

Dr. Klaus Dieckhoff

Von der Rationalisierungsgemeinschaft „Mensch und Arbeit“ zum Fachbeirat Mensch und Arbeit“

Vortrag: Gehalten vor dem Fachbeirat „Mensch und Arbeit“ des Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. zu seiner 150. Sitzung

Berlin, Oktober 2015

1. Vorbemerkung – Die „runde Zahl“. Ein soziokulturelles Phänomen.

Runde Zahlen spielen im Lebensrhythmus von Menschen ebenso wie von Organisationen eine besondere Rolle. Sie sind eine sozio-kulturell zu erklärende Schwelle in der menschlichen Gedanken- und Gefühlswelt. Für viele Menschen ist es eine emotionale, im Kontext höherer runder Zahlen auch eine biologische und nicht zuletzt auch eine soziale Schwelle, worauf viele Feiern runder Geburtstage hinweisen.

Das fast mystizistische Verhältnis zur runden Zahl wurde auch auf den Lebensrhythmus von Organisationen übertragen. Gerne werden die „Schwellendaten“ zum Anlass für einen Rückblick und manches Mal auch für Prognosen und Wünsche für eine nahe Zukunft genutzt. Sehr häufig werden dabei auch Huldigungen inszeniert. Die 150. Sitzung des Fachbeirates „Mensch und Arbeit“ bietet für einen Rückblick die angemessene Gelegenheit, allerdings nicht als inszenierte Huldigung, sondern als eine fachliche Rückschau.

2. Der Fachbeirat und seine Tätigkeit im politisch-ökonomischen Kontext

Der Rückblick orientiert sich nicht an Personen und der zeitlichen Abfolge der einzelnen Beiratssitzungen. Es werden auch nicht chronologisch die einzelnen Arbeiten aufgezählt und beschrieben. Das würde dem Anliegen dieses Vortrages nicht gerecht werden und seinen Rahmen sprengen.

Der Vortrag ist ein politisch-ökonomischer und wirtschaftshistorischer Rückblick auf die Tätigkeit des Fachbeirates.

Er stellt einen fachlichen Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland und der des RKW her.

Die Arbeit des Fachbeirates ist ohne diese Reflektion weder zu beschreiben noch angemessen zu würdigen. Denn mit seiner Gründung und personellen Zusammensetzung und der seit über fünf Jahrzehnten andauernden Beratungstätigkeit schlägt sich das besondere sozial- und arbeitspolitische Verständnis des RKW von Rationalisierung nieder, der notwendigen Rationalisierung im Konsens mit den abhängig

Beschäftigten. Es sollen sowohl die Interessen der Unternehmen und Unternehmer als auch die der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen an der Produktivitätsentwicklung berücksichtigt werden.

Die Gewerkschaften als Vertreter der Arbeitnehmerschaft sollen fachlich gleichberechtigt an der Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen zur Rationalisierungsförderung und Produktivitätsentwicklung beteiligt werden.

Das RKW soll eine „Plattform“ für die Sozialpartner zur inhaltlichen Ausgestaltung der Rationalisierung vornehmlich auf einzelwirtschaftlicher Ebene und hier besonders der kleinen und mittleren Unternehmen sein. Dafür ist auch eine angemessene numerische Vertretung der Sozialpartner in den Organisationseinheiten notwendig.

Diejenigen, die sich gerne in der modernen wirtschaftswissenschaftlichen Lehre verordnen, können den Vortrag auch der Institutionenökonomie zuordnen.

3. Von der Vision zur Mission – Zur Organisationsgeschichte von Fachbeirat und -abteilung

Idee einer Dachorganisation

Der heutige Name „Mensch und Arbeit“ für den Fachbeirat ist hinsichtlich des Lebensalters des nach dem 2. Weltkrieg neu gegründeten RKWs erst jüngerer Datums. Zuvor war der Name „Arbeits- und Sozialwirtschaft“. Und der Fachbeirat ist auch jünger als die Gesamtorganisation RKW, die es unter diesen drei Buchstaben wieder seit 1950 gibt.

Bemühungen einer Neugründung

Nicht lange nach dem 2. Weltkrieg trafen sich alte „RKWler“ an verschiedenen Orten, in Berlin sowie in der britischen und amerikanischen Besatzungszone.

Vor dem Hintergrund der darnieder liegenden Wirtschaft, den zerstörten, Unternehmen, Betrieben, Wohnlandschaften, hungernden und in weiten Teilen demoralisierten Bevölkerung setzten sie sich zum Ziel in Anknüpfung an die Rationalisierungs- und Produktivitätsbewegung vor der Zeit des Faschismus, zum Wiederaufbau Deutschlands beizutragen. Insbesondere traf das Bestreben auf das Wohlwollen der britischen Besatzungsmacht.

Unter Berücksichtigung der Erfahrungen mit dem RKW aus Vorkriegszeiten sollte auch die neue Organisation zur Förderung der Rationalisierung eine Kooperations-einrichtung für verschiedene Rationalisierungsgemeinschaften werden. Außerdem sollte eine enge Verbindung zu den anderen bekannten Rationalisierungsträgern, wie u. a. REFA, AWF, AWW, RAL und DIN hergestellt werden. Zusammen mit den Selbstverwaltungsorganen der gewerblichen Wirtschaft und den Gewerkschaften „stellte man sich das RKW als Spitzenorganisation“ für Rationalisierung (Büttner 1973. S. 3) vor.

Tatsächlich hatte das „neue“ RKW für wenige Jahre nach seiner Gründung diese Organisationsform. Aber nach und nach verließen die Rationalisierungsträger das gemeinsame RKW-Haus und richteten sich ihre Eigenheime ein, so etwa REFA, AWF, AWV, RGH, RAL. AWF und AWV blieben jedoch in räumlicher Nähe.

Die Kernbereiche des RKW waren die Rationalisierungsgemeinschaften. Eine von ihnen, die „Rationalisierungsgemeinschaft Mensch und Arbeit“ hat ein enges Verwandtschaftsverhältnis zu der ehemaligen Abteilung Arbeits- und Sozialwirtschaft, ihrer organisatorischen Nachfolgerin und dem zugeordneten Fachbeirat „Mensch und Arbeit“.

Vom RAW zum RKW

Auf dem Weg zu der heutigen Organisationsstruktur mussten die RKW Gründer einige Hindernisse überspringen. Es waren allgemeine politische, arbeitspolitische und rechtliche.

Ein allgemeinpolitisches Hindernis war die Zerschlagung des deutschen Staatswesens und das vorherrschende Besatzungsrecht in den jeweiligen Besatzungszonen. Ferner der Untergang des alten RKW und damit der Löschung seines Namens in der Öffentlichkeit. Das betraf vor allem den Namensbestandteil „...der deutschen Wirtschaft“. **Die** deutsche Wirtschaft gab es nicht mehr.

Am schnellsten ging es mit der Wiederbelebung der Rationalisierungsbewegung in der Britischen Besatzungszone. Schon 1946 einigten sich hier ehemals führende RKW Vertreter mit den Briten auf einen vorbereitenden Ausschuss zur Gründung einer neuen Rationalisierungsorganisation. Sie sollte den Namen RAW (Rationalisierungsausschuss der deutschen Wirtschaft) haben. Nach der Zusammenlegung der amerikanischen und britischen Besatzungszone wird unter der Schirmherrschaft des Hessischen Ministers für Wirtschaft und Verkehr in Wiesbaden, im September 1947, formell der Rationalisierungsausschuss gegründet. (Büttner a.a.O. S. 25)

Damit gaben sich aber die „Alt RKWler“ nicht zufrieden. Sie wollten wieder einen Verein zur Unterstützung der Rationalisierungsbewegung.

Weil Vereinsgründungen zu der damaligen Zeit bereits in der amerikanischen Besatzungszone erlaubt waren, wurde unter „dem Patronat des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft im März 1949 der RAW in einen Verein umgegründet. (Büttner. S. 26)

Auf der Mitgliederversammlung des RAW im Mai 1950 fiel der Beschluss, aus dem RAW das RKW werden zu lassen. Dieses nahm am 1. Juni 1950 mit Sitz in Frankfurt seine Arbeit auf. Dafür wurde die Geschäftsstelle des RAW von Hannover nach Frankfurt verlagert.

Die Idee der Neugründung einer Organisation für Rationalisierungsförderung war umgesetzt.

Plattform für Rationalisierungsförderung

Die Initiatoren der Wiederbelebung der Rationalisierungs- und Produktivitätsbewegung hatten sich aber das hohe sozial- bzw. arbeitspolitische Ziel gesetzt, die Arbeitnehmerschaft durch ihre Gewerkschaften an dem neuen RKW zu beteiligen. Es sollte an die Bemühungen aus der Weimarer Zeit angeknüpft werden. Und zum anderen spielte die Einschätzung eine Rolle, dass eine Unternehmens- und Betriebsorganisation mit hoher Produktivität nur mit den Beschäftigten und nicht gegen sie erreicht werden kann. Hierfür wurden neben eigenen unternehmerischen Einschätzungen und Erfahrungen vor allem Erfahrungen der Human Relations Bewegung und Erkenntnisse der US-amerikanischen Industriesoziologie zu Grunde gelegt.

Jedoch waren die Hindernisse für eine Gewerkschaftsbeteiligung in den ersten Nachkriegsjahren und in denen der jungen Bundesrepublik hoch. In dieser Zeit wurde heftig um die Konstitution von Wirtschaft und Arbeit gerungen. Verstaatlichung von Schlüsselindustrien und Großunternehmen wurde gefordert. Wirtschaftliche und betriebliche Mitbestimmung, Lohn- und Verteilungspolitik bildeten das Operationsfeld für heftige Interessenauseinandersetzung zwischen der organisierten Unternehmer- und Arbeitnehmerschaft sowie der Politik.

Gleichwohl wurde trotz dieser Auseinandersetzung beharrlich die Vision des RKW als Plattformorganisation zur Unterstützung der Rationalisierungsbewegung mit inhaltlich gleichberechtigter Teilnahme der Gewerkschaften verfolgt.

Trotz interner Widerstände gingen die Gewerkschaften schließlich diesen Weg mit. Die IG Metall entsandte den Betriebsingenieur und späteren Arbeitsdirektor der Salzgitter Werke sowie späteren langjährigen RKW-Vorsitzenden, Adolf Jungbluth. Ebenso setzte sich der DGB Vorsitzende Ludwig Rosenberg für eine Beteiligung an der organisierten Rationalisierungsbewegung ein.

Unterstützung durch den Marshall-Plan

Das Vorhaben, die Gewerkschaften inhaltlich gleichberechtigt im RKW zu beteiligen wurde von den USA zunächst als Besatzungsmacht, später als Partner der Bundesrepublik, prominent unterstützt. In Verbindung mit dem Marshall-Plan wurden für den Wiederaufbau Westeuropas Produktivitätszentralen gegründet. In Abstimmung mit dem Bundesministerium für Wirtschaft wurde dem RKW im Jahre 1950 diese Funktion zugewiesen. Die weitreichende Aufgabenstellung durch die Satzung bot dafür die Voraussetzung. (Büttner a.a.O. S. 36)

Der Wunsch nach der sozialpartnerschaftlichen Organisation des RKW kam den US-Amerikanern entgegen. Für sie war es eine wesentliche Voraussetzung, dass Einzelmaßnahmen der Produktivitätssteigerung jeweils im Konsens zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Verbrauchern abgestimmt werden.

4. Fachbeiräte werden organisatorische Untergliederungen

Zunächst ohne Fachbeiräte und -abteilungen

In den Anfangsjahren des RKW gab es weder Abteilungen noch ihnen zugeordnete Fachbeiräte. Es gab Rationalisierungsgemeinschaften, Fachausschüsse, Arbeitskreise und den Vorstand. Sie waren alle unter dem Dach RKW zusammengefasst, das in eigenständiger Organisationsform gleichsam als ihre Geschäftsstelle arbeitete.

Der Name „Mensch und Arbeit“ für eine Rationalisierungsgemeinschaft war kein Ergebnis einer Laune der RKW Geschichte. Er war vielmehr das Ergebnis der historisch-ökonomischen Erfahrungen, der wissenschaftlichen Einsicht in Zusammenhänge von Wirtschaft und Arbeit sowie über den Tellerrand eigener Interessen hinaus schauender Unternehmer und Unternehmensvertreter.

Nach den Ideen der Initiatoren des neuen RKW sollte der **„Mensch im Betrieb“** stärker in den Fokus der Rationalisierung gerückt werden.

Die Rationalisierungsgemeinschaft „Mensch und Arbeit“ richtete hieran ihre Arbeit aus. „Bestgestaltung der Arbeit“, „Berufsauslese“, „Berufsausbildung“ und die „Ordnung der menschlichen Beziehungen im Betrieb“ wurden Themenfelder. Für die Erarbeitung von Konzepten und Maßnahmen für entsprechende Rationalisierungsbestrebungen in Unternehmen und Organisationen wurden „objektive Grundlagen der arbeitswissenschaftlichen Forschung“ wie z. B. Arbeitsphysiologie, Betriebssoziologie, Arbeitspädagogik, Arbeitsmedizin und Arbeitstechnik zu Grunde gelegt. (Büttner a.a.O., S. 28)

Das Substantiv „Mensch“ im Namen der Rationalisierungsgemeinschaft ist keine inhaltslose „Alles und Nichts“ Kategorie. Es steht für betriebliche Personalpolitik und Führung.

Neue RKW Satzung und Organisationsstruktur

Nach einer abermaligen Satzungsänderung, Mitte der 50er Jahre, die v. a. den Vorstand betraf, wurde auch die innere Organisation des RKW umgestaltet. Der Vorstand wurde verkleinert. Und es wurden Geschäftsbereiche eingerichtet, die später in den 60er Jahren in Abteilungen umgliedert wurden. Nur zwei Rationalisierungsgemeinschaften verblieben namentlich, wurden aber auch als Abteilungen geführt, die RG Bauwesen und RG Verpackung. Letztere gibt es schon seit vielen Jahren nicht mehr.

Mit der Satzungsänderung konstituierten sich auch die Fachbeiräte. Sie waren dem RKW Vorstand für dessen Beratung zugeordnete Untergliederungen. Sie hatten die Aufgabe, den RKW Vorstand und auch die Geschäftsführung in Angelegenheiten der Rationalisierung zu beraten. Die Vorsitzenden dieser Gremien waren nach der Satzung zugleich „geborene“ Vorstandsmitglieder.

Ebenso wie die vorherigen Rationalisierungsgemeinschaften sollten die Fachbeiräte mit Experten der Rationalisierung aus Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften, wissenschaftlichen Einrichtungen, RKW-Landesverbänden und Bundesministerien, v. a. aus dem Bundeswirtschafts- und Bundesarbeitsministerium besetzt werden.

Unter den konstituierten Fachbeiräten nahm der Fachbeirat Mensch und Arbeit, später Arbeits- und Sozialwirtschaft, eine Sonderstellung ein. Büttner stellt in seiner Schrift fest: „...der Beirat Arbeits- und Sozialwirtschaft versteht sich mehr als sozialpolitisches Organ, da er in Drittelparität aus Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen und von Behörden zusammengesetzt ist“. (S. 52) Und während die anderen Fachbeiräte einen Vorsitzenden haben, wechselt der Vorsitz des Beirats Arbeits- und Sozialwirtschaft „jährlich alternierend zwischen je einem Repräsentanten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen“. (S. 52)

Nach dieser Satzungsänderung wurde die vormalige Rationalisierungsgemeinschaft „Mensch und Arbeit“ die Keimzelle für den Beirat „Mensch und Arbeit“ des Geschäftsbereiches II und die spätere Abteilung „Arbeits- und Sozialwirtschaft“ und ihren gleichnamigen Beirat. Jahrzehnte später wird sie Namensgeber für den heutigen Fachbeirat.

In den Jahren 1966 bis 1968 gab es ein Zwischenspiel in der Namensgebung des Fachbeirates. Statt wie in den Jahren zuvor „Mensch und Arbeit“ hieß er in dieser Zeit „Arbeitswirtschaft“ (entspr. Beiratsprotokolle). Der sachliche Hintergrund hierfür war die Konstituierung einer Abteilung „Arbeitswirtschaft“ im Geschäftsbereich II.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung von Wirtschaft und Arbeit auf gesamt- und einzelwirtschaftlicher Ebene rückte der sozialökonomische Strukturwandel und damit das politische Interesse der Bundesregierung an Strukturforschung in den Vordergrund. Der Beirat setzte sich mit entsprechenden Anforderungen aus dem Bundesministerium für Wirtschaft sowie Arbeits- und Sozialordnung auseinander. Es wurde diskutiert, dass die Bundesregierung sowie die Fraktionen der CDU und SPD „gebeten haben, im Bereich Struktur tätig zu werden“. (Protokoll der 44. Sitzung. S. 3) Schließlich wurde nach Beratungen im Vorstand und im Fachbeirat eine Organisationseinheit „Sozialwirtschaft“ geschaffen, die Ende der 60er Jahre mit der „Arbeitswirtschaft“ zur Abteilung „Arbeits- und Sozialwirtschaft“ verschmolzen wurde.

5. Beitrag des Fachbeirates zur Rationalisierungs- und Innovationsförderung

In den fast fünf Jahrzehnten seines Bestehens als organisatorische Untergliederung des RKW hat der Fachbeirat „Mensch und Arbeit“, die meiste Zeit als Fachbeirat „Arbeits- und Sozialwirtschaft“ eine Vielzahl von Vorhaben, Projekten und Maßnahmen initiiert, beraten, begleitet und die Verbreitung der jeweiligen Arbeitsergebnisse unterstützt. In diesem Sinne hat er als Fachgremium von Rationalisierungsexperten aus Unternehmen und Betrieben, Ministerien und der Wissenschaft gewirkt. Er hat dabei ein breites Themenspektrum der Rationalisierung behandelt.

Zunächst ist fest zu halten, dass Inhalt und Form jedes einzelnen Vorhabens auch für sich stehen könnte und nicht unbedingt ein Thema der Rationalisierung sein muss. Dadurch aber, dass es im Fachbeirat beraten wurde, wurde es in einen Sachzusammenhang mit der Rationalisierung gebracht.

Rationalisierung ist die Manifestation aller Vorhaben.

Rationalisierung und inkludiert die Innovation haben in dynamischen Wirtschaftssystemen nicht immer dieselben Erscheinungsformen und Ausprägungen. Sie verändern sich, grob gesagt, mit dem wissenschaftlichen und technischen Fortschritt.

Es sind diese Veränderungen, die von den Mitgliedern des Fachbeirates thematisiert und zur Bearbeitung für eine Gestaltung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation vorgeschlagen werden.

Die Vielzahl der Themen spiegelt somit auch die Realität der Rationalisierung im Zeitablauf wieder.

Das RKW beschäftigte sich in der zweiten Hälfte der **50er** und in den **60er** Jahren mit der Automation und dem ökonomischen Strukturwandel. Der damalige Fachbeirat "Mensch und Arbeit", später „Arbeits- und Sozialwirtschaft“, bearbeitete mit dem Geschäftsbereich II, später „Abteilung Arbeits- und Sozialwirtschaft“ (ASW), die sozialen und ökonomischen Folgen der Automation und des Strukturwandels.

Für das Geschäftsjahr 1959/60 berichtet der Geschäftsbereich „Mensch und Arbeit“, dass im Zusammenhang mit der Automation drei wesentliche Aufgaben im Vordergrund standen: „Entwicklung von personalpolitischen und sozialwirtschaftlichen Grundsätzen und Hilfsmitteln – Förderung der arbeitswissenschaftlichen Forschung und Verbreitung ihrer Ergebnisse – Förderung der Zusammenarbeit im Betrieb“ (Rationalisierung 1960. S. 100).

Im Einzelnen geht es u. a. um Empfehlungen zur „Personalplanung bei technischen Umstellungen“, über „Struktur und Wandlung im Industriebetrieb“, innerbetriebliche Weiterbildung, „Ansatzpunkte für eine wirksame Förderung der Frauenarbeit“, und „die psychische Beanspruchung“ an einzelnen Arbeitsplätzen, „Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzungen auf die Produktivität“ (Rationalisierung 1960. S. 101ff).

Unter Beachtung der Plattformfunktion ist besonders erwähnenswert, dass das RKW im Rahmen eines Produktivitätszuschussprogrammes Mittel erhielt, um „Gewerkschaftsfunktionäre, Betriebsräte und Mitglieder betrieblicher Ausschüsse über Stand, die Entwicklung der Produktivitätssteigerung und die sich für die Betriebe daraus ergebenden Folgerungen zu unterrichten. „Dadurch wurden Mißtrauen und Vorbehalte gegenüber Maßnahmen der Rationalisierung und Produktivitätssteigerung abgebaut,...“ (a.a.O. S. 103).

Bereits in dieser Zeit werden inhaltliche Vorarbeiten zu dem in den 60er Jahren folgenden Vorhaben über soziale und ökonomische Auswirkungen des technischen Fortschritts geleistet. Fachbeirat und Abteilung entwickeln das in der Fachwelt fast

schon legendäre Projekt A 33 („Rationeller Einsatz der menschlichen Arbeitskraft durch soziale und technische Anpassung an den Menschen bei technischer Umstellung“).

Die Ergebnisse dieses Projektes, die Anfang der 70er Jahre unter dem Titel „Soziale und Wirtschaftliche Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland“ publiziert wurden, haben erheblichen Einfluss auf die Diskussion und Entwicklung von Wirtschaft und Arbeit in der Bundesrepublik genommen.

Sie hatten nicht nur Einfluss auf die betriebliche Praxis. Sie leisteten auch einen Beitrag für die Gründung der „Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel“ und Anfang der 70er Jahre auch für die Entwicklung des Programmes „Humanisierung der Arbeit“ des damaligen BMFT.

Zusätzlich führten die Projektarbeiten zu einer Renaissance der deutschen Industrie-soziologie.

Darüber hinaus trugen die Arbeiten zu einer „Konsolidierung der Arbeitswissenschaft“ bei, wie der alternierende Vorsitzende des Fachbeirates, Dr. Kador, anlässlich der Verabschiedung von Mitarbeitern der Abteilung „Arbeits- und Sozialwirtschaft“ auf der 100. Sitzung des Fachbeirates anmerkte. (Protokoll)

Die wirtschaftsstrukturellen Veränderungen hatten auch Auswirkungen auf die regionalen Arbeitsmärkte. Aus diesem Grunde befasste sich der Beirat mit regionalwirtschaftlichen Problemen, v.a. regionalen Arbeitsmarktproblemen.

Nach seiner Gründung übernahm das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung dieses Teilgebiet der Strukturforschung und entwickelte es mit hoher fachlicher Kompetenz.

Seit seiner Gründung bringt das IAB seine Fachkompetenz im Beirat ein.

In den **70er** Jahren rückten vor allem die Themenbereiche Personalwirtschaft / Personalplanung und Menschengerechte Arbeitsgestaltung / Humanisierung der Arbeit in den Vordergrund.

Durch die langjährige Beschäftigung des RKW mit der betrieblichen Personalpolitik und die vom Fachbeirat „Arbeits- und Sozialwirtschaft“ eingebrachte entsprechende Kompetenz wurde in Kooperation mit dem damaligen BMA im Kontext des modernisierten Betriebsverfassungsgesetzes das Vorhaben der Erarbeitung eines Personalhandbuches beschlossen. Es sollte insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen als Informationsquelle und Handlungshilfe dienen. Es wurden drei Auflagen verlegt.

Und ebenfalls wegen seiner Vorarbeiten und die hierdurch erworbene Kompetenz unterstützte der Fachbeirat das inhaltliche Engagement der Fachabteilung im Themenbereich „Menschengerechte Arbeitsgestaltung“ bzw. Humanisierung der Arbeit.

So wurde für das Bundesforschungsministerium ein Fachkongress „Menschengerechte Arbeitsgestaltung“ organisiert. Er fand in Essen statt und stellte 15 erfolg-

reiche Projekte vor, die aus Mitteln des HdA Programmes gefördert wurden. Bestandteil des ASW-Projektes war zugleich die Dokumentation der Kongressverhandlungen und eine Evaluation durch zwei wissenschaftliche Experten in Kooperation mit Fachbeirat und -abteilung. Die Evaluation sollte Empfehlungen zur Fortführung des HdA Programmes erarbeiten.

Zusätzlich zu den genannten „mächtigen“ Aufgaben erfüllten Beirat und Abteilung auch so genanntes Tagesgeschäft. Beratung und Entwicklung von neuen Vorhaben. Ein altes Themenfeld wurde unter veränderten Rahmenbedingungen neu aufbereitet, die Büroarbeit. Und mit ihr auch die veränderten Anforderungen an Angestelltenarbeit. Noch war die Siemensstudie über die neuen Bürotechnologien nicht in der Welt. Und auch die Euphorie des „papierlosen Büros“ hatte noch nicht um sich gegriffen. Dennoch hatten Fachabteilung und -beirat die Nase bereits in der richtigen Windrichtung. Sie beschäftigten sich schon in den 70er und besonders in den frühen 80er Jahren mit den Trends der neuen IuK-Technologien und deren Schub für die Rationalisierung. Ausdruck dafür sind u. a. ein „Handbuch der Mikroelektronik“ (1983), das zusammen mit der Gesamthochschule Kassel herausgegeben wurde und ein gefördertes interdisziplinäres Forschungsvorhaben zum Thema „Neue Technologien in der Textverarbeitung“. Auch Telearbeit wird für die Bearbeitung thematisiert.

Damit erschöpfte sich aber die Arbeit von Beirat und Abteilung in den **80er** Jahren nicht. Sie wendeten sich explorativ neuen Einflussfaktoren der Rationalisierung zu. Mit der rasanten ökonomischen Entwicklung Japans veränderte sich die internationale Arbeitsteilung erheblich. Nach vergleichsweise kurzer Lernphase versuchten die japanischen Unternehmen, die Schwächen der westlichen Volkswirtschaften für sich zu nutzen. Das führte in diesen Ländern, eben auch in der Bundesrepublik Deutschland, zu erheblichem Wettbewerbs- und der wiederum für die Unternehmen zu immensem Rationalisierungsdruck. Nun versuchten die westlichen Volkswirtschaften von den Japanern zu lernen. Was machen sie anders? Was machen sie besser?

In den USA, am MIT, wurde eine Studie erarbeitet, die Antworten auf diese Fragen geben wollte. Sie erregte weltweit Aufsehen und bekam große Anerkennung. Sie wurde u. a. in vielen Managementlehrgängen zur Situationsbeschreibung verwendet und vielfach in Publikationen zitiert. (Womack u. a. 1990)

Die Entwicklung wurde auch von der ASW und ihrem Beirat aufgegriffen. Sie entwickelten Methoden und Maßnahmen, die zur Bewältigung der Herausforderungen in kleinen und mittleren Unternehmen beitragen sollten. Dazu nutzte die ASW mit Hilfe des Beirates ihre internationale und nationale Verflechtung. Sie organisierten einen Kongress für einen internationalen Erfahrungsaustausch von Wirtschafts- und Rationalisierungsexperten über Trends und Maßnahmen der Produktivitätssteigerung.

Der Kongress wurde dokumentiert und für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen ausgewertet. (Bericht IPS II in München)

Was sich an wirtschaftsstrukturellen Prozessen schon in den 80er Jahren andeutete, führte in den **90er** Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen im Wirtschafts- und Arbeitssystem.

Gingen die Fachwissenschaften bis dahin von einem verstetigten technischen und wirtschaftlichen Wandel aus, interpretierten sie die Veränderungen in den 90er Jahren als systemstrukturelle Umwälzungen.

Für das industrielle System wurde von der dritten industriellen Revolution gesprochen. Im Allgemeinen wurde hiermit die beschleunigte Diffusion der Informations- und Kommunikationstechnologie mit ihrem großen Potenzial für Strukturveränderungen in Wirtschaft und Arbeit angesprochen. Gravierende negative aber auch positive Einflussnahme auf das Beschäftigungssystem wurde erwartet und in wissenschaftlichen Untersuchungen beschrieben (Stichwort u. a.: „Mannlose Fabrik“).

Über das Ende der (Industrie-)Arbeit und zugleich die Zukunft der Arbeit wurde spekuliert.

Nicht wenige Wissenschaftler und öffentliche Meinungsmacher sahen das „Ende der Industriegesellschaft“ gekommen und sahen das Morgenrot der heraufziehenden Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, mit einem großen erneuerten Beschäftigungsangebot, die die ökonomische Bedeutung der industriellen Fertigung („Alt-industrie“) in eine ökonomische Nische verdrängen würde. Die jüngere Wirtschaftsgeschichte zeigt eine andere, sehr viel differenziertere Entwicklung.

Neben den zu erkennenden und realistisch zu erwartenden Veränderungen von Kapital und Arbeit wurde auch ein notwendiger veränderter Umgang mit den natürlichen Ressourcen thematisiert und gefordert.

Als eine ebenfalls wichtige Rahmenbedingung der angesprochenen Entwicklung muss auch die weitere Veränderung der internationalen Arbeitsteilung genannt werden, die so genannte Globalisierung. Sie führte wesentlich zu einem verschärften weltweiten Standortwettbewerb. Nach Japan traten weitere asiatische Länder in das Weltmarktgeschehen ein. Es waren zunächst die so genannten Tigerstaaten. Und „hinter“ ihnen wuchs in rasantem Tempo ein neuer „Global Player“ heran, China. „Go East – Go China“ wurde für viele Unternehmen zur Devise.

Einen wesentlichen Einschnitt in die internationale Arbeitsteilung stellte der politische und ökonomische Zusammenbruch der realsozialistischen Gesellschaftssysteme dar. Er restrukturierte vor allem das Standortgefüge in Europa und eröffnete für die Unternehmen neue Marktperspektiven und Produktionsoptionen.

Bezogen auf die deutsche Wirtschaft wurde die angesprochene Entwicklung vornehmlich von Industriesoziologen als Epochenbruch qualifiziert. (u. a. Martens/Dechmann. 2010) Sie machen dafür die umwälzenden Veränderungen in den betrieblichen und überbetrieblichen Strukturen der Güterproduktion und Dienstleistungserbringung verantwortlich. Sie sehen eine Abkehr von der Massenproduktion

(Fordismus) und eine Hinwendung zu einer stärker Markt-, Kunden- und Zeit angepassten Herstellung von Gütern und Dienstleistungen.

Der wissenschaftliche Fortschritt trug zu einer erheblichen Ausweitung der Rationalisierungsoptionen bei. Was sich z. B. im Taylorismus, Fordismus und der Human Relation Theorie und Praxis zu Anfang des 20. Jahrhunderts als neues Wissen in Bewegung setzte, ist heute unter Einfluss der Sozialwissenschaften längst zu erweitertem komplexem Rationalisierungswissen für Unternehmen und Organisationen geworden.

Organisationseffizienz spielte eine immer bedeutendere Rolle für die Steigerung der Produktivität.

Zusätzlich verschaffte der naturwissenschaftlich-technische Fortschritt neue Rationalisierungsoptionen.

Zudem haben gesellschaftlicher Wertewandel, demografische Entwicklung und der Umgang mit den natürlichen Ressourcen Einfluss auf die Rationalisierung genommen.

Im Kontext der beschriebenen Veränderungen ist auch eine Aufweichung des sozialen Konsenssystems festzustellen, das ein „Markenzeichen“ der deutschen Sozialen Marktwirtschaft ist. Nach Martens und Dechmann zeigt sich das in der Erosion der institutionalisierten Mitbestimmung auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene sowie im Aufweichen der Tarifpartnerschaft und den Diskussionen über das arbeitsrechtliche Regulierungssystem.

Tatsächlich hatten zahlreiche Industrieunternehmen in den 90er Jahren erheblich mit dem Strukturbruch und dem Verlust ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu kämpfen. Es wurden Arbeitsplätze in großem Ausmaße abgebaut und Standortverlagerungen in das vermeintlich kostengünstigere Ausland durchgeführt, um eine bessere Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

Insgesamt wurden durch die beschriebenen Umwälzungen die Arbeitgeber-/ Arbeitnehmerbeziehungen immer stärker belastet. Statt Innovationen und beschäftigungsorientierte Rationalisierungsmaßnahmen durchzuführen, wie es das RKW über Jahrzehnte empfohlen hatte, begaben sich viele Unternehmen in den verschärften und teilweise ruinösen Kostenwettbewerb.

Zur Eindämmung der krisenhaften Umwälzungen wurden von den Gewerkschaften Beschäftigungspakte, Standort- und Einkommenssicherungsverträge als Handlungsinstrumente vorgeschlagen. Die IG Metall brachte den Vorschlag für ein „Bündnis der Arbeit“ in Unternehmen und auf gesamtwirtschaftlicher Ebene in die Öffentlichkeit. (Der Spiegel. Nr. 45. 1995. S. 121)

In dieser epochalen Veränderungsphase bewährte sich der Fachbeirat in der ihm durch Vision und Mission des RKW zugewiesenen Rolle als Expertengremium zur Förderung von Rationalisierung und Produktivität im sozialen Konsens. Er unter-

stützte das RKW und die Abteilung „Arbeits- und Sozialwirtschaft“, die Umwälzungen zu erfassen, ihre Bedeutung zu erkennen und für die Erarbeitung von Handlungshilfen für kleine und mittlere Unternehmen aufzubereiten.

Zugleich unterstrich der Fachbeirat in dieser Phase der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung wie fortschrittlich und vorausschauend die Idee einer institutionalisierten Diskussionsplattform für Sozialpartner, Staat und Fachwissenschaften war. Unabhängig von sozialen Spannungen und Klimaveränderungen zwischen den Sozialpartnern und Tarifparteien diskutierten die Experten des Fachbeirates die Situation des Wirtschafts- und Beschäftigungssystems, um für die Arbeitgeber und Arbeitnehmer gute Gestaltungshilfen (Gute Praxis) des Wandels zu entwickeln.

In dieser spannungsreichen Zeit wies der Fachbeirat seinerseits anerkennend auf die bedeutende Funktion des RKW hin. Sie ist nach seiner Auffassung vor allem darin begründet, dass „auf wirtschaftlichen, technologischen und arbeitsorganisatorischen Gebieten ein für alle verlässlicher und innovativer Dialog über die Förderung der Produktivität in der Wirtschaft vorbereitet und organisiert wird.“ (Protokoll 116. Sitzung, S. 3) In diesem Sinne entwickelten Fachbeirat und -abteilung die Vorhaben, wobei der Fachbeirat auch auf die RKW-interne Kooperation, vor allem mit den Landesgruppen Wert legte, die „vor Ort“ tätig sind. (diverse Protokolle der 90er Jahre)

Darüber hinaus empfahl der Fachbeirat die Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Projektträgern des Bundesministeriums für Forschung, die für die Arbeiten des RKW zur Rationalisierung und Innovation Bedeutung haben, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Unfallforschung und die Europäische Kommission für die Lebens- und Arbeitsbedingungen. Später kooperierte die Abteilung auf Empfehlung des Bundesministeriums für Arbeit auch eng mit der „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“.

Es ist besonders hervorzuheben, dass die Vorhaben nicht nur wissenschaftliche Untersuchungen sind, sondern mit (Pilot-)Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften entwickelt und durchgeführt werden.

Im Rahmen dieses Vorgehens wird auch an die Tradition der gruppenwirtschaftlichen (heute vergleichbar mit Unternehmensnetzwerken) und der Branchenarbeit angeknüpft. Als Beispiele sind hierfür zu nennen die Arbeitskreise für die mittelhessische Automobilzulieferindustrie zur Förderung ihrer Innovationsfähigkeit, neue Technologien und Arbeitsbedingungen in kleinen und mittleren Unternehmen, Arbeits- und Gesundheitsschutz in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie die Begleitung der Gießerei- und Schmiedebereichen zum Thema Arbeit, Innovation und Beschäftigungssicherung.

In diesem Zusammenhang ist ein Projekt besonders herauszustellen: „RKW – VDW-IGM – Analyse/ Erfolgsfaktoren des japanischen Werkzeugmaschinenbaus“. In einer tiefen Unternehmens- und Standortkrise dieses Paradezweiges der deutschen Industrie zu Beginn der 90er Jahre vereinbarten die drei genannten Organisationen auf Initiative der IG Metall eine gemeinsame Untersuchung. Sie sollte mit einer inno-

vativen Methode durchgeführt werden. Sie sollte nicht in wissenschaftlicher „Laborarbeit“ erarbeitet werden, sondern durch die Betroffenen selbst. Dafür setzten die Sozialpartner eine Arbeitsgruppe aus jeweils einem Betriebsrat und Vertreter der Unternehmensführung aus Unternehmen ein, die sich zur Mitarbeit bereit erklärt hatten. Die ASW benannte in Abstimmung mit den Sozialpartnern zwei Wissenschaftler, die das Vorhaben begleiten und die Analyseergebnisse zur Veröffentlichung aufarbeiten sollten. Jeder Partner konnte nach Beendigung der Untersuchung die Ergebnisse in seinem Umfeld mit oder ohne den anderen Sozialpartner verbreiten. Außerdem stellten die Projektpartner gemeinsam die Ergebnisse auf regionalen Veranstaltungen vor.

Das Vorhaben erzielte breite Resonanz in der Fachöffentlichkeit. Und auf der 114. Sitzung des Fachbeirates überbrachte der damalige Geschäftsführer des RKW, Dr. Schrick, den Dank und die Anerkennung des BMWi für „diese(s) sehr positive Projekt“. (Protokoll. S. 9)

Die vielen weiteren Vorhaben, die Fachbeirat und -abteilung als Beiträge des RKW zur Förderung der Produktivität und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der (kleinen und mittleren) Unternehmen entwickelt und umgesetzt haben, sind im Folgenden in ausgewählten Schwerpunkten zusammengefasst.

- Die Beschäftigung mit den neuen Technologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologie, erfolgte immer im sachlichen Zusammenhang mit den betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Das Interesse konzentrierte sich auf die Computer gesteuerte Fertigung und Büroarbeit. Zusätzlich wurde das Innovationspotenzial der Bio- und Gentechnologie für Unternehmen und Beschäftigung untersucht. Im Zusammenhang mit der Branchenarbeit in der Gießereiindustrie wurden auch neue Werkstoffe und nachhaltige materialeffiziente Produktionsverfahren (Leichtbau, Bionik) thematisiert.
- Der Blick auf die Strukturveränderungen galt nicht nur dem gewerblichen Sektor. Auch der Wandel in der Dienstleistungswirtschaft rückte ins Blickfeld. Es wurden Vorhaben zur Diffusion der IuK-Technologie und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen entwickelt. E-Commerce im Handel und technisch-organisatorische Veränderungen in der Straßen gebundenen Güterverkehrswirtschaft wurden behandelt. In beiden Vorhaben ging es um Veränderungen der Leistungsfähigkeit von „Versorgern“ in der privaten und gewerblichen Güterkonsumtion. Was nutzt z. B. das ausgeklügelte Just-in-Time System, wenn die Güterströme stocken?
- Im Zusammenhang mit der IuK-Technologie waren auch die neuen Dienstleistungen und ihre Beschäftigungswirkungen von Interesse. Vor allem im Hinblick auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen wurde in Kooperation mit der Verwaltungsberufsgenossenschaft und dem BMA ein Vorhaben zur Untersuchung von Call Centern entwickelt und durchgeführt.

- Beschäftigungswirksame Innovationspotenziale und Arbeitsbedingungen wurden auch im traditionellen Dienstleistungssektor untersucht. Im Zusammenhang mit der Anpassung der ostdeutschen Länder an marktwirtschaftliche Verhältnisse wurde ein Vorhaben zur Verbesserung regionaler Beschäftigung durch die Entwicklung endogener Potenziale durch die Fremdenverkehrswirtschaft bearbeitet.

Außer diesen Branchen und Technologie orientierten Vorhaben wurden auch folgende ausgewählte Themenkreise behandelt:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Flexible, gesundheitsförderliche und Mitarbeiter orientierte Arbeitszeitgestaltung
- Psychische Belastung und Beanspruchung und neue Arbeitsanforderungen
- Flexibilisierung der Arbeitszeit und Beschäftigungs- und Produktivitätsfolgen
- Neue Produktions- und Arbeitskonzepte. Gruppenarbeit. Kundenorientierte Massenproduktion. Lean Production. Just-in-Time.
- Teilzeitarbeit und Telearbeit
- Veränderte Führungsanforderungen
- Neue Anforderungen an die betriebliche Personalpolitik.
- Demografischer Wandel und Personengruppen orientierte Personalwirtschaft. Weibliche und ältere Beschäftigte.
- Neue Konzepte der betrieblichen Weiterbildung. Selbstgesteuertes Lernen. E-Learning.
- Wissensmanagement in KMU

Die Themenkreise spiegeln nicht nur die Veränderungssituation in den 90er Jahren. Sie sind teilweise auch Themenfelder der Entwicklung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation im laufenden Jahrzehnt. Sie finden sich u. a. wieder in den gegenwärtigen Vorhabenbereichen

- Fachkräftesicherung und neue Personalentwicklungsstrategien
- Neue Arbeitskonzepte – Zukunft der Arbeit
- Diversität in KMU managen
- Talentmanagement - Frauen in Führungspositionen
- Rationalisierung im demografischen Wandel

Als ein jüngeres Projekt soll „Stradewari“ besonders erwähnt werden. Auf seiner Grundlage wurde eine besonders erwähnenswerte Initiative entwickelt: Die Erarbeitung und öffentliche Verbreitung der „Eschborner Thesen“. Sie unterstützen die Argumentation für ein neues Programm „Humane Gestaltung der Arbeit“, die die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen aufgreift. Die Thesen haben in der Fachöffentlichkeit Anerkennung und große Resonanz erfahren.

Zum Abschluss der Darstellung der Arbeit des Fachbeirates, die in gut fünf Jahrzehnten geleistet wurde, soll ein Vorhaben genannt werden, dass von dem früheren RKW Geschäftsführer, Borns, initiiert und entworfen wurde. Es hatte den Titel „Unterstützungsmaßnahmen des RKW zur Anpassung der ostdeutschen Wirtschaft an marktwirtschaftliche Verhältnisse“. Das Vorhaben wurde in wesentlichen Teilen vom Fachbeirat beratend begleitet und von der Fachabteilung durchgeführt. Ab Mitte der 90er Jahre wurde anschließend ein neues Vorhaben, „Aufbau Ost“, von Fachbeirat und -abteilung in enger Abstimmung mit dem für den „Aufbau Ost“ verantwortlichen Staatsminister entwickelt.

6. Arbeitsbeziehungen des Fachbeirates zum RKW und zur Fachabteilung

Die Arbeitsbeziehungen des Fachbeirates zum RKW und zur Fachabteilung sind für die zurückliegenden fünfeinhalb Jahrzehnte durch eine kritisch-konstruktive Haltung gekennzeichnet. Der Fachbeirat hat Arbeitsvorhaben zu keinem Zeitpunkt einfach „durchgewunken“.

Er hat immer lösungs- und konsensorientiert gearbeitet und dabei sein verschiedenartiges Expertenwissen Meinung bildend und arbeitsprägend für die Fachabteilung eingebracht.

Die Arbeitsvorhaben wurden entwicklungs- und innovationsorientiert beratend begleitet.

Der Beirat hat nicht nur von der Fachabteilung vorgeschlagene Arbeitsvorhaben diskutiert und evaluiert. Vielmehr hat er gemäß der Satzung des RKW als Expertengremium selbst Arbeitsvorhaben initiiert und entwickelt und praxisorientierte Leitideen für die Bearbeitung kreiert und sich als Akzelerator und Multiplikator für die Arbeitsergebnisse betätigt.

Dieses Wirken geschah in voller Übereinstimmung mit der Plattformidee. Vorschläge für Arbeitsvorhaben wurden kollektiv zusammengetragen. Die jeweiligen Interessen wurden nicht außer Acht gelassen. Sie wurden undogmatisch, konsens- und sachorientiert abgewogen.

Mit dieser Arbeitsweise hat der Fachbeirat die Plattformidee in die RKW Praxis umgesetzt.

Die Arbeitsbeziehungen des Fachbeirates zur Fachabteilung und zum RKW waren in all den Jahren nicht nur fachlich geprägt. Sie hatten auch eine Organisationskomponente.

Die Arbeitsbeziehungen zwischen dem RKW und dem Bundeswirtschaftsministerium waren nicht immer störungsfrei. Außer zeitweise auftretenden fachlichen gab es vor allem auch unterschiedliche Meinungen hinsichtlich der Projektfinanzierung und der Größenordnung der Bereitstellung von Haushaltsmitteln für das RKW insgesamt.

Von den jeweiligen Problemen fühlte sich auch der Fachbeirat in seiner Tätigkeit für das RKW betroffen. Die Kürzungen der Haushaltsmittel für die Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben durch Externe wurde besonders scharf kritisiert. Der Fachbeirat sah hierdurch eine Beschränkung seiner Mitwirkung und das „Verschütten“ eines wesentlichen Bindemittels für die Mitarbeit im RKW. Dennoch ging er kooperativ und lösungsorientiert mit dem RKW und dem Bundesministerium für Wirtschaft in die Diskussion über die vom Ministerium geforderte Erhöhung des Anteils der Eigenarbeit des RKW und der sich daraus neu ergebenden Rolle für den Beirat.

Der Beirat formulierte besonders harte Kritik Ende der 90er Jahre als die Fördermittel für die externe Forschungsarbeit fast gänzlich gekappt wurden. Fachabteilung und -beirat schafften aber gemeinsam die Anpassung.

Kooperativ wurden auch die erheblichen Reorganisationsanforderungen an das RKW nach der Evaluation der Gesamtorganisation durch eine Kommission des Wissenschaftsrates und einer Überprüfung durch den Bundesrechnungshof bewältigt. Der Fachbeirat nahm erfreut die Attestierung der Leistungs- und damit auch der Förderfähigkeit des RKW zur Kenntnis. Besonders wohlwollend kommentierte er das Evaluationsergebnis für die Fachabteilung. Da die Arbeit der Fachabteilung als eine Kernkompetenz des RKW testiert wurde, fühlte sich auch der Fachbeirat in seiner Arbeit bestätigt und gewürdigt.

Er hat beratend an dem Umbau des RKW teilgenommen und akzeptiert, dass aus der Fachabteilung „Arbeits- und Sozialwirtschaft“ mit verändertem Personaltableau ein Fachbereich „Fachkräftesicherung“ wurde und der Name des Fachbeirates in „Mensch und Arbeit“ umbenannt wurde.

Vor dem Hintergrund der Plattformfunktion ist es für den Fachbeirat wichtig, dass er im RKW nicht nur Projekte begleitet, sondern mitgestalten und verbreiten kann. Das ist ein wesentlicher Grund für die Mitarbeit seiner Mitglieder. (Dombre, Schmidt-Rudloff, Protokoll 130. Sitzung. S. 5f)

In den jeweiligen Konfliktsituationen hat sich der Fachbeirat immer mit eigenen Positionen eingeschaltet. Er hat sich dabei klar zum RKW und seiner Plattformfunktion bekannt und sich, wie die Protokolle zeigen, bis in die Gegenwart für befriedigende Lösungen mit dem Wirtschaftsministerium eingesetzt.

Als Beispiel hierfür soll aus dem Protokoll der 81. Beiratssitzung (1981) zitiert werden. In einer dort verabschiedeten Resolution, die maßgeblich von dem damaligen, leider schon verstorbenen und in Fachkreisen hoch geschätzten langjährigen alternierenden Beiratvorsitzenden, Dr. Kador von der BDA, geprägt wurde, heißt es: „Der Beirat Arbeits- und Sozialwirtschaft erklärt, dass das RKW für die Tarifpartner eine wichtige, gemeinsame Plattform zur Diskussion der Rationalisierung und ihrer sozialen und volkswirtschaftlichen Wirkungen ist.“

Der Beirat hält diese Plattform für unverzichtbar und geht davon aus, dass dem RKW künftig die volle Unterstützung der Bundesregierung und des Bundestages erhalten bleibt“.

In einem ähnlichen Sinne haben sich in jüngerer Vergangenheit die gegenwärtigen alternierenden Vorsitzenden, die Herren Breutmann (BDA) und Dombre (DGB), geäußert.

Bisher hat sich das Bundeswirtschaftsministerium in den jeweiligen Konfliktsituationen zur Diskussion und Problemlösung bereit gezeigt. Es hat dadurch maßgeblich beigetragen, dass Vision und Mission des RKW und damit seine Einzigartigkeit unter allen Institutionen und Organisationen der Förderung von Rationalisierung, Innovation und Produktivität erhalten geblieben ist.

Schlussbemerkung

Es war nicht die Aufgabe diesen Rückblick auf fünfeinhalb Jahrzehnte Tätigkeit des Fachbeirats mit einem Blick in die Zukunft zu beenden. Das hätte zu einer Überforderung geführt. Die Prognoseunsicherheit für soziale und wirtschaftliche Prozesse könnte schon übermorgen den Blick in die Zukunft als Blick in die Glaskugel kompromittieren. Die Experten des Fachbeirates werden sich mit der nahen Zukunft der Arbeit angemessen auseinandersetzen.

In diesem Sinne soll abschließend mit Blick auf die weitere Arbeit von Fachbeirat und -abteilung der frühere langjährige Vorsitzende des RKW Vorstandes, Dr. h. c. Ernst Wolf Mommsen, zitiert werden. Er schreibt in einem Aufsatz „Entwicklungen in die Zukunft“ (Rationalisierung 1965. H.1. S.1ff) zwar über das RKW. Das Zitat kann in übertragenem Sinne auch auf die Tätigkeit des Fachbeirates und der -abteilung angewendet: „...seine Stärke liegt vielmehr darin, vielfältig verflochten und integriert zu sein mit den Wirtschaftsverbänden und den Gewerkschaften, mit Ministerien, Fachorganisationen... . Das RKW reagiert deshalb auch auf den Zug der Zeit, auf die allgemein erkannte Aufgabe: Vorsorge für die Zukunft. Das RKW greift diese Aufgabe auf, nimmt sie an und unterstützt sie mit neuer Initiative“.

In diesem Sinne:

Glück auf! Für die zukünftige Tätigkeit des Fachbeirates „Mensch und Arbeit“.

Quellenverzeichnis

Büttner. H. W.: Das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft. Düsseldorf 1973

Keller. P.: Mensch und Arbeit. In: Rationalisierung. Monatsschrift des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW). S. 100-103

Martens. H. Dechmann. U.: Am Ende der Deutschland AG. Münster 2010

Mommsen. E. W.: Entwicklung in die Zukunft. In: Rationalisierung. S. 2

Womack. J. P. u. a.: The Machine That Changed The World. New York 1990

Protokolle div. Sitzungen der Fachbeiräte

Privatarchiv des Autors

Weitere detaillierte Hinweise zur Geschichte des RKW finden sich im Aufsatz von Manfred Pohl, der anlässlich des 75jährigen Bestehens des RKW in den Archiven nach den Ursprüngen forschte: [Die Geschichte der Rationalisierung – Das RKW 1921 bis 1996](#)