es in der Regel einen Einarbeitungsplan, der Aufgaben, einen Zeitrahmen und verantwortliche Personen festlegt. Damit soll das sogenannte Onboarding möglichst strukturiert, effektiv und effizient erfolgen und die neuen Mitarbeitenden so schnell wie möglich „voll einsatzfähig“ machen.

Aber ist es damit dann schon getan? Fühlen sich „die Neuen“ dadurch sicher und integriert? Oder bräuchten sie vielmehr jemanden, der/die sie dabei unterstützt, die eigene Kompetenz und Leistungsfähigkeit immer weiter auszubauen?

### Seminarinhalte

Dieses Tagesseminar vermittelt die wichtigsten Werkzeuge, die eine Führungs- aber auch Fachkraft befähigen,

- neuen Mitarbeitenden auch als Coach zur Verfügung zu stehen,
- damit aktiv Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

20. April 2023  
21. April 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

24. Oktober 2023  
25. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# Die K-Frage... und Antworten

## Kommunikation. Klima. Kompetenz.

### Seminarziele

Ganz bestimmt haben Sie sich auch schon einmal Ihre persönliche „K-Frage“ gestellt.  
Im Zentrum dieses Seminars stehen unter anderem folgende Fragen, auf die im Seminar interaktiv, individuell und praktisch Antworten erarbeitet und erörtert werden.  
Entdecken Sie das 6-K-Modell für sich!  
Lernen Sie neue Ansätze kennen!  
Finden Sie Antworten auf Ihre K-Frage(n)!

### Seminarinhalte

- Wie trete ich auf?
- Wie kann ich meine Kommunikationskompetenz ausbauen?
- Wie schaffe ich ein positives Kommunikationsklima?
- Wie verhalte ich mich im Dialog?
- Welche Wirkung(en) erziele ich – analog und virtuell?

**Seminarpreis**

für | für  
REFA-Mitglieder: | Nicht-Mitglieder:

**415 | 460**

mehrwertsteuerbefreit

**Online**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

27. Februar 2023  
28. Februar 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

02. November 2023  
03. November 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 12:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Verena Beckhusen  
Prof. Dr. Gudrun Frank

**Seminarpreis**

Präsenz

für | für  
REFA-Mitglieder: | Nicht-Mitglieder:

**385 € | 415 €**

mehrwertsteuerbefreit

# Arbeitsrechtliche Grundlagen für Führungskräfte

### Seminarziele

Die Teilnehmenden lernen kennen, worauf sie rund um das Thema Arbeitsverhältnis achten müssen.  
Ausgangspunkt ist die Begründung eines Arbeitsverhältnisses, Schwerpunkt bilden laufende Arbeitsverhältnisse und am Ende steht die Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

### Seminarinhalte

#### Arbeitsrecht im Führungsalltag

- Rechte und Pflichten im Arbeitsverhältnis
- Arbeitsleistung, Weisungsrecht, Treuepflicht
- Arbeitsaufgabe, Arbeitsplatz, Arbeitskräfteeinsatz

#### Spezielle Rechtsthemen

- Arbeitszeit, Urlaub, Abwesenheit, Teilzeit
- Mitbestimmung und Betriebsverfassung
- Fehlverhalten, Minderleistung...
- AGG – die wichtigsten Arbeitshilfen
- Besondere Mitarbeitergruppen

**Termin 1** [Anmeldung](#)

05. Juni 2023

**Termin 2** [Anmeldung](#)

27. November 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16.00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### Seminarbegleiter

Dr. Andreas Vietinghoff

# Resilienz – mehr Widerstandsfähigkeit im Arbeitsalltag

## Seminarinhalte

„Resilienz“ umfasst die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und mit psychischen Belastungen und Unerwartetem sinn- und wirkungsvoll umzugehen. Sie bedeutet Widerstand gegen die Angriffe aus der Umwelt leisten zu können, optimistisch in die Zukunft zu schauen und aus einer inneren Selbstsicherheit und Gelassenheit heraus zu agieren.

## Seminarziele

- Symptome von Hilflosigkeit und Überlastung wahrnehmen und aktiv werden
- Ursachen für Krisenzustände identifizieren
- Zusammenhänge zwischen körperlicher und geistiger Widerstandsfähigkeit erkennen
- alltagstaugliche Techniken des mentalen Selbstmanagements etablieren
- die Konsolidierung der eigenen Widerstandsfähigkeit und die der Mitarbeiter\*innen zielgerichtet angehen

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 585 € | für Nicht-Mitglieder: 650 €  
mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

30. Januar 2023  
31. Januar 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

26. September 2023  
27. September 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Dr. Jens Heinecke  
Janina Sund

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 385 € | für Nicht-Mitglieder: 415 €  
mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

# Persönliches Zeit- und Selbstmanagement

## Seminarinhalte

Erfolg bedeutet, die eigenen Ziele ohne Umwege und Energie zu erreichen. Zeitmanagement ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich selbst und den eigenen Arbeitsbereich so zu führen und zu organisieren, dass die zur Verfügung stehende Zeit effizient genutzt wird.

## Seminarinhalte

- Zeitmanagement – was habe ich davon?
- Leistungskurve und Zeitkiller
- Werkzeuge des Zeit- und Selbstmanagements
- Der Weg zum Ziel

**Termin 1** [Anmeldung](#)

31. März 2023

**Termin 2** [Anmeldung](#)

27. Juni 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16.00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# Qualität nach DIN EN ISO 9001:2015

## Seminarziele

Die DIN EN ISO 9001:2015 ist eine Normrevision, die in der Umsetzung die Strukturen der Unternehmen der nächsten Jahre grundlegend prägen wird. Die Revision wird prozessorientiertes Denken und Handeln von der Führung bis zum Werker fördern, aber auch fordern.

## Seminarinhalte

- Norm DIN EN ISO 9001:2015 - Neue Inhalte
- Interpretation der Normforderungen
- neue Herausforderungen mit Praxisbezug und -umsetzung
- inkl. High-Level-Structure als Grundstruktur für Managementsysteme
- inkl. Qualitätsmanagement-Audits, praxisbezogen
- inkl. Gesprächsführung, Fragetechniken
- inkl. Auswertung, Nachbereitung von Auditergebnissen

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 585 € für Nicht-Mitglieder: 650 €  
mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 355 € für Nicht-Mitglieder: 395 €  
mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

### Termin 1

[Anmeldung](#)

18. April 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

18. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Janina Sund  
Bernd Blase

# Qualifizierung für interne Auditoren

Das Ziel des Seminars ist es, in einer 2-tägigen Inhouse-Schulung für Interne Auditoren soll die Auditvorbereitung und -durchführung sowie die Auditnachbereitung aufgefrischt und vertieft werden. Im Rahmen von Managementsystemen sind in Unternehmen in geplanten Abständen interne Audits durchzuführen, um zu prüfen, ob die geplanten Regelungen und Maßnahmen sowie interne und externe Anforderungen erfüllt und wirksam umgesetzt werden.

## Seminarinhalte

Grundlagen: ISO 9001/14001/45001

- Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

Auditvorbereitung, -durchführung:

- Auditplanung, Fragenkatalog, Checklisten
- Auditprogramm nach DIN EN ISO 19011
- Auditdurchführung, Einleitung und Abschlussgespräch
- Nachweisführung Dokumentation Auditfeststellungen

Auditnachbereitung:

- Berichterstellung, Folgemaßnahmen, Ergebnisbewertung, Auditnachweis

### Terminserie 1

[Anmeldung](#)

19. April 2023  
20. April 2023

### Terminserie 2

[Anmeldung](#)

19. Oktober 2023  
20. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### Seminarbegleiter

Bernd Blase

**Zusatzangebot:** mit Umsetzungsworkshop

# SWOT-Analyse für Managementsysteme und Projekte

Egal ob es um die Betrachtung des Kontextes der Organisation nach Vorgaben der ISO-Managementsystemnormen geht, oder um die Implementierung eigener Projekte: Die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens zu kennen und mit den externen Rahmenbedingungen abzugleichen ist essenziell, um Risiken und Chancen eines Vorhabens einschätzen zu können.

## Seminarinhalte

- Grundstruktur der SWOT-Analyse
- Vorteile und Grenzen der SWOT-Analyse
- Warum dieselben Umstände nicht für jedes Unternehmen gleichermaßen Chance oder Risiko bedeuten
- Anwendung der SWOT-Analyse auf Ihr Unternehmen oder Geschäftsbereiche

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **385 €** | für Nicht-Mitglieder: **430 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**Termin 1** [Anmeldung](#)

07. Juni 2023

**Termin 2** [Anmeldung](#)

30. November 2023

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

## SeminarbegleiterIn

Janina Sund

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **285 €** | für Nicht-Mitglieder: **330 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

# Stakeholder-Analyse - Wer beeinflusst meine Entscheidungen in welchem Maße?

Jedes Unternehmen wird in seinen Entscheidungen und Handlungsoptionen von diversen Interessengruppen beeinflusst, seien es intern z.B. die Anforderungen der Mitarbeitenden oder extern jene der Kunden, Lieferanten oder auch der Behörden.

## Seminarinhalte

- Stakeholder – Begriff
- Wer sind Ihre (relevanten) Stakeholder?
- Welche Stakeholder beeinflussen Ihre Entscheidungen und in welchem Maße?

Dies dient Ihnen zum Beispiel bei der Betrachtung des Kontextes der Organisation, welche beim Aufbau von Managementsystemen nach den ISO-Normen gefordert wird. Aber auch bei Projekten ist es wichtig zu erkennen, ob und in welchem Maße unterschiedliche Ziele und Vorhaben Einfluss nehmen und ggf. Zielkonflikte vorab geklärt werden müssen.

**Termin 1** [Anmeldung](#)

24. Mai 2023

**Termin 2** [Anmeldung](#)

21. November 2023

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

## SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# Wissensmanagement – Wissen erhalten und gezielt einsetzen

Die gezielte Aneignung, Weitergabe und der Erhalt organisationsspezifischen Wissens ist im Grunde kein neues Thema. Dennoch wurde inzwischen auch seitens der ISO ein stärkerer Fokus daraufgelegt und das „Wissen der Organisation“ explizit als Ressource in die Managementsystemnormen, und damit auch die QM-Norm DIN EN ISO 9001:2015, aufgenommen. Was genau gehört denn aber nun zum Wissen der eigenen Organisation? Und wie sollten wir das „managen“?

## Seminarinhalte

- Was genau ist organisationsspezifisches Wissen?
- Inwiefern ist es eine Ressource für das Unternehmen?
- Was ist der Unterschied zwischen implizitem und explizitem Wissen?
- Wie geht Wissen in Organisationen verloren und wie kann man es schützen?

Im Rahmen eines Seminaranteils mit Workshop-Charakter werden wir uns zu eigenen Erfahrungen austauschen und gegenseitig bei der Erarbeitung individueller Lösungsansätze unterstützen.

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 385 € | für Nicht-Mitglieder: 430 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**Termin 1** [Anmeldung](#)

15. Juni 2023

**Termin 2** [Anmeldung](#)

14. November 2023

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

## SeminarbegleiterIn

Janina Sund

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: 285 € | für Nicht-Mitglieder: 315 €  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

# Risikobasiertes Denken

„Wir brauchen doch kein Risikomanagementsystem!“

Dies wird wohl die Reaktion vieler Organisationen gewesen sein, als ihnen das Konzept des sogenannten Risikobasierten Denkens in der DIN EN ISO 9001:2015 das erste Mal begegnet ist. Natürlich waren Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen schon vorher wichtige Anforderungen für jede Art von Unternehmen, aber so explizite Ausführungen eher neu.

## Seminarinhalte

- Konzept des Risikobasierten Denkens nach DIN EN ISO 9001:2015
- Was genau verbirgt sich hinter diesem Begriff?
- Wie sind die Anforderungen zu verstehen?
- Transfer in Ihr Unternehmen anhand Ihrer eigenen Beispiele

**Termin 1** [Anmeldung](#)

22. Juni 2023

**Termin 2** [Anmeldung](#)

05. Dezember 2023

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

## SeminarbegleiterIn

Janina Sund

# FMEA – Basisseminar zum Fehlermanagement

## Seminarziele

Die Methode FMEA (Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse) wird in der Entwicklung und Produktion als Werkzeug zur frühzeitigen Fehlervermeidung eingesetzt. Dieses Seminar gibt einen Einblick in die Methode FMEA mit Ihren Einflussmöglichkeiten und Anwendungsbereichen.

## Seminarinhalte

- Grundlagen und Einführung in die FMEA
- FMEA-Arten und -Vorgehensweisen
- Ablauf einer FMEA
- Tipps und Tricks zur FMEA

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **505 €** | für Nicht-Mitglieder: **560 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

09. Mai 2023  
10. Mai 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

07. November 2023  
08. November 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 16 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Bernd Blase

**Coachingpreis**

für REFA-Mitglieder: **auf Anfrage** | für Nicht-Mitglieder: **auf Anfrage**

mehrwertsteuerbefreit

**Coaching**

## FMEA (Product-, Prozess-, Logistik-, Design-FMEA) in der Anwendung

Die Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse (FMEA) ist ein Werkzeug, welches potenzielle Risiken sowie relevante Prüfmerkmale bereits in der Entwicklungsphase aufdecken kann.

Sollten Sie bei der Anwendung bzw. Umsetzung Unterstützung benötigen, kann Ihnen dieses Coaching helfen.

## Coachinginhalte

### Grundlagen

- FMEA-Erstellung nach VDA
- Regeln zur Risikobewertung im jeweiligen FMEA-Anwendungsfall
- Identifizierung und Behandlung von besonderen Merkmalen
- Regeln zur Ableitung zur Verifizierung geeigneten Maßnahmen
- Best-Practice-Beispiele aus Industrieprojekten

### Beispielinhalt: Prozess

- Regeln zum Aufbau der Prozess-FMEA
- Regeln zur Prüfplanung einer Null-Fehler-Produktion

**Terminserie** [Anmeldung](#)

Individuell vereinbar

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

### SeminarbegleiterIn

Bernd Blase

# 8D-Reporting

## Seminarziele

Der 8D-Report bietet einen systematischen und nachhaltigen Problemlösungsprozess an, der internationalen Standard genießt. Sie eignet sich auch zur Bearbeitung von Reklamationen, sei es vom Kunden, dem Lieferanten oder intern.

In der der Automobilbranche ist der 8D-Report bereits weit verbreitet. Wir zeigen Ihnen, wie Sie auch in anderen Branchen mit dem 8D-Report Ihre Kundenzufriedenheit und Kundenbindung verbessern können.

## Seminarinhalte

- Grundlage 8D / 7 Step
- Leitfaden Problemlösung
- Problembeschreibung
- Sofortmaßnahmen
- Verankerung im Unternehmen

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **395 €** | für Nicht-Mitglieder: **440 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

**TISAX**

## Seminarziel

TISAX ist ein Mechanismus für den Austausch von Prüf-Informationen in der Automobilbranche.

In diesem Seminar werden die Themenbereiche geschult, die über das ISMS für die Automobilbranche hinaus gehen.

## Seminarinhalte

- Vorteile und Gründe zur Einführung von TISAX
- Anforderungen und Voraussetzungen für Teilnahme an TISAX
- Vergleich der Anforderungen: VDA ISA vs. ISO 27001 und BSI Standard
- Aufzeigen von Maßnahmen zur Erreichung der TISAX-Anforderungen
- Zusammenhang TISAX und IATF

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **285 €** | für Nicht-Mitglieder: **330 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Online**

**Terminserie 1** [Anmeldung](#)

16. Mai 2023  
17. Mai 2023

**Terminserie 2** [Anmeldung](#)

16. Oktober 2023  
17. Oktober 2023

## Uhrzeit

08:30 bis 12:30 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

## SeminarbegleiterIn

Bernd Blase

**Termin 1** [Anmeldung](#)

21. April 2023

**Termin 2** [Anmeldung](#)

27. Oktober 2023

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

## SeminarbegleiterIn

Dr. Claus Zopff

# Automotive Core Tools (APQP, FMEA, MSA, SPC, PLP, PPAP, 8D)

## Seminarziele

Die Automotive Core Tools dienen als Basiswerkzeuge für das Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie. Dieses Seminar verdeutlicht die Anwendung der Core Tools für einen reibungslosen Ablauf von der Konzeption über das Projektmanagement bis zum SOP (Start of Production) und bis zur Serienproduktion.

## Seminarinhalte

- Vorstellung der unterschiedlichen Core Tools
- Aufbau und Anwendung der Core Tools
- Anleitung zum Einsatz der Automotive Core Tools in der Praxis
- konkrete Einsatzmöglichkeiten aus der Praxis

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: **355 €**  
für Nicht-Mitglieder: **395 €**  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

### Termin 1

[Anmeldung](#)

21. März 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

13. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Bernd Blase

**Seminarpreis**  
für REFA-Mitglieder: **385 €**  
für Nicht-Mitglieder: **445 €**  
mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

# Remote-Audits

## Seminarziele

Heutzutage hat sich „das Audit aus der Ferne“ als etabliertes Mittel zur aufwandsärmeren Überprüfung von z.B. Lieferantenbewertung erwiesen. Ein Remote-Audit kann jedoch nicht alles ersetzen. Dieses Seminar soll die Unternehmen unterstützen, die bisher wenig bis keine Erfahrungen bei der Anwendung von Remote-Audits gemacht haben.

## Seminarinhalte

- Was ist ein Remote Audit?
- Unterschiede zu herkömmlichen Audit Methoden
- typische Einsatzbereiche
- Grenzen des Remote-Audits
- Vorteile und Nachteile von Remote Audits
- Herausforderungen
- technische Umsetzung | digitale Tools
- Hinweise für Vorbereitung und erfolgreiche Umsetzung, Erfahrungen aus der Praxis

### Termin 1

[Anmeldung](#)

20. März 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

12. Oktober 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Bernd Blase

# Arbeit 4.0 – Die transparente Produktion

## Seminarziele

Die transparente Fabrik gilt als erste Stufe auf dem Weg zur vernetzten und intelligenten Fabrik 4.0. Ziel ist das Kennenlernen der Technologien zur Datenerfassung und deren Unterscheidung hinsichtlich Funktionalität, Einsatzgebiete sowie technische Grenzen.

## Seminarinhalte

- Der Nutzen von Daten in der Produktion
- Transparenz durch Datenerfassung
- Rückverfolgbarkeit entlang der Prozesskette
- Technologien der der Datenerfassung / AutoID Systeme
  - Identifikation (Barcode, OCR, NFC, etc.)
  - Ortung (UWB, iGPS, etc.)
- Vor- und Nachteile der Technologien – Beispielinhalte
- Anwendungsszenarien
  - Montage | Produktionslogistik | Fertigungssteuerung
- Beispiele aus der Praxis

**Seminarpreis**

für | für  
REFA-Mitglieder: | Nicht-Mitglieder:

**265 € | 295 €**

mehrwertsteuerbefreit **Präsenz**

### Termin 1

[Anmeldung](#)

29. Juni 2023

### Termin 2

20. November 2023 [Anmeldung](#)

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Dr. Jan Sender

**Seminarpreis**

für | für  
REFA-Mitglieder: | Nicht-Mitglieder:

**395 € | 440 €**

mehrwertsteuerbefreit **Online**

## Daten-Cockpits zur Entscheidungsunterstützung – Simple Einführung von Business Intelligence mittels Power BI

Mit der weiter voranschreitenden Vernetzung von Prozess-, Anlagen-, Einkaufs-, Konstruktionsdaten und vielen weiteren Herkunftsfeldern von Unternehmensdaten nimmt das Handling dieser wertvollen Daten eine zeitaufwendige Rolle ein.

Mithilfe von Business Intelligence Systemen können Sie mit einmaligen Aufwand eine Vielzahl von Datenquellen zusammenführen und hieraus ein Daten-Cockpit erstellen, woraus Sie datengetriebene Entscheidungen treffen können.

Kein Bauchgefühl → nur rationale Entscheidungen!

## Seminarinhalte

- Aufzeigen von Business Intelligence Systemen (z.B. MS Power BI)
- Einbindung von Datenquellen
- Verarbeitung von Daten unterschiedlicher Herkunft
- Verknüpfung von Daten innerhalb des BI
- Auswertung der Datengrundlage
- Visualisierung von entscheidungsrelevanten Daten

### Terminserie 1

[Anmeldung](#)

27. Februar 2023  
28. Februar 2023

### Terminserie 2

[Anmeldung](#)

13. September 2023  
14. September 2023

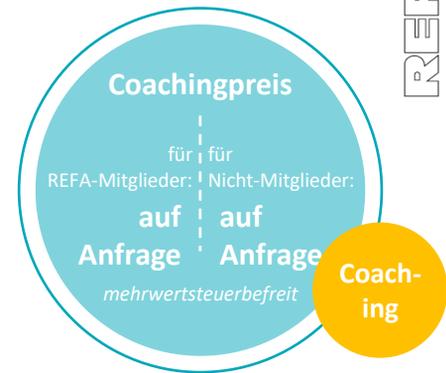
### Uhrzeit

08:30 bis 12:30 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### SeminarbegleiterIn

Torge Bornholt

# Coaching: Einführung von Daten-Cockpits für die transparente Produktion 4.0 – Angebot für Führungskräfte



## Coachingziele

Sie benötigen Unterstützung bei den ersten Gehversuchen mit der Verknüpfung unternehmensrelevanter Daten sämtlicher Herkunft? Sie wissen, welche Möglichkeiten die Verknüpfung unterschiedlichster Produktions- und Unternehmensdaten Ihnen bieten, brauchen aber beim Start Ihres Projektes „Datengetriebene Entscheidungsvorlage“ die passende Begleitung für Ihre Mitarbeiter.

Mit der weiter voranschreitenden Vernetzung von Prozess-, Anlagen-, Einkaufs-, Konstruktionsdaten und vielen weiteren Herkunftsfeldern von Unternehmensdaten nimmt das Handling dieser wertvollen Daten eine zeitaufwendige Rolle ein.

Mithilfe von Business Intelligence Systemen können Sie mit einmaligen Aufwand eine Vielzahl von Datenquellen zusammenführen und hieraus ein Daten-Cockpit erstellen, woraus Sie datengetriebene Entscheidungen treffen können.

Kein Bauchgefühl → nur rationale Entscheidungen!  
Dieses Coaching-Angebot für Führungskräfte könnte Ihnen helfen.

## Coachinginhalte

- Aufzeigen von Business Intelligence Systemen (z.B. MS Power BI)
- Einbindung von Datenquellen
- Verarbeitung von Daten unterschiedlicher Herkunft
- Verknüpfung von Daten innerhalb des BI
- Auswertung der Datengrundlage
- Visualisierung von entscheidungsrelevanten Daten
  
- Wo liegen die bekannten Hürden?
- Welche (neue) Kompetenz(en) benötige ich innerhalb meiner Organisation?
- Wie sollte ein entsprechendes Projektmanagement aussehen?

Terminserie

Anmeldung

Individuell vereinbar

Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

SeminarbegleiterIn

Dr. Claus Zopff

# Arbeit 4.0 – Digitale Werkzeuge im Industrial Engineering

Die Zukunft der Arbeit ist in aller Munde, doch was bedeutet Arbeit 4.0 eigentlich?

Ist es ein digitaler Arbeitsplatz oder das zeit- und ortsunabhängige Arbeiten? Welche Veränderungen werden auf Unternehmen und Mitarbeitende in den nächsten Jahren zukommen? Und wie kann man den Herausforderungen schon heute lösungsorientiert begegnen?

## Seminarinhalte

- Wir führen Sie ins Thema Arbeit 4.0 ein und zeigen Ihnen die Veränderungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen auf.
- Wir stellen Ihnen verschiedene digitale Werkzeuge und neuste methodische Ansätze anhand anwendungsorientierter Beispiele vor und befähigen Sie, das Gelernte auch in Ihrem Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.
- Wir fokussieren die Logistikplanung und zeigen Ihnen, wie Sie Ihren Materialfluss visualisieren und für Restrukturierungen simulieren können.
- Wir werden Auswirkungen auf die Arbeitsplanung besprechen und auf die Ergonomiesimulation eingehen.
- Nach der Montageplanung sowie der Montagesystemgestaltung geben wir Ihnen abschließend Raum für Ihre individuellen Fragestellungen.

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: **265 €** | für Nicht-Mitglieder: **295 €**

mehrwertsteuerbefreit

**Präsenz**

### Termin 1

[Anmeldung](#)

30. März 2023

### Termin 2

[Anmeldung](#)

29. November 2023

### Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr

Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

### Ort

Fraunhofer IGP, Rostock

### SeminarbegleiterIn

Florian Beuß

# KI - Künstliche Intelligenz

**Seminarpreis**

für REFA-Mitglieder: 265 €    für Nicht-Mitglieder: 295 €

*mehrwertsteuerbefreit*

**Präsenz**

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Teilgebiet der Informatik und beschreibt die Forschung und Entwicklung von Mechanismen mit dem Ziel, menschenähnliche Intelligenz nachzubilden.

**„Dabei werden Methoden erforscht, die es einem Computer ermöglichen, intelligentes Verhalten zu entwickeln und eigenständig Problem zu bearbeiten“**



© Bernd Blase

## Herausforderungen

- Kulturwandel und Widerstand
- Bedrohung von qualifizierten Arbeitsplätzen und Managementpositionen
- Fehlenden Empathie
- Moralische Orientierung
- Wettbewerb
- Schnelle Entwicklung der Technik

## Termin 1

22. März 2023

[Anmeldung](#)

## Termin 2

21. September 2023

[Anmeldung](#)

## Uhrzeit

08:30 bis 16:00 Uhr  
Insgesamt: 8 Unterrichtseinheiten

## Ort

Rostock

## SeminarbegleiterIn

Bernd Blase

# REFA-Grundausbildung 4.0

Teil 1 Analyse und Gestaltung von Prozessen

- inkl. REFA-Methoden in der digitalisierten Arbeitswelt
- inkl. Lean Production – Methoden und Konzepte

Teil 2 Ermittlung und Anwendung von Prozessdaten

Teil 3 Praxiswoche – Methodentraining

- inkl. Anwendung der erlernten Methoden durch Praxisbeispiel

Sie haben Interesse?  
Kontaktieren Sie uns!  
0381 455 223  
[info@refa-mv.de](mailto:info@refa-mv.de)

## Fünf gute Gründe, für die REFA-Grundausbildung 4.0!

- 1 Die REFA-Grundausbildung ist ein echter Klassiker. Das darin vermittelte und mit dem REFA-Grundschein verbriefte Know-how basiert auf einem Fundus an bewährten Methoden, den REFA kontinuierlich gesammelt, aufbereitet und immer wieder in Zusammenarbeit mit der Industrie und Wissenschaft auf den aktuellen Stand gebracht hat.
- 2 Als Absolvent der REFA-Grundausbildung – als REFA-Arbeitsorganisator – haben Sie gelernt, in Unternehmenszusammenhängen zu denken. Das bedeutet, Sie betreiben **Zukunftssicherung für das eigene Erwerbsleben**.
- 3 Das REFA-Methodenspektrum ist mit den **Arbeitgeber und Arbeitnehmerverbänden abgestimmt**. Die darin vermittelten Werkzeuge sind somit ein beiderseits akzeptierter und geschätzter Standard – zum Wohle des Unternehmenserfolgs und einer Humanorientierung.
- 4 Als Absolvent der REFA-Grundausbildung und der darauf aufbauenden Qualifizierungen sind Sie **versierter und geschätzter Ansprechpartner** in vielen Abteilungen – aber auch für Kunden und Lieferanten.
- 5 Der REFA-Grundschein ist Grundlage für Ihre **zukunftssichere Karriere im Industrial Engineering**. So sind Sie für viele neue Herausforderungen gewappnet, die u.a. auch durch **Industrie 4.0** und die Einführung von **Lean Production** entstehen. Denn nur gut gestaltete Arbeitsprozesse und eine optimale Betriebsorganisation können durch eine digitale Unterstützung nochmals verbessert werden.



# REFA-Grundausbildung 4.0

25 bis 50 %  
Online-Anteil

## Teil 1 Analyse und Gestaltung von Prozessen

- REFA-Methoden in der digitalisierten Arbeitswelt
- Das REFA-Arbeitssystem – Leistungseinheit und Prozessbaustein
- Arbeitsaufgaben und Prozesse – Gliederung und Darstellung
- Prozessorientierte Arbeitsorganisation
- Lean Production – Methoden und Konzepte
- Arbeitsdatenmanagement – Grundlagen, Methoden, Ablauf- und Zeitarten

## Teil 2 Ermittlung und Anwendung von Prozessdaten

- Grundlagen der Arbeitsgestaltung
- Arbeitssystemgestaltung
- Leistungsgradbeurteilung
- REFA-Zeitstudie (Durchführung und Auswertung)
- Verteilzeitermittlung
- Multimomentaufnahme
- Arbeitsdatenermittlung (bei Gruppen- und Mehrstellenorganisation)
- Rüstzeit (Ermittlung und Minimierung)
- Vergleichen und Schätzen
- Ermittlung von Planzeitbausteinen
- Systeme vorbestimmter Zeiten
- Nutzung von Arbeitsdaten für die Kostenkalkulation
- Grundlagen der Entgeltgestaltung, Arbeitsbewertung, Leistungsbeurteilung

## Teil 3 Praxiswoche – Methodentraining

- inkl. Anwendung der erlernten Methoden durch Praxisbeispiel

Sie haben Interesse?  
Kontaktieren Sie uns!  
0381 455 223  
[info@refa-mv.de](mailto:info@refa-mv.de)

## REFA-Grundausbildung 4.0 - Spezialversion für UNI- / HS-Absolventen

berufsbegleitende Ausbildung mit 120 h

Seminarpreis für Teil 1 + Teil 2 + Teil 3: 3.350,00 €

Urkunde „REFA-Grundschein Arbeitsorganisation“

Titel „REFA-Arbeitsorganisator“



Excel-Datenanalyse

Makroprogrammierung

Englisch – Basis

Englisch – Business

Englisch – Technical

Spielerische Einführung ins "Lean Management"

Kundendialog am Telefon

Arbeitsrecht

Allgemeines Vertragsrecht



Wählen Sie, was Sie brauchen!

Kontaktieren Sie uns!  
0381 455 223  
info@refa-mv.de

### Intensiv-Seminare

Sie wollen sich in kürzester Zeit das **Methodenwissen** für eine konkrete betriebliche Aufgabe aneignen? Sie brauchen schnell fundierte Hintergrundinformationen zu einem bestimmten Thema? Hierfür bieten wir Ihnen unsere **Intensivtrainings** zu aktuellen Themen an, die Ihnen das benötigte Wissen schnell und effizient vermitteln. So können Sie Ihre Aufgaben noch besser meistern. Sämtliche Seminare führen wir auch gerne direkt **vor Ort** in Ihrem Unternehmen durch.

### Online-Seminare

Unsere **Online-Seminare** sind sofort einsatzbereit. Dozent und Teilnehmer treten einem visuellen Seminarraum ganz einfach bei. Die kinderleichte Bedienung von Microsoft Teams sorgt für eine einfache Handhabung und ein unvergessliches Online-Seminar, gleich von Beginn an. Testen Sie unsere Angebote für Ihre Weiterbildung!



REFA Mecklenburg-Vorpommern  
Geschäftsstelle Rostock

18055 Rostock  
Lange Straße 1a - 4. Etage



REFA-Labor im  
Fraunhofer-Institut für Großstrukturen in  
der Produktionstechnik IGP

18059 Rostock  
Albert-Einstein-Straße 30



REFA-Arbeitskreis  
Industrial Engineering bei  
Weber Maschinenbau (Beispiel)

17034 Neubrandenburg  
Feldmark 11

REFEA

1924 100 Jahre REFA 2024

## REFEA wird 100 Jahre am 30. September 2024

Der 30. September ist das Gründungsdatum der REFA-Institution in Deutschland - in zwei Jahren – feiert REFA seinen 100. Geburtstag. Der REFA Landesverband Mecklenburg-Vorpommern wird zu diesem besonderen Jubiläum eine Festveranstaltung mit einem anschließenden Festkonzert in der Neubrandenburger Konzertkirche organisieren.

Wir organisieren :

- Firmenpräsentationen Neubrandenburger Unternehmen
- Festkolloquium im HKB-Veranstaltungszentrum Neubrandenburg
- Festkonzert in der Konzertkirche Neubrandenburg
- mit dem Weltmusiker Daniel Hope und dem internationalen AIR-Ensemble

Ein REFA-Team aus Mecklenburg-Vorpommern nimmt dies zum Anlass, wöchentlich einen „Countdown-Beitrag“ zu gestalten. Ziel ist es an die Geschichte des REFA-Verbandes, seine Gründungsidee, seine Entwicklungsmeilensteine und seine Protagonisten zu erinnern. Im besten Fall erfahren auch Sie etwas, was Ihnen bisher so nicht bekannt ist.

„Aus der Praxis für die Praxis“ - dieser seit der REFA-Gründung bestehenden REFA-Leitidee fühlen wir uns heute und in Zukunft sehr verpflichtet. Unser REFA-Weekly-Team wird mit speziellen REFA-Hintergrundinformationen zur Geschichte aus Ihrer Region, mit Fotos, Anekdoten, Dokumenten... die Countdowns füllen.

„Um den Countdown jede Woche mitzerleben, folgen Sie uns gern auf LinkedIn:

[www.linkedin.com/company/refa-mv](http://www.linkedin.com/company/refa-mv)

[REFEA Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.: Informationen und Neuigkeiten XING](#)

<https://www.refa-mv.de/100jahre/>

