

## Das RKW als Produktivitätszentrale 1950 - 1966

Ulrike Heitzer-Priem, Juni 2021

---

### Inhalt

1. Neuanfang unter Einfluss der USA .....	2
1.1 Überzeugt von der Notwendigkeit, das RKW wiederzubeleben: 1945-1949 .....	2
1.2 Prädestiniert für die Umsetzung des Produktivitätsprogramms .....	4
2. Produktivitätszentrale: Schwerpunkt für zwei Jahrzehnte .....	6
2.1 Rahmenbedingungen, Finanzierung und Wirkungen des TA-Program .....	6
2.2 Die amerikanische Administration des ERP 1948-52 .....	7
2.3 Bundesdeutsche Produktivitätsprogramme .....	8
2.4 Die Produktivitätszentrale im RKW .....	10
3. Die Aufgaben des RKW als Produktivitätszentrale .....	11
3.1 Studienreisen .....	12
3.2 Produktivitätsvergleiche .....	14
3.3 Statistische Erfolgskontrolle .....	15
3.4 Erfahrungsaustausch .....	15
3.5 Ausbildung und Schulungen .....	16
3.5.1 Managementausbildung .....	16
3.5.2 Arbeitsvereinfachungskurse .....	17
3.5.3 Ausbildungskurse für Gewerkschafter und Nachwuchskräfte .....	18
3.6 Technologischer Informationsdienst und Fachliteratur .....	19
3.7. Filmdienst .....	20
3.8 Ausstellungen auf Messen und Durchführung von Kongresse .....	21
3.9 Beratungsdienst .....	23
3.9 Marketing .....	23
4. Fazit .....	25
Quellen und Literatur .....	26

Das „neue“ RKW war in den 1950er und 1960er Jahren eine einflussreiche Organisation, die die Wirtschaft in der jungen Bundesrepublik Deutschland maßgeblich mit prägte. Ein entscheidender Faktor dafür war die Beauftragung des RKW als Produktivitätszentrale am 26. Juli 1950 durch Erlass des Bundeswirtschaftsministeriums. Damit bezog das RKW einen großen Teil seiner finanziellen Mittel aus den Gegenwertmitteln des Marshallplans und fungierte bis 1966 als deutsche Produktivitätszentrale. Die Erfolge der Aktivitäten der Produktivitätszentrale lassen sich an beeindruckenden Zahlen ablesen, aber auch an der Tatsache, dass sie nachhaltig das Miteinander von Arbeitnehmern und Arbeitgebern verändert haben hin zu einer konstruktiven Sozialpartnerschaft. Mit dem Marshallplan kamen neue Themen aus den USA nach Europa und wurde der Rationalisierungsbegriff um die soziale Dimension erweitert. So waren die beiden Jahrzehnte prägend für das neue RKW.

In diesem Beitrag soll dargestellt werden, wie das RKW zur Produktivitätszentrale wurde, welchen Einfluss es damit gewann und welche langfristigen Wirkungen für das RKW die neuen Impulse auf den Feldern Management, Führung, Personalarbeit, Arbeitsbeziehungen, Produktion, Marketing und Vertrieb entfalteten.

## 1. Neuanfang unter Einfluss der USA

Die Aufgabe „Produktivitätszentrale“ fiel dem RKW nicht zufällig zu: Die Initiatoren der Wiedergründung standen den damals entscheidenden Gremien der Militärverwaltung und dann der Bundesregierung nahe, und sie konnten auf Kontakte und Netzwerke zurückgreifen, die schon vor 1933 geknüpft worden waren. Vermutlich erkannten sie früh die Chancen, die sich aus dem Marshallplan für ihr „Projekt Rationalisierungsbewegung“ ergaben und trieben die organisatorische Entwicklung entsprechend zügig voran.

Die USA waren schon im 19. Jahrhundert ein wichtiges Leitbild für die deutsche Industrie gewesen. Ingenieure, Unternehmer und Wissenschaftler, aber auch Gewerkschaftler reisten vor dem 1. Weltkrieg und in den 1920er Jahren in die Vereinigten Staaten, um dort in der Industrie Methoden der Rationalisierung zu studieren. So auch der Siemens-Manager Carl Köttgen, dessen 1925 erschienener Bericht über seine Reise, „Das wirtschaftliche Amerika“, den Anstoß gab für die finanzielle Unterstützung des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit aus Mitteln des Reichswirtschaftsministeriums.<sup>1</sup> Den internationalen Austausch mit Industriellen, Forschung und Politik pflegte das RKW auch in den folgenden Jahren. So beteiligte sich das RKW ab 1927 an den Kongressen des Comité International de l'Organisation Scientifique (CIOS)<sup>2</sup>, der 1924 in Prag gegründeten Internationalen Management-Organisation. 1954 schloss es sich auch der europäischen Schwesterorganisation CECIOS an und organisierte unter anderem 1958 in Westberlin die europäische Tagung des CIOS/CECIOS mit mehr als 1.000 internationalen Gästen. Seit 1927 war das RKW durch Otto Bredt im Verwaltungsrat des Internationalen Rationalisierungsinstituts (Institut International d'Organisation Scientific du Travail, IRAT) in Genf vertreten und unterhielt einen ständigen Ausschuss, der sich mit internationalen Rationalisierungsfragen befasste. Zudem bestanden enge wirtschaftliche Beziehungen zwischen deutschen und US-amerikanischen Unternehmen, die bis in die ersten Kriegsjahre gepflegt wurden.<sup>3</sup>

### 1.1 Überzeugt von der Notwendigkeit, das RKW wiederzubeleben: 1945-1949

Mit Kriegsende wurde das RKW von den Alliierten aufgelöst. Aber schon kurze Zeit später ergriffen ehemalige RKW-Mitarbeiter an drei Orten die Initiative, um die Rationalisierungsbewegung wieder zu beleben.

In **Berlin** durften die verbliebenen zwölf RKW-Mitarbeiter schon 1946 ihre Arbeit wieder aufnehmen. Sie wurden am 30. Juli 1946 aus der Aufsicht der Militärregierung entlassen, nachdem geklärt worden war, dass das RKW keine Wirtschaftsgruppe oder Reichsstelle gewesen war. Sie erhielten das RKW-Vermögen von rund 63.000 Reichs-Mark zurück und konnte in Büroräumen in der Großbeerenstraße (Amerikanischer Sektor) wie-

---

<sup>1</sup> Entwicklung der Rationalisierung und des RKW, in: Rationalisierung 1971, Heft 5, S. 142

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Vergl. Kleinschmidt, Christian (2002) Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Bochum (Klartext Verlag), S. 121 ff

der arbeiten. Zuschüsse waren vom Berliner Senat zugesagt.<sup>4</sup> Damit einher ging die Umbenennung in „Berliner Kuratorium für Wirtschaftlichkeit“. Ende 1950 wurde es aufgelöst und schloss sich als eine „Zweigstelle“ dem inzwischen in Frankfurt etablierten RKW-Verein an.

In **Minden**, kamen am 13. September 1946 Dr.-Ing. Otto Bredt und Dr. Kurt Pentzlin mit Dr. Erich Potthoff auf Einladung des Zentralamts für Wirtschaft der britischen Besatzungszone zusammen, um über die „Neuordnung der Rationalisierungsarbeiten in der britischen Zone“ zu beraten.<sup>5</sup> Der Unternehmensberater und spätere Wirtschaftsprüfer Bredt und Kurt Pentzlin, leitender Mitarbeiter der H. Bahlsen Keksfabrik KG in Hannover, waren bereits vor dem Krieg für das RKW aktiv gewesen und hatten bei Bahlsen Rationalisierung und Automatisierung vorangetrieben. Erich Potthoff, bis 1946 Assistent des Kölner Betriebswirtschafts-Professors Eugen Schmalenbach<sup>6</sup>, war zu der Zeit für die SPD Mitglied des (ernannten) Landtags in Nordrhein-Westfalen und baute mit Victor Agartz das Wirtschaftswissenschaftliche Institut der Gewerkschaften auf. Bredt und Pentzlin seien „besessen“ gewesen von der Idee der Wiedergründung des RKW, so Erich Potthoff im Gespräch mit der Autorin am 13. Juni 1995. Da einige der jetzt für das RKW werbenden Aktive NSDAP-Mitglieder gewesen seien, hätten sie den unbelasteten Potthoff „benutzt“, um gegenüber der Besatzungsmacht Vorbehalte auszuräumen.<sup>7</sup> Ob der Gewerkschaftler Adolf Jungbluth auch bereits an dem Beschluss der Runde beteiligt war, einen Rationalisierungsausschuss der Deutschen Wirtschaft RAW zu gründen<sup>8</sup>, lässt sich nicht belegen. Jungbluth war aber von Beginn an stark an der Entwicklung zum „neuen“ RKW beteiligt und laut Potthoff<sup>9</sup> einer der Promotoren der gewerkschaftlichen Mitarbeit im RKW.

Die Gründung des Ausschusses gelang ein Jahr später, nachdem die britische und amerikanische Zone zur Bizone verschmolzen waren. Treiber dafür dürfte Ernst Falz gewesen sein, damals Leiter der Industrieabteilung im Hessischen Wirtschaftsministerium. Er schreibt in seinen Erinnerungen, ein Mitarbeiter habe die Wiederaktivierung des RKW empfohlen, um in Deutschland mehr praktisches Normenbewusstsein schaffen zu können. Daraufhin sei am 17. Juni 1947 der „Rationalisierungsausschuss Wirtschaft“ im Wiesbadener Hotel „Römerbad“ gegründet worden.<sup>10</sup> Die offizielle Gründung datiert Hans Wolfgang Büttner in seiner Darstellung der RKW-Geschichte auf den 9. September 1947 und ergänzt, der RAW habe sich unter dem Patronat des Hessischen Ministers für Wirtschaft und Verkehr als ein Länderfachausschuss der Verwaltung für Wirtschaft (VfW) gegründet.<sup>11</sup> Dienstlich hatte Falz regelmäßig in der Mindener Wirtschaftsverwaltung zu tun, er dürfte die dortigen RKW-Akteure gekannt haben, erwähnt sie aber mit keinem Wort. Der ehemalige Siemens-Manager Falz und spätere Einkaufsleiter bei der Hoechst AG hatte wie Bredt und Pentzlin mehrere Jahre in den USA gelebt und brachte Erfahrungen aus der Industrie dort mit. Eine weitere Persönlichkeit, die ebenso wie die Genannten lange ehrenamtlich für das RKW tätig war, war Dr. Kurt Magnus, seinerzeit Vorgesetzter von Ernst Falz. Von 1953 bis 1957 war der als „Rundfunkpionier“ bekannte Jurist Magnus geschäftsführendes Vorstandsmitglied des RKW.

In **München** hatte Dr. Fritz Reuter, der RKW-Geschäftsführer während des Krieges (und wieder ab 1950), mit Unterstützung des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft parallel am 1. April 1947 den „Verein zur

---

<sup>4</sup> Zur Entwicklung des RKW in Berlin nach 1945 vergl. Bundesarchiv - R 107/4, Kopien im RKW-Archiv Signatur FBUF 026

<sup>5</sup> Bredt, Otto (1950): Der RAW und die Deutsche Rationalisierungsbewegung seit dem Zusammenbruch, in: Rationalisierung 1950, Heft 1, S. 2 ff

<sup>6</sup> Eugen Schmalenbach hatte 1926 für den RKW-Ausschuss AWV den Einheitskontenrahmen entwickelt. Vergl. Heitzer-Priem, U. (2005): Schmalenbach, die Betriebswirtschaft und das RKW, RKW-Magazin 1/2005

<sup>7</sup> Gesprächsprotokoll vom 13. Juni 1995, RKW-Archiv Signatur FBUF 032

<sup>8</sup> Zum Beschluss: wie Anm. 5

<sup>9</sup> Wie Anm. 7, Potthoff wurde 1960 als Nachfolger Jungbluths in den RKW-Vorstand gewählt und war 1974 bis 1979 Vorstandsvorsitzender des RKW.

<sup>10</sup> Falz, Ernst (1988) Damals in Hessen, S. 27, RKW-Archiv FBUF 034

<sup>11</sup> Büttner, Hans Wolfgang (1973) Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Düsseldorf (Droste), S. 25. Auch Bredt gibt als Gründungsdatum den 9. September 1947 an (s. Anm. 5)

Förderung der Wirtschaftlichkeit“ gegründet. Der Verein veranstaltete Tagungen zu Themen rund um Mensch und Arbeit in Zusammenarbeit mit Dr. Rudolf Werner.<sup>12</sup>

Wenige Wochen später, am 25. Juni 1947, konstituierte sich der Wirtschaftsrat der Bizone mit Sitz in Frankfurt. Erich Potthoff war einer der Abgeordneten. Die wichtigste Aufgabe des Gremiums war die Verbesserung der Ernährungslage in beiden Zonen, nachdem es im strengen Winter 1946/47 zu schweren Hungerkrisen gekommen war. Der Rationalisierungs-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (RAW), wie sich der VfW jetzt nannte, traf daher gewiss den Nerv mit seiner ersten öffentlichen Tagung zur „Rationalisierung in der Ernährungswirtschaft“ am 10. März 1948 in Braunschweig. Der Wirtschaftsrat war über die amerikanischen Pläne zum wirtschaftlichen Wiederaufbau Europas informiert, aber nicht selbst damit befasst.

## 1.2 Prädestiniert für die Umsetzung des Produktivitätsprogramms

Als ein Jahr später in der amerikanischen Zone die Voraussetzungen geschaffen waren, beschloss der RAW am 27./28. Oktober 1948 in Königstein seine Umwandlung in einen Verein, die am 9. März 1949 in München vollzogen wurde.<sup>13</sup> Die Satzung des neuen Vereins trug bereits die Handschrift der tripartistischen Partnerschaft, die bis heute prägend ist für das RKW. So legte § 7 fest, dass dem Kuratorium als Leitungsgremium des Vereins je ein Vertreter der obersten Verwaltungsbehörden der Bizone (oder ihrer Nachfolgeorganisationen), ein Vertreter der Landeswirtschaftsverwaltungen, ein vom Städtetag zu benennender Vertreter der kommunalen Selbstverwaltung sowie je drei Vertreter der Gewerkschaften und der Unternehmerverbände angehören sollten. Zudem waren der siebenköpfige Vorstand und die Vorsitzenden der Landessektionen des Vereins Mitglieder des Kuratoriums.<sup>14</sup> Den Vorsitz des RAW übernahm Dr. Otto Bredt, seine Stellvertreter waren Ernst Falz und Dr. Kurt Rummel vom Verein Deutscher Eisenhüttenleute, ebenfalls schon vor dem Krieg für Rationalisierung engagiert. Weitere Vorstandsmitglieder waren Adolf Jungbluth, Dr. Kurt Pentzlin und Dr. Fritz Reuter. Das Kuratorium wurde zunächst nicht gebildet<sup>15</sup>. Geschäftsführer wurde Dr. Georg Freitag, der vor dem Krieg zusammen mit Bredt die VDI-Zeitschrift „Technik und Wirtschaft“ herausgegeben hatte.

Die Satzung des RAW e. V. nahm damit vorweg, was die Economic Cooperation Administration (ECA) am 18. August 1949 in ihrem „Labor Policy and Program“ festlegte.<sup>16</sup> Dieses vom US-Kongress gegründete Amt verwaltete die Marshallplan-Gelder in Europa. Es verfolgte ein Konzept des „korporativen Kapitalismus“, in dem Wirtschaft und Staat eine Partnerschaft eingingen und zugleich die Unternehmen die Arbeitnehmerseite ebenfalls partnerschaftlich einschloss.<sup>17</sup> Entsprechend waren die großen nicht-kommunistischen Gewerkschaftsverbände der USA an der Entwicklung des European Recovery Program (ERP) von Anfang an beteiligt und bildete sich auch in Westeuropa ein „Trade Union Advisory Committee“, das als Beratungsgremium anerkannt war ebenso wie der „Council of European Industrial Federations“.<sup>18</sup> Der DGB in der britischen Zone (der gemeinsame Dachverband der Gewerkschaften DGB entstand erst 1949) hatte am 27./28. August 1947 einstimmig den Marshallplan begrüßt. Die Gewerkschaftler verknüpften damit die Erwartung, dass Deutschland wieder seine demokratische Selbstbestimmung erreichte, die Gewerkschaften konsequent an der Gestaltung der (europäischen) Wirtschaft beteiligt und die Demontagen beendet würden.<sup>19</sup> Daher konnte der RAW erwarten, dass sich die Gewerkschaften in den Gremien des Vereins engagierten würden. Mit dem 1948 auf Vorschlag von Hans Böck-

---

<sup>12</sup> Vergl. Schreiben von R. Werner an die RKW Geschäftsführung vom 28.8.79, RKW-Archiv FBUF 034. Werner war Psychologe und einer der Vertreter einer weniger ingenieurgeprägten Arbeitsgestaltung. Er gehörte zur RG Mensch und Arbeit und war später Geschäftsführer des ASB, Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung.

<sup>13</sup> Vergl. Anm. 5

<sup>14</sup> Satzung des RAW vom 9. März 1949, RKW-Archiv RKWV 014

<sup>15</sup> Es wurde später ein Beirat gegründet. Rationalisierung 22(1971), Heft 6, S. 149

<sup>16</sup> Link, Werner (1992): Der Marshall-Plan und nicht gouvernementale deutsch-amerikanische Beziehungen, in: Maier, C.S. et al. (Hg): Deutschland und der Marshallplan, Baden-Baden (Nomos), S. 322f

<sup>17</sup> Ebd. Dieses Konzept war während der Politik des „New Deal“ von Präsident Roosevelt in den USA etabliert worden und hatte sich bewährt.

<sup>18</sup> Ebd.

<sup>19</sup> Ebd., S. 335

ler zum Arbeitsdirektor der Salzgitter Hüttenwerke bestellen Adolf Jungbluth<sup>20</sup> stellten die Gewerkschaften dann auch eines der Vorstandsmitglieder.

Die drei westdeutschen Besatzungszonen waren am 16. März 1948 von den Teilnehmerländern in das ERP aufgenommen worden.<sup>21</sup> Die Bundesregierung nannte in ihrem Memorandum an die OEEC vom 15. Dezember 1949 besonders den RAW als einen der Ausschüsse und Verbände, die die Rationalisierungsarbeit intensivieren sollten. Und sie versicherte, dass sich *„Deutschland an den internationalen Maßnahmen auf dem Gebiet der Rationalisierung, insbesondere der Technical Assistance durch die ECA und den Rationalisierungsausschuss im Rahmen der OEEC mit besonderem Eifer beteiligen“* [werde].<sup>22</sup>

Das übergeordnete Ziel des ERP, die Steigerung der Produktivität, war auch das erklärte Ziel des RAW gemäß § 2 der Satzung.<sup>23</sup> Eine vergleichbare Organisation mit diesem Anspruch und gleichzeitig so engen Beziehungen zur amerikanischen Wirtschaftsverwaltung beziehungsweise dem Bundeswirtschaftsministerium gab es in der Bizone nicht.<sup>24</sup> Bereits in der ersten Ausgabe der neuen RKW-Zeitschrift „Rationalisierung“ Anfang 1950 wurde ein „RKW-Auslandsdienst“ angekündigt, mit dem Ziel, die Lücke zwischen den in den USA erprobten rationellen Verfahren und der Praxis in der westdeutschen Industrie zu schließen und *„den an der Rationalisierungsbewegung beteiligten Kreisen eine Hilfe [zu] sein, sich über alle einschlägigen Fragen der Rationalisierung im Ausland zu unterrichten ...“*<sup>25</sup> Für die Erwartung, eingebunden zu werden, sprechen auch die Umbenennung des Vereins in „Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.“ am 5. Mai 1950, und damit die Anknüpfung an das bekannte Kürzel „RKW“, sowie die Verlegung des Vereinssitzes von Hannover nach Frankfurt am Main und der Bezug von Geschäftsräumen in der Feldbergstraße im Frankfurter Westend, in fußläufiger Entfernung zum Sitz der amerikanischen Militärregierung im Poelzig-Bau (dem ehemaligen IG-Farben Firmensitz, heute Goethe-Universität).

Am 26. Juli 1950 erhielt das RKW durch Erlass des Bundesministeriums für Wirtschaft in Abstimmung mit dem Bundesministerium für den Marshallplan den Auftrag, als Produktivitätszentrale das US Technical Assistance and Productivity-Program (TA-Program) umzusetzen. Damit war das RKW in der westdeutschen Wirtschaftspolitik angekommen. Gerd Hardach schreibt, die Bundesregierung habe damit die Rationalisierung, die in der Zeit der Weimarer Republik gesellschaftspolitisch sehr umstritten gewesen wäre, „geschickt in die Wiederaufbaupolitik“ integriert.<sup>26</sup> Zuvor hatte die Bundesregierung die ECA-Agreements vom 15. Dezember 1949 unterzeichnet, der erste Vertrag, den die Bundesrepublik mit dem Ausland schloss, und der als erster Schritt in die Souveränität verstanden wurde.

---

<sup>20</sup> Siebel, W./ Walther, M./Welteke, H (1974): Für menschengerechte Rationalisierung: Adolf Jungbluth zum 65. Geburtstag, Eigenverlag, S. 12

<sup>21</sup> Schwabe, Klaus (1992) Das Echo Westdeutschlands auf den Marshall-Plan 1947-49, in Maier et.al. (1992) S. 272

<sup>22</sup> Memorandum der Bundesregierung an die OEEC vom 15.12.1949, Auszüge abgedruckt in Rationalisierung 1950, Heft 4, S. 98/99

<sup>23</sup> Wie Anm. 8

<sup>24</sup> Die führenden Männer im RKW, allen voran der ehemalige RKW-Geschäftsführer Fritz Reuter, hatten persönliche Beziehungen zu Wirtschaftsminister Ludwig Erhard. Erhard hatte in den 1940er Jahren für den NS-Gauleiter Josef Bürckel Gutachten über die Wirtschaft in Österreich, später im Saarland verfasst (vergl. Koerfer, Daniel (2020)) zeitgleich hatte das RKW ähnliche Aufträge von Bürckel. Erhard selbst sagte 1951 auf der RKW Mitgliederversammlung, dass er das RKW aus früherer Tätigkeit gut kenne (vergl. Anm. 46). In der Frankfurter Wirtschaftsverwaltung der Bizone hatte Erhard die vorbereitenden Arbeiten für die Umsetzung des Marshallplans in Westdeutschland verantwortet. Von 1949 bis 1963 war er Bundesminister für Wirtschaft.

<sup>25</sup> Rationalisierung 1950, Heft 1, S. 24

<sup>26</sup> Hardach, Gerd (1994): Der Marshallplan. Auslandshilfe und Wiederaufbau in Westdeutschland 1948-1952, München (dtv) S. 202

## 2. Produktivitätszentrale: Schwerpunkt für zwei Jahrzehnte

### 2.1 Rahmenbedingungen, Finanzierung und Wirkungen des TA-Program

Die US-Regierung verfolgte mit dem ERP mehrere miteinander verschränkte Ziele: wirtschaftliche, politische und pädagogisch-kulturelle. An erster Stelle stand das Ziel, dass die westeuropäischen Staaten zusammen mit den USA den Kern einer neuen Weltwirtschaft bilden sollten.<sup>27</sup> Der bekannteste Teil des Marshallplans ist die Auslandshilfe, die auf die Jahre 1948 bis maximal 1952 begrenzt wurde. Anders als in der öffentlichen Wahrnehmung des „Wirtschaftswunders“ stellen Wirtschaftshistoriker den Einfluss der wirtschaftlichen Hilfen des ERP auf den Take-off der westdeutschen Industrie in Frage. So lässt sich zeigen, dass das Wachstum schon wieder einsetzte, ehe die ersten Hilfslieferungen an Rohstoffen eintrafen.<sup>28</sup>

Hervorgehoben wird dagegen die „katalysatorische Bedeutung<sup>29</sup>“, die das TA-Program für die Unternehmen in Deutschland hatte. Es sei einer der „nachhaltigsten Beiträge des Marshall-Plans“ zur Schließung der kriegsbedingten Produktions- und Produktivitätslücken in Europa gewesen.<sup>30</sup> Das Technical Assistance Program ging aus einer amerikanisch-britische Initiative von 1948 hervor. Unter anderem gehörte dazu die Einrichtung von Produktivitätszentralen.<sup>31</sup>

Das TA-Program war mit 300 Mio. US-Dollar über zehn Jahre nicht sehr üppig ausgestattet, das waren nur 1,5 Prozent der gesamten US-Ausgaben für das ERP.<sup>32</sup> Es war jedoch eines der wirtschaftlichsten, hieß es in der RKW-Zeitschrift schon 1951, „da sich die Kosten auf einen Bruchteil eines Cents von jedem Dollar, der für den europäischen Wiederaufbau ausgegeben wird, belaufen.“ Die europäischen Länder würden in ihrer eigenen Währung die Kosten zahlen, die in ihren Ländern entstünden und „geben tatsächlich mehr aus als die ECA in Dollar.“<sup>33</sup> Das TA-Program bestand neben den direkten Wirtschaftshilfen, es wurde in allen Teilnehmerländern umgesetzt. Finanziert wurde es über direkte Dollarzahlen und über die Teilnehmerländer selbst: Die Hilfslieferung aus den USA, Nahrungsmittel, Rohstoffe und anderer Güter, mussten die Empfänger in ihrer Landeswährung bezahlen. Die Einnahmen flossen in sogenannte Counterpart-Fonds, die die USA kontrollierten. Die Bundesrepublik erhielt Lieferungen im Wert von 1,4 Milliarden Dollar, was etwa zehn Prozent des Gesamtvolumens des ERP und umgerechnet ca. 6 Milliarden DM entsprachen. Aus dem Gegenwert-Fonds wurden Wiederaufbaumaßnahmen im Land finanziert, beispielsweise der Bau von Wohnungen, oder Investitionskredite für Unternehmen vergeben – abgewickelt über die dafür 1948 eigens gegründete Kreditanstalt für Wiederaufbau. Da die Kredite mit Zinsen zurückgezahlt wurden, wuchs das ERP-Vermögen, bis 2007 auf 4,65 Milliarden Euro.<sup>34</sup> Aus diesen revolvierenden ERP-Mitteln konnte die Bundesregierung ab 1953 ihre Produktivitätsprogramme finanzieren, nachdem die Bundesrepublik die Verfügungsgewalt über die Gelder erhalten hatte. Andere Teilnehmerländer nutzen ihren Counterpart-Fond beispielsweise zum Schuldenabbau. Der Bundesrepublik Deutschland wurden, anders als den anderen Empfängerländern, die Dollarhilfen zunächst ausschließlich als Kredit gewährt und sollten in Devisen zurückgezahlt werden.<sup>35</sup> Nach einem Schuldenerlass von Seiten der USA

---

<sup>27</sup> Vergl. Hardach (1994), S. 12

<sup>28</sup> Abelshausen, Werner (1992) Die Bedeutung des Marshall-Plans für Wiederaufbau und Wirtschaftsaufbau: Ein makroökonomischer Ansatz, in: Maier, C.S. et al. (Hg): Deutschland und der Marshallplan, S. 407 ff; zuletzt zu Kritik am ERP: Herrmann, Ulrike (2020): Deutschland ein Wirtschaftsmärchen, Frankfurt (Westend), S. 82

<sup>29</sup> Kleinschmidt (2002), S. 62

<sup>30</sup> Ebd., S. 61

<sup>31</sup> Hardach (1994), S. 200f

<sup>32</sup> Silberman, J.M./Weiss, C/Dutz, M (1992): Marshall plan productivity assistance: A unique program of mass technology transfer and a precedent for the former Soviet Union, Abstract

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X96000231> (Aufruf 19.3.21), Hardach (1994), S. 202 nennt diesen Betrag für das Jahr 1949/50.

<sup>33</sup> Quinn, John J.: Marshallplan und technische Hilfeleistung, in: Rationalisierung 1951, Heft 1, S. 4-5

<sup>34</sup> <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/F%C3%B6rderauftrag-und-Geschichte/Geschichte-der-KfW/KfW-Jahrzehnte/> (Aufruf 25.6.2021); 2007 wurde das ERP Sondervermögen an die KfW übertragen, dient aber zweckgebunden weiterhin der ERP-Wirtschaftsförderung.

<sup>35</sup> Vergl. Abelshausen, Werner (2011), Deutsche Wirtschaftsgeschichte von 1945 bis zu Gegenwart, München (C.H. Beck), S. 149

1953 waren eine Milliarde Dollar zu zahlen, was dank des immensen Wirtschaftswachstums bis 1966 aus dem Bundeshaushalt erfolgte, also ohne das ERP-Sondervermögen anzugreifen.<sup>36</sup>

Zum Erfolg des TA-Programms hat nicht zuletzt die lange Laufzeit beigetragen: Das TA-Programm lief bis 1958. Insofern irrten die RKW-Mitarbeiter, die 1951 nach einem Jahr Produktivitäts-Zentrale festhielten: *„Als Deutschland in diesen Teil des Marshallplans eingeschaltet wurde, war bereits mehr als die Hälfte der Laufzeit vorüber. ... Wollte man die Hilfe des Marshallplanes für Deutschland noch ausnutzen, so blieb nichts anderes übrig, als einen fast aussichtslos erscheinenden Wettlauf mit der Zeit aufzunehmen. Das RKW hat diese Aufgabe trotzdem gern übernommen, da sie durchaus in sein Arbeitsprogramm passt.“*<sup>37</sup>

Es wurden eher exemplarische Projekte gefördert.<sup>38</sup> Aber die Verbreitung der Erkenntnisse beispielsweise über Erfahrungsaustauschkreise wirkte wie ein Schneeballsystem. Und da sich die Öffentlichkeitsarbeit auch an die Verbraucher wandte, konnte das Programm die Amerikanisierung der westdeutschen Gesellschaft stark beeinflussen, was aus amerikanischer Sicht durchaus intendiert war.<sup>39</sup>

## 2.2 Die amerikanische Administration des ERP 1948-52

Die Auslandshilfe des Marshallplans musste sich die US-Administration jährlich vom Kongress genehmigen lassen. Daher war es naheliegend, dass sie direkten Einfluss auf die Umsetzung nahm. Es wurde eigens eine US-amerikanische Behörde etabliert, die Economic Cooperation Administration (ECA), an deren Spitze anfangs der frühere CEO der Studebaker Corporation, Paul Hoffmann stand. Bewusst war an die Stelle jemand aus der Geschäftswelt gesetzt worden.<sup>40</sup> Sie koordinierte die Mittelvergabe und kontrollierte die Counterpart-Fonds in den Teilnehmerländern. Darüber hinaus unterhielt die ECA Vertretungen in allen Teilnehmerländern, die quasi den Status von diplomatischen Vertretungen hatten. Daraus ergaben sich in Westdeutschland in den ersten Jahren Konflikte mit der Militärregierung beziehungsweise dem Hohen Kommissar. Umgekehrt waren die ECA-Vertretungen für die junge Bundesrepublik, die noch keinen Außenminister und diplomatische Vertretungen hatten, wichtige Repräsentanzen, beispielsweise in Washington. 1949 wurde der spätere Geschäftsführer und stellvertretende Vorsitzende des RKW, Peter Keller, offizielles Mitglied der deutschen ECA-Mission in Washington und dann zum Sozialattaché der deutschen Botschaft ernannt.<sup>41</sup>

Als durch den Korea-Krieg auch Aufrüstung und Verteidigung Themen des europäischen Wiederaufbauprogramms wurden, löste 1951 die MSA Mutual Security Agency mit Sitz in Washington die ECA ab.<sup>42</sup> 1953 schließlich, nachdem der Marshallplan ausgelaufen war, folgte die Foreign Operations Administration (FOA) als koordinierende Stelle. 1955 gingen ihre Aufgaben über an die International Cooperation Administration (ICA).

Wofür die ERP-Hilfen eingesetzt werden sollten, sollten nach Überzeugung der Urheber des Marshallplans die Empfängerländer selber entscheiden. In der Vorlage für den US-Kongress hieß es: *„Formell muss die Initiative von Europa kommen; und Europäer müssen die eigentliche Verantwortung tragen. ... muss ein gemeinsames*

---

<sup>36</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/ERP-Sondervermögen> (Aufruf 16.3.2021) In den Schuldenerlass wurden Verpflichtungen Deutschlands aus der Weimarer Zeit einbezogen, so dass am Ende ein Drittel der Gesamtschuld zu zahlen war. Damit lag der westdeutsche Kreditanteil etwa auf dem Niveau von Frankreich und dem Vereinigten Königreich.

([https://en.wikipedia.org/wiki/Marshall\\_Plan#cite\\_note-137](https://en.wikipedia.org/wiki/Marshall_Plan#cite_note-137) (Aufruf 19.3.21)

<sup>37</sup> Atzbach, W.E., Swoboda, W. (1951) Ein Jahr deutsche Produktivitätszentrale in: Rationalisierung 1951, Heft 9, S. 225

<sup>38</sup> Vergl. Kleinschmidt (2002), S. 62

<sup>39</sup> Vergl. Doering-Manteuffel, Anselm (2019) Amerikanisierung und Westernisierung, Version: 2.0, in: Docupedia-Zeitgeschichte, [http://docupedia.de/zg/Doering-Manteuffel\\_amerikanisierung\\_v2\\_de\\_2019](http://docupedia.de/zg/Doering-Manteuffel_amerikanisierung_v2_de_2019) (Aufruf 15.05.2021)

<sup>40</sup> Vergl. Pogue, Forrest C. (1992) S. 85

<sup>41</sup> Link (1992), S. 342. Keller war 1947-49 Mitarbeiter von Erich Potthoff im WWI gewesen, 1956 bis 1961 leitete er die Abteilung ASW im RKW und wechselte dann als Arbeitsdirektor zu Thyssen. Von 1963 bis 73 war er stellvertretender Vorsitzender des RKW.

<sup>42</sup> Vergl. Hardach (1994), S. 239 ff

*Programm mehrerer europäischer Nationen sein.*<sup>43</sup> Der Planungsstab im State Department war davon überzeugt, dass die europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit die Basis sowohl für den raschen Wiederaufbau als auch für die langfristige Friedenssicherung sei. Zur Koordination der nationalen Programme zum Wiederaufbau mit Marshallplanmitteln entstand die Organization for European Economic Cooperation (OEEC) in Paris.<sup>44</sup> Die Bundesrepublik trat nach Abschluss des ECA Agreements vom 15. Dezember 1949 in die Rechte der Militärregierung für die Westzonen ein. In den Anfangsjahren verlief die Zusammenarbeit der Empfängerländer nicht so, wie sich die Amerikaner das vorstellten; es bedurfte offenbar einiger Zeit bis die Wünsche nach Sonderbehandlung und Ressentiments beispielsweise der Franzosen gegenüber Deutschland oder Großbritannien abgebaut werden konnten.<sup>45</sup>

### 2.3 Bundesdeutsche Produktivitätsprogramme (1953-1966)

Mit dem Ende der Hilfslieferungen aus den USA 1952 lief das TA-Program weiter. Das primäre wirtschaftspolitische Ziel des Marshallplans war erreicht: Die junge Bundesrepublik war ohne amerikanische Hilfslieferungen lebensfähig, ja mehr noch: Die industrielle Produktion war weit stärker gestiegen, als von den USA vorgegeben und die Produkte waren auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig.<sup>46</sup> Allerdings fehlte den Unternehmen das Kapital für Investitionen in modernere Maschinen oder zusätzliche Werke. Und gleichzeitig erwarteten die USA und die anderen westlichen Alliierten angesichts des Korea-Krieges einen Verteidigungsbeitrag von der Bundesrepublik. Wirtschaftsminister Erhard schlussfolgerte bei einer RKW-Mitgliederversammlung am 10. November 1951: *„Die Lösung eines deutschen Verteidigungsbeitrags kann nur darin liegen, die deutsche Leistung ein weiteres Mal zu steigern. ... der Erfolg [kann] ... nur in einer höheren Rationalisierung, in einer besseren organisatorischen Durchdringung ... liegen. ... Wir müssen aus jedem einzelnen Betrieb mehr herausholen.*<sup>47</sup>

Ähnlich argumentierte die OEEC, die in ihrem Programm *„eine Ausweitung des europäischen Produktionsvolumens um mindestens 25 Prozent“* vorgab.<sup>48</sup> Um dieses Ziel zu erreichen, sollten die Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung intensiviert fortgesetzt werden. Dafür wurden dreijährige Produktivitätsprogramme von der Bundesregierung aufgelegt. Das erste dieser insgesamt vier Programme konnte noch auf Dollarzuteilungen setzen; diese wurden ab 1. Juli 1955 nicht mehr gewährt.<sup>49</sup>

Der Fokus lag noch stärker als früher auf Hilfe zur Selbsthilfe, die Unternehmen sollten *„die ureigene Aufgabe der Produktivitätssteigerung erkennen und in Selbstverantwortung durchführen“*.<sup>50</sup> Dazu dienten Arbeitsgruppen mit Experten aus allen beteiligten Ländern, der Erfahrungsaustausch, Lehrfilme, Veranstaltungen und Publikationen. Um den Transfer zu beschleunigen und zu intensivieren, sollten Stipendien vergeben, Preise auslobt und ein *„besonderes Produktivitäts- oder Leistungsabzeichen“* geschaffen werden. Außer der Industrie sollten nun auch andere Wirtschaftsbereiche wie der Handel einbezogen werden.<sup>51</sup>

Thematisch verschob sich der Schwerpunkt von der technischen Hilfeleistung auf Maßnahmen in den Bereichen Mensch und Arbeit, Management und Führung sowie Marketing: *„The EPA Advisory Board has recommended that the EPA throughout its program plan emphasis on improving human relations and on changing*

---

<sup>43</sup> Kennan, F. George (1971) S. 340. Kennan war Leiter der Planungsstabes für das ERP im State Department unter General Marshall.

<sup>44</sup> 1961 wurde aus der OEEC die weltweite Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD.

<sup>45</sup> Vergl. Hogan, Michael J.(1992) Europäische Integration und deutsche Reintegration: Die Marshallplaner und die Suche nach Wiederaufbau und Sicherheit in Westeuropa, in: Maier, C.S. et al. (Hg): Deutschland und der Marshallplan, S. 139 ff

<sup>46</sup> Vergl. Abelshäuser (1992), S.408 f

<sup>47</sup> Erhard, Ludwig: Expansive Wirtschaftspolitik, in: Rationalisierung 1952, Heft 1, S. 2

<sup>48</sup> Zitiert in Rationalisierung 1952, Heft 2, S. 2

<sup>49</sup> Vergl. RKW-Geschäftsbericht 1955/56, S. 29

<sup>50</sup> Harten, K.P.(1984): Das Programm der Europäischen Produktivitäts-Zentrale, in: Rationalisierung 1954, Heft 1, S.1 ff

<sup>51</sup> Für den Bereich Landwirtschaft waren von Anfang an auch Maßnahmen durchgeführt worden, auch dieses Programm wurde fortgesetzt. Sie fielen aber nicht in die Zuständigkeit des RKW. Zudem floss stets ein gewisser Anteil der Mittel nach Westberlin.



*attitudes. ... This means, ... that projects in the area of technology or technical industry process should be limited and that projects in the managements, marketing and labour fields should coupe methods within the philosophy behind their use.*<sup>52</sup> Diese Schwerpunktverschiebung hatte weitreichenden Folgen im RKW: Sie ordnete die Produktivitätszentrale im RKW der Abteilung „Mensch und Arbeit“ zu, die diese Themen bearbeitete. Folgerichtig war der „Auslandsdienst“, genauer die Organisation der Studienreisen, im selben Geschäftsbereich angesiedelt. Diese Studienreisen nahmen, so der spätere Geschäftsführer Hans Wolfgang Büttner 1966, den Großteil der Arbeit der Produktivitätszentrale ein.<sup>53</sup>

Neben dem Zuschussprogramm, für das das RKW zuständig war, flossen Kredite an Unternehmen, vor allem an West-Berliner und an sogenannte Flüchtlingsbetriebe, die ihre Produktivität steigern wollten. Außerdem wurden „Leitbetriebe“ gefördert, die etwas erproben und dann als Praxisbeispiele zur Verfügung standen.<sup>54</sup>

Zudem veränderte sich die Koordination des europäischen TA-Programms: Seit 1953 koordinierte es die „halb-autonome“<sup>55</sup>, eigens gegründeten European Productivity Agency(EPA) mit Sitz in Paris unter dem Dach der OEEC. Ihr Direktor wurde 1954 der Deutsche Karl Peter Harten, bis dahin Hauptgeschäftsführer des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute, dessen stellvertretender Vorsitzender Kurt Rummel auch Vorstandsmitglied des RKW war. Das RKW blieb Produktivitätszentrale und führte die begonnenen Maßnahmen weiter. 1958 berichtete das RKW zum Abschluss des zweiten Produktivitätsprogramms, es seien 80 Mio. DM aus dem Gegenwertfond sowie weitere 37,8 Mio. DM aus Marshallplan-Mittel geflossen. Davon seien 71 Mio. DM bis Ende Juli 1957 an 1.296 Unternehmen weitergegeben worden.<sup>56</sup> Die FOA/ICA behielt ihr Vetorecht, wenn es um die Bewilligung einzelbetrieblicher Förderanträge ging. 117 Millionen US-Dollar standen der EPA zur Verfügung, um sie an die europäischen Produktivitätszentralen zu verteilen, wenn die nationalen Regierungen den gleichen Betrag zur Verfügung stellten.<sup>57</sup>

In der Bundesrepublik Deutschland wurde am 2. April 1952 der Deutsche Produktivitätsrat unter Vorsitz des Bundesministers für Wirtschaft, Ludwig Erhard, gebildet.<sup>58</sup> Weiterhin beteiligt waren die Ministerien für Arbeit, für Finanzen und für den Marshallplan. Von Seiten der Industrie gehörten ihm mit Dr. Kurt Pentzlin (Bahlsen KG) und Dr.-Ing. Erich Mittelsten Scheid (Vorwerk & Co.) zwei Mitglieder des RKW-Vorstands an. Mittelsten Scheid vertrat die Bundesrepublik auch im Beirat der EPA und im CIOS/CECIOS. Weitere Mitglieder waren: Fritz Berg (Präsident des BDI), W. Alexander Menne (Vizepräsident des BDI), Dr. Walter Raymond (Vorsitzender der BDA), Hans Brümmer, Min.-Rat. a.D. Edgar Haverbeck sowie von Gewerkschaftsseite Wilhelm Gefeller (Vorsitzender der IG Chemie, Papier, Keramik), Hans vom Hoff (Bundesvorstandsmitglied des DGB), August Schmidt (Vorsitzender IG Bergbau), Rolf Späthen (Mitglied des Hauptvorstands der DAG), Bernhard Tacke (stv. Vorsitzender der Gewerkschaft Textil-Bekleidung).<sup>59</sup> Der deutsche Produktivitätsrat akzeptierte im Juli 1952 die Forderung der Gewerkschaften, dass sich ein Betrieb nur dann erfolgversprechend für einen Kredit bewerben könne, wenn sein Programm mit der zuständigen Gewerkschaft abgesprochen und schriftlich fixiert sei. Damit wollte der DGB sicherstellen, dass die Maßnahmen nicht zu Entlassungen führten. Der spätere RKW-Geschäftsführer Hans Wolfgang Büttner war in die Formulierung dieser Forderung des DGB eingebunden.<sup>60</sup> Analog wurde bei der Bewilligung von Projekten aus dem Zuschussprogramm verfahren, die beim RKW lag.

Interessierte Unternehmen mussten sich in ihrem umfangreichen Antrag zur Einhaltung der Richtlinien des BMW, des RKW und der MSA/FOA verpflichten und einen Produktivitäts-Ausschuss aus Vertretern der Unter-

---

<sup>52</sup> N.A.,R.G. 469, Mission to Germany. Productivity and T.A. Div. Labor Advisor, Subject Fields of the Chief 1951-54. T.A. Work, program suggestions of PTA/FOA or the EPA secons annual program, April 1954; zit. bei Kleinschmidt (2002), S. 64

<sup>53</sup> Büttner, Hans Wolfgang: Über die Auslandsarbeit des RKW, in: Rationalisierung 1966, Heft 2, S. 41

<sup>54</sup> RKW (1958) Zum Produktivitätsprogramm. Verwendung der US-Wirtschaftshilfe, Frankfurt

<sup>55</sup> Kleinschmidt (2002), S. 64

<sup>56</sup> RKW (1958): Zum Produktivitätsprogramm der Bundesregierung. a.a.O.

<sup>57</sup> Vergl. Harten (1954), S. 4

<sup>58</sup> Hinsch, Walter: Der Produktivitätsrat, in der ZEIT Nr. 22 vom 29.Mai 1952 <https://www.zeit.de/1952/22/der-produktivitaetsrat> (Aufruf: 1.6.2021)

<sup>59</sup> Rationalisierung 1951, Heft 4, S. 110

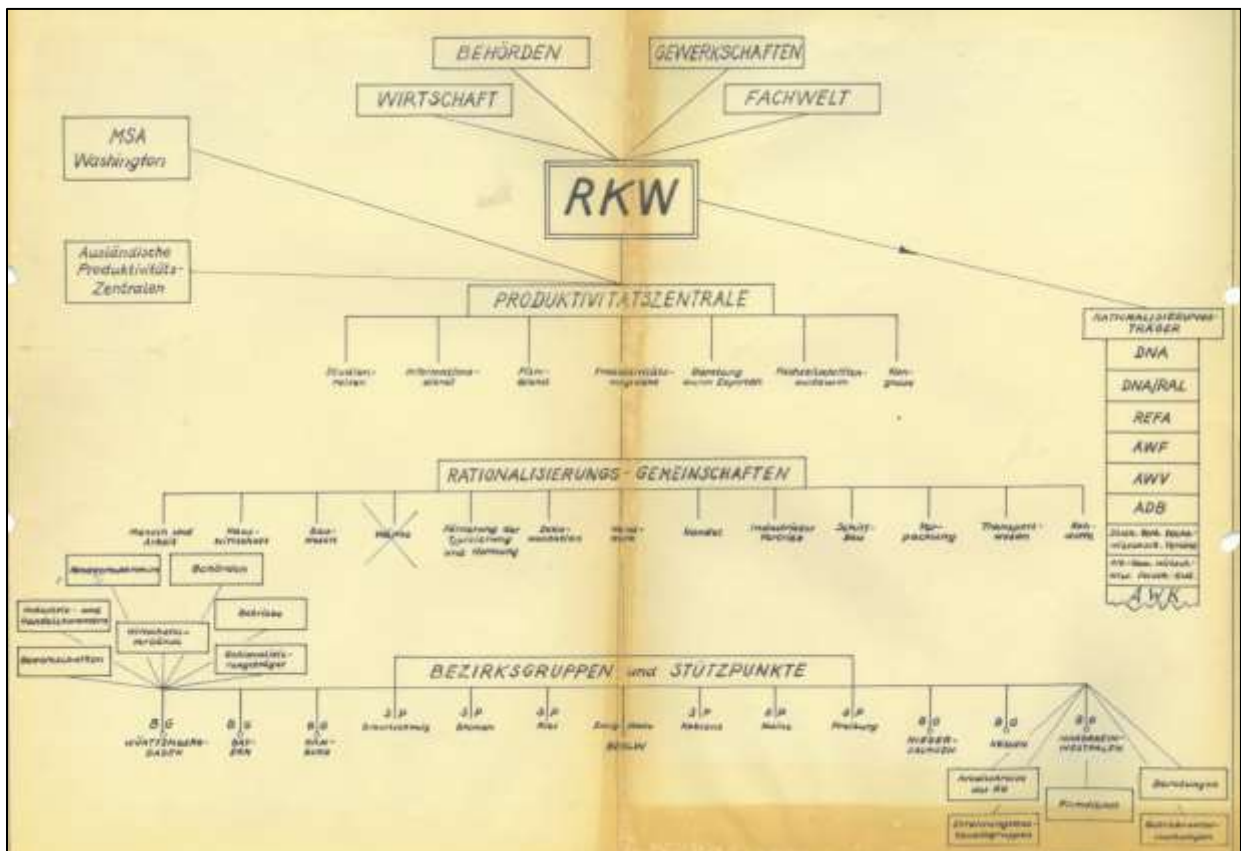
<sup>60</sup> Link (1992), S. 343

nehmensleitung, des Betriebsrats und der Belegschaft einrichten. Diese Vorgaben wurden von insgesamt acht Gutachtern (zwei der FOA, sechs deutsche) in dreitägigen Werksprüfungen penibel geprüft. Sollte der Verdacht bestehen, dass durch das Projekt Arbeitskräfte freigesetzt werden könnten, lehnten die Amerikaner die Förderung ab. Auch reine Investitionsprogramme wurden nicht gefördert, sondern vor allem solche Maßnahmen, die ein gutes Betriebsklima schufen und die sich als Best Practice eigneten.

Die EPA förderte den europäischen Austausch der Produktivitätszentralen und legte bei Bedarf eigene Projekte auf, die die Produktivitätszentralen dann umsetzten. 1960 wurde sie aufgelöst, ihre Aufgaben gingen an Ausschüsse der OEEC/OECD über. Die Produktivitätszentralen gründeten 1966, nachdem in der Bundesrepublik auch die nationalen Produktivitätsprogramme ausgelaufen waren, die „European Association of National Productivity Centres“ (EANPC). Die EANPC setzte sich bis in das neue Jahrtausend für Produktivität ein und führte gemeinsame europäische Projekte der beteiligten Länder durch. Das RKW stellte zeitweilig den Präsidenten und betreute das Sekretariat.

## 2.4 Die Produktivitätszentrale im RKW

1950 war sich das RKW sehr bewusst, eine „große zusätzliche Aufgabe“ übernommen, wie Geschäftsführer Dr. Fritz Reuter schrieb.<sup>61</sup> Die Mittel, die das RKW erhielt, kamen von der MSA in Washington bzw. den Nachfolgeorganisationen. Ein Organigramm des RKW von 1951 verdeutlicht deren direkten Einfluss. Daraus geht auch hervor, dass die Produktivitätszentrale die RKW-Tätigkeit dominierte. Die fachlichen Themen bearbeiteten zwölf Rationalisierungs-Gemeinschaften, die mehr oder weniger eng mit dem RKW assoziiert waren. Die Produktivitätszentrale selbst gliederte sich in sieben Aufgabenbereiche. Die im Rahmen des TA-Programms so wichtigen Erfahrungsaustauschgruppen waren bei den insgesamt 13 Bezirksgruppen, Stützpunkten und der Zweigstelle Berlin angesiedelt.



<sup>61</sup> Rationalisierung 1951, Heft 9, S. 201

Abb.1: Organigramm des RKW von 1951, RKW-Archiv, RKWV 094

Fünf Jahre später war die Abteilung Produktivitätszentrale aufgelöst, stattdessen bestanden vier Fachabteilungen (Mensch & Arbeit, Betriebstechnik, Betriebswirtschaft, Absatzwirtschaft & Beschaffungswesen) sowie eine Abteilung Ausland für die Studienreisen und Kontakte zu EPA/OEEC/FOA/ICA, und eine Abteilung Publizistik, die die Informationsaufgaben der PZ übernahm. Weitere Abteilungen bearbeiteten das „Ausbildungswesen“, womit in erster Linie die Ausbildung des (mittleren) Managements gemeint war, und die Förderung des Betriebsberatungswesens sowie schließlich die Verwaltung<sup>62</sup>. Im Wesentlichen blieb dieser Organisationsaufbau bis Ende der 1960er Jahre erhalten.

Diese Gliederung spiegelt ebenfalls das große Gewicht der Aufgaben aus dem TA-Programm für das RKW. Gleichzeitig waren die Aufgaben und Zuständigkeiten dafür zersplittert, was die Überprüfung von Effizienz und Wirkung erschwerte und Doppelarbeiten begünstigte. So urteilte Erich Potthoff 1965 in einem umfangreichen Gutachten zum RKW, dass für Koordination und Überwachung der Produktivitäts-Zuschussprogramme „*noch nicht die optimale Form gefunden*“ sei. Die Verfahren seien zu schwerfällig und zu viele Stellen seien beteiligt. Die fachliche Arbeit des RKW leide darunter, dass ein so breites Aufgabenspektrum zu bewältigen sei. Weniger und dafür länger gültige Schwerpunkte wären nach seiner Ansicht nötig, um eine größere Wirksamkeit zu erzielen.<sup>63</sup>

Dieses Bemühen um eine klarere Fokussierung ist eine der großen Kontinuitäten in der Geschichte der Organisation RKW. Dagegen steht die Erkenntnis, dass Rationalisierung und Produktivität keine eindimensionalen Vorgänge sind, sondern viele unterschiedliche Aspekte berühren, sehr verschiedene Funktionen im Unternehmen tangieren und ohne die Beteiligung der Sozialpartner nicht erfolgreich umzusetzen sind.

### 3. Die Aufgaben des RKW als Produktivitätszentrale

Das RKW sah 1951 in seiner ersten Bilanz die „*vordringlichste Aufgabe [der Produktivitätszentrale] darin, die Erkenntnis zum Allgemeingut zu machen, daß nur durch Rationalisierung eine Steigerung der Produktivität zu erreichen ist und nur durch eine Steigerung der Produktivität eine Erhöhung des Lebensstandards erzielt werden kann.*“<sup>64</sup>

Richtlinie dafür war das 13-Punkte-Programm, das die ECA mit der OEEC entwickelt hatte.<sup>65</sup> Die Produktivitätszentrale war darin Punkt 1 des „technische Hilfeprogramms“, wie TA-Programm übersetzt wurde. Die weiteren Punkte:

2. Austausch technischer Literatur
3. Normung und Typisierung
4. Technische Beratung
5. Musterausstellungen
6. Analyse von Erzeugnissen
7. Lehrfilme
8. Schulungen
9. Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen
10. Statistik
11. Studienreisen

---

<sup>62</sup> RKW Geschäftsbericht 1955/56, S. 15

<sup>63</sup> Potthoff, Erich (1965): Gutachten über Aufgaben und Organisation des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft, Band 1, S. 9 (Als Manuskript veröffentlicht - RKW Archiv)

<sup>64</sup> Atzbach, W.E./Swoboda, W. (1951), S. 255

<sup>65</sup> Vergl. Rationalisierung 1950, Heft 9, S. 220; RKW Hg. (1951): Rationalisierung erhöht die Produktivität

12. Informationsdienst

13. Produktivitätsvergleich

Das Programm setzte auf Kooperation und Austausch, im RKW-Jargon auf „Gemeinschaftsarbeit“, hier nun über Ländergrenzen und Kontinente hinweg. In den ersten Jahren ließen amerikanische Unternehmen und Experten die westdeutschen Unternehmen bereitwillig an ihrem Wissen und ihren Erfahrungen teilhaben. Beispielsweise konnten deutsche Unternehmen in den ersten Jahren nach dem Krieg auf relativ uneigennützig Hilfe amerikanischer Unternehmen setzen, wenn es um Informationen zu Produktionsverfahren oder Materialien ging, die während der Kriegsjahre weiterentwickelt worden waren, nicht selten auf der Basis deutscher Erfindungen aus der Vorkriegszeit. Spätestens ab Mitte der 1950er Jahre wurden westdeutsche Unternehmen jedoch wieder als Wettbewerber auf den Weltmärkten angesehen und fand diese Hilfe nicht mehr statt.<sup>66</sup>

Aus den im 13-Punkte-Programm aufgeführten Maßnahmen leiteten sich die Aufgaben ab, die das RKW als Produktivitätszentrale übernahm. Im Laufe der Jahre kamen weitere Aufgaben hinzu, andere verloren an Gewicht oder erwiesen sich als nicht anschlussfähig in westdeutschen Unternehmen. Für die Produktivitätsprogramme der Bundesregierung ab 1953 wurden jeweils eigene „Aktionsprogramme“ verfasst, die beispielsweise die Förderung der Arbeit der freien Gewerkschaften auf dem Gebiet Erziehung und Ausbildung umfassten. Diese Aktivität war gedeckt durch die EPA, die mittels Ausbildungskursen für Gewerkschaftsfunktionäre deren Kompetenzen stärken und Vorbehalte gegen Produktivitätssteigerung abbauen wollte.<sup>67</sup> Die Begutachtung und Bewertung von Projektanträgen für die sogenannten Sonderprogramme erledigte vom Herbst 1953 bis März 1955 das Institut zu Förderung der Produktivität, das im Wesentlichen vom RKW gesteuert wurde. 1955 war es wieder aufgelöst und seine Aufgaben übernahm das Referat „Leitbetriebe“ im RKW<sup>68</sup>, das damit seine Rolle weiter stärkte. Es musste Anträge berücksichtigen, die von BDI, RG Handel, ZDH, DGB und DAG gestellt werden konnten. Aus diesen Projektanträgen entstanden nach dem Ende der Produktivitätsprogramme die sogenannten Sozialpartnerprojekte, die von denselben Organisationen beim RKW eingebracht werden konnten. Sie wurden seit den 1980er Jahren vom Bundesrechnungshof kritisiert und mussten 1996 eingestellt werden.

Die Aufgaben sollen im Folgenden im Einzelnen betrachtet werden, vor allem im Hinblick auf die weiteren Entwicklungen dieser Maßnahmen im RKW-Kontext. Umfang und Erfolge der einzelnen Maßnahmen lassen sich nicht eindeutig nachvollziehen; selbst in den verschiedenen Berichten des RKW werden unterschiedliche Zahlen angegeben.

### 3. 1 Studienreisen

Diese Aktivität war vom Umfang her aufwändigste und mit Sicherheit die auf Dauer wirksamste, zumindest in der Einstellung der Westdeutschen gegenüber den USA und modernen Managementmethoden. Deutsche und europäische Experten reisten oft für mehrere Wochen durch die USA und besuchten amerikanische Unternehmen oder Forschungseinrichtungen. Die Eindrücke bewegten sich zwischen „Erstaunen, Bewunderung, ja selbst Überwältigung“.<sup>69</sup> Allerdings gab es auch Enttäuschungen, bedingt durch den bedingungslosen Glauben an die Überlegenheit der USA. Alles in allem überwogen aber die positiven und fruchtbringenden Eindrücke. Das RKW organisierte die Reisen in Kooperation mit amerikanischen Stellen. Allein die Auswahl der Mitreisenden, die Beschaffung von Visa, Flugtickets oder Schiffskarten waren extrem aufwändig. Die Vorlaufzeit betrug sechs oder mehr Monate, die Kosten pro Teilnehmer bezifferte das RKW auf 7.000 DM.<sup>70</sup> Das Besuchsprogramm

---

<sup>66</sup> Kleinschmidt (2002) stellt diese Entwicklung am Beispiel des Unternehmens Chemische Werke Hüls dar, S. 121 ff

<sup>67</sup> Vergl. Harten (1954), S. 3

<sup>68</sup> Vergl. RKW (1956) Der Stand der Deutschen Rationalisierungsbewegung im Jahre 1955 (Geschäftsbericht 1955/56), S. 42

<sup>69</sup> Kleinschmidt (2002), S. 99

<sup>70</sup> Vergl. Rationalisierung 1951, Heft 4, S. 122 ff

gestalteten die amerikanischen Partner, im Wesentlichen das Bureau of Labor Statistics (BLS) beim Department of Labor in Washington.<sup>71</sup> Die Studienreisen gingen später vollständig in deutsche Verantwortung über.

Auch wenn viele ältere Manager vor dem Krieg in den USA gewesen waren, so waren diese Reisen auch für sie nach zwölf Jahren Isolation bereichernd, erst recht für die Jüngeren. Das RKW gab für die Reisenden ein Merkblatt heraus mit Verhaltensregeln bis hin zu Fragen von Kleidung und Trinkgeldern.<sup>72</sup> Die Reiseberichte in Firmenzeitungen hatten anfangs oft einen eher touristischen Charakter.<sup>73</sup> Darauf reagierten die 1951 geänderten Richtlinien für die Reisen: Es sollten weniger Stationen angefahren, dafür die Aufenthalte in den Fabriken verlängert werden, um tiefere Einblicke gewinnen zu können. Die Gruppen sollten nun jeweils drei bis vier Vertreter der Unternehmensleitung verschiedener Unternehmen, technische Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter umfassen sowie ergänzt werden durch einen beratenden Ingenieur (der ausweislich der Teilnehmerlisten öfters ein RKW-Mitarbeiter war) und einen Journalisten.<sup>74</sup> Die Teilnehmer sollten aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) kommen, unter 60 Jahre alt sein und mussten als entlastet im Sinn der Entnazifizierung gelten. Sie mussten zudem in einer Art Motivationsschreiben darlegen, welche Aufgaben oder Probleme sie während der Studienreise untersuchen wollten und welchen Nutzen daraus die deutsche Wirtschaft haben würde.<sup>75</sup> Allerdings waren keineswegs alle Reisenden aus KMU oder überhaupt aus Unternehmen.<sup>76</sup>

Laut Rechenschaftsbericht 1951 bearbeitete das RKW 100 nationale und 50 europäische Reiseprojekte.<sup>77</sup> Jedoch wurden längst nicht alle diese Reiseprojekte genehmigt und durchgeführt. Zwischen 1948 und 1958 fanden nach amerikanischen Quellen 1.500 Reisen europäischer und asiatischer Experten statt<sup>78</sup>, seien 24.000 europäische Ingenieure, Führungskräfte und Industrielle in den USA gewesen<sup>79</sup>, darunter 1.899 deutsche<sup>80</sup>. Bis 1966 veröffentlichte das RKW 90 Berichte in seinem Auslandsdienst, der „Blauen Reihe“ im Verlag Carl Hanser, wobei die ersten 15 Veröffentlichungen Übersetzungen der Berichte britischer Reisegruppen des Anglo-American Council of Productivity (AACP) waren. Bei der ersten Tagung aller Produktivitätszentralen im Dezember 1950 in Paris war verabredet worden, dass alle Veröffentlichungen ohne „Copyright“ untereinander übersetzt und veröffentlicht werden durften.<sup>81</sup>

Zum Reiseprogramm gehörten auch Reisen gesamteuropäischer Gruppen und der Austausch von Experten innerhalb Europas (sogenannte C-Reisen). Vor allem in den Anfangsjahren spielten Besuche amerikanischer Experten für Standardisierung oder Zeitstudien eine wichtige Rolle (B-Reisen). Sie besuchten einzelne Unternehmen und analysierten deren Schwachstellen in der Produktivität. Das Bureau of Labor Statistics (BLS) lieferte die statistischen Grundlagen für diese Produktivitätsvergleiche (siehe 3.2). Die Experten hielten außerdem Vorträge. Die RKW-Geschäftsführung berichtet, dass ein „Zeitstudienmann“ drei Monate in Deutschland gewesen sei und bei 32 Veranstaltungen 7.000 Zuhörer erreicht habe.<sup>82</sup>

---

<sup>71</sup> Wasser, Solidelle F./Dolfman, Michael L.: BLS and the Marshall Plan: A forgotten story, in: BLS Monthly Labor Review 6/2005; <https://www.bls.gov/opub/mlr/2005> (Aufruf 19.03.21)

<sup>72</sup> Kleinschmidt (2002), S. 94, weist darauf hin und nennt als Quelle das National Archive der USA (Anm.111)

<sup>73</sup> Vergl. Kleinschmidt, S. 100ff

<sup>74</sup> RKW Geschäftsbericht 1951/52, S. 27

<sup>75</sup> Vergl. Rationalisierung 1951, Heft 4, S. 122 ff

<sup>76</sup> Exemplarisch die Studiengruppe, die vom 10.03. bis 21.04.1954 „Human Relations. Die menschlichen Beziehungen“ (Auslandsdienst, Heft 41) untersuchten: Neben je einem Vertreter von DGB, RKW und BMWi waren die übrigen sieben Reise Teilnehmer Wissenschaftler aus der RG Mensch und Arbeit und ein IHK Geschäftsführer.

<sup>77</sup> RKW Tätigkeitsbericht der Geschäftsführung zur Mitgliederversammlung 02.03.1951, in: Rationalisierung 1951, Heft 3, S.93

<sup>78</sup> Silberman, J.M./Weiss, C/Dutz, M (1992) Abstract

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X96000231> (Aufruf 19.03.21)

<sup>79</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Marshall\\_Plan#cite\\_note-137](https://en.wikipedia.org/wiki/Marshall_Plan#cite_note-137) (Aufruf 19.03.21)

<sup>80</sup> Kleinschmidt (2002), S. 70

<sup>81</sup> Atzfeld, W.E. /Swoboda, W (1951): Ein Jahr deutsche Produktivitäts-Zentrale, in: Rationalisierung 2. Jg 1951, Heft 9, S. 226; RKW Jahresbericht 1951/52, S. 23

<sup>82</sup> Atzfeld, W.E. /Swoboda, W (1951), S. 226

**Fortführungen:** Das aus öffentlichen Mitteln geförderte Studienreiseprogramm des RKW endete 1970. In dem Jahr besuchten 25 ausländische Besuchergruppen, überwiegend aus Japan das RKW<sup>83</sup>. Im Kontext von Projekten führte das RKW bis in die jüngste Zeit immer wieder Studienreisen durch. Beispielsweise dienten sie in den 1970er Jahren dem Aufbau von Kontakten in osteuropäische Länder mit dem Ziel der Markterschließung. Häufig waren es langjährige persönliche Verbindungen über die internationalen Organisationen wie CIOS/CECIOS, die diese Kontakte ermöglichten. Später ging es um den europäischen Binnenmarkt, aber auch um japanische Methoden wie Kaizen und Kanban. Der erfolgreiche Wissenstransfer durch Studienreisen wurde wieder aufgegriffen, als in den 1990er Jahren die mittel- und osteuropäischen Volkswirtschaften in die Marktwirtschaft geführt werden sollten. Das RKW führte im Auftrag der Weltbank und der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) entsprechende Programme beispielsweise mit Moldawien durch. Besuchergruppen aus aller Welt besuchten das RKW bis in die jüngste Vergangenheit und ließen sich unter anderem erläutern, wie eine neutrale, sozialpartnerschaftliche Organisation aufgebaut und für den Mittelstand bereichernd gestaltet werden kann.

### 3.2 Produktivitätsvergleiche

Der Rückstand westeuropäischer Länder bei der Produktivität war eines der zentralen Motive für das ERP gewesen. Besonders Deutschland stand hier im Fokus, denn die deutsche Wirtschaft war in der Weimarer Zeit und vor dem Ersten Weltkrieg innovativ, leistungs- und exportstark gewesen. Die ERP-Planer waren überzeugt, dass es für das wirtschaftliche Gesunde Europas und für die Friedenssicherung, ja sogar für eine mögliche Wiedervereinigung entscheidend sei, vor allem in Westdeutschland rasch wieder daran anknüpfen zu können. Bis zum Auslaufen des ERP Ende 1951 sollten die westeuropäischen Volkswirtschaften ohne Hilfslieferungen bestehen können. Die dafür notwendige Produktivitätssteigerung gab der Wirtschaftsrat 1948 im westdeutschen Long-Term-Program mit 110 Prozent des Niveaus von 1936 an.<sup>84</sup> Das Referenzjahr 1936 hatte der Leiter des ERP-Programms seiner früheren Wirkungsstätte BLS vorgegeben.<sup>85</sup> Das BLS erstellte seit der New Deal-Politik Produktivitätsberichte für Branchen und Regionen in den USA. Dafür wurde 1940 die gesetzliche Grundlage geschaffen und war ein einheitliches Verfahren entwickelt worden: So berechnete das BLS erstens den Output pro Mann und Stunde und zweitens die Produktivität eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Investitionen, des Maschinenparks und der Kapitalkosten. So ließen sich Unternehmen nach einheitlichen Kriterien miteinander vergleichen.<sup>86</sup> Diese Berichte stellte das BLS jetzt für Europa zur Verfügung. Das RKW übernahm die Methodik und erstellte in der Laufzeit der Produktivitätsprogramme eigene Branchenuntersuchungen über seinen Betriebsbegehungsdienst (BBD), der bei den Landesgruppen angesiedelt war. Es definiert 1958 *„Branchenstudien sind Untersuchungen hauptsächlich unter technischen Gesichtspunkten ... mit dem Ziel, die technischen Rationalisierungsreserven zu aktivieren und Meßziffern für den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch aufzustellen.“*<sup>87</sup> Sie wurden offensichtlich von den Unternehmen nachgefragt, denn an selber Stelle wird berichtet, dass 100 Exemplare der Branchenuntersuchung Schiffsbau bereits verteilt und 300 weitere benötigt würden. Das Verfahren des Benchmarkings war auch deshalb so erfolgreich, weil hier mit (vermeintlich) objektiven Maßstäben und anonym die eigene Produktivität auf den Prüfstand gestellt werden konnte. Und weil die Unternehmen im Erfahrungsaustausch (siehe 3.3) lernen konnten, wie andere Unternehmen damit umgingen.

**Fortführungen:** Das RKW konnte bei den Branchenvergleichen anknüpfen an Vorkriegserfahrungen: Otto Bredt hatte 1928 die erste Branchenuntersuchung in der Süßwarenindustrie durchgeführt. In den

---

<sup>83</sup> Lt. RKW-Geschäftsbericht 1970, S. 61

<sup>84</sup> Schwabe, Klaus (1992) S. 283, Weiter sollte der Export vervierfacht werden, dennoch sei nur ein Lebensstandard von auf 15% unter dem Niveau 1936 erreichbar (Anm,90); Erhard bezifferte 1951 das deutsche Sozialprodukt mit 132 % des Niveaus von 1936 (vergl. Anm. 46)

<sup>85</sup> Vergl. für das Folgende: Wasser, Solidelle F./Dolfman, Michael L.: BLS and the Marshall Plan: A forgotten story, in: BLS Monthly Labor Review 6/2005; <https://www.bls.gov/opub/mlr/2005> (Abruf 19.03.21)

<sup>86</sup> Heike Knortz stellt in Frage, ob in Deutschland zu der Zeit überhaupt ein einheitlicher, wissenschaftlich begründeter Begriff von Produktivität gebräuchlich war. (ZUG, 1/2010, S. 31 ff)

<sup>87</sup> RKW (1958); Zum Produktivitätsprogramm der Bundesregierung. Als Manuskript veröffentlicht, RKW-Archiv

1930er Jahren hatte das RKW Branchenuntersuchungen in der „Ostmark“ (Österreich) und im Saarland durchgeführt. Gruppenwirtschaftliche Analysen, Branchenuntersuchungen und auch regionale Strukturuntersuchungen führte das RKW bis in die 1990er Jahre relativ regelmäßig durch, vor allem in seiner Abteilung Sozialwirtschaft. Besonders zu nennen sind die Branchenuntersuchungen im Kontext des Projekts „Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland“ (A 33), Laufzeit 1964 bis 1968. Nicht zuletzt als Konsequenz aus den Projektergebnisse und der Automatisierungsdebatte wurde 1967 das IAB, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, gegründet. Das RKW gab damit einen Teil seiner sozialwirtschaftlichen Aufgaben ab.

### 3.3 Statistische Erfolgskontrolle

Das Verfahren, stichprobenweise Produktionsprozesse, Rohstoffe und Produkte einer Statistischen Qualitätskontrolle (SQK) zu unterziehen, war in den USA während des Krieges verbreitet worden, vor allem von Professor William Edwards Deming. Die FOA stellte den Kontakt zwischen Deming und dem RKW her, der im Juli 1953 in Frankfurt dazu einen Vortrag hielt.<sup>88</sup> Die EPA legte das Projekt 148 auf, um SQK in Deutschland und zehn anderen Ländern publik zu machen. Deming führte im Oktober 1953 den ersten Lehrgang in der Technischen Akademie Wuppertal durch, es folgten Diskussionsveranstaltungen in sechs Städten mit insgesamt 590 Teilnehmern. Parallel wurden Erfa-Gruppen gegründet, etablierte die AWF (Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Fertigung beim RKW) einen Ausschuss „Technische Statistik“ und bot in den folgenden Jahren Weiterbildungsveranstaltungen an. Ende 1956, so bilanzierte das RKW, waren 1.200 Fachleute in SQK ausgebildet, 500 Betriebe befassten sich damit und 15 Industrieverbände bestätigten die Notwendigkeit. Dennoch schien das Thema bei den Betrieben auf vergleichsweise verhaltene Resonanz getroffen zu sein, denn das RKW setzte im Rahmen der Produktivitätszentrale keine weiteren Maßnahmen für Unternehmen dazu um.

**Fortführungen:** Aus dem 1953 gegründeten AWF-Arbeitsausschuss ist 1972 die Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) hervorgegangen. In Japan, das nach dem Krieg auch in den Genuss eines amerikanischen Wiederaufbau- und Produktivitätsprogramms gekommen war, waren Demings Vorschläge auf sehr viel fruchtbareren Boden gefallen und die Qualitätskontrolle kam über den Umweg Japan in die deutschen Betriebe.<sup>89</sup> Ende der 1980er Jahren erschienen die ersten RKW-Publikationen zum Thema Qualität. 1990 starteten RKW, AiF (Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V.), BDI und DGQ mit einer gemeinsamen, von 1.400 Teilnehmern besuchten Tagung die „Initiative Qualität“. Seit 1996 führte das RKW zusammen mit der DGQ den Lehrgang „Der TQM-Koordinator – ein ganzheitlicher Lehrgang für interne Experten und Berater“ durch (bis circa 2001) und veröffentlichte den Wissenspeicher des Lehrgangs als Fachbuch.

### 3.4 Erfahrungsaustausch

In den Bezirksgruppen wurde der Erfahrungsaustausch koordiniert, der dazu dienen sollte, voneinander zu lernen und aktuelle Fragen der Unternehmen zu Produktivität zu diskutieren. 1954 bestanden 192 Gruppen an 87 Orten in Westdeutschland, an denen rund 3.500 Einzelbetriebe beteiligt waren.<sup>90</sup> 168 der Gruppen waren branchenübergreifend, 24 branchenbezogen, und zusätzlich bestanden 103 Gruppen zu speziellen Themen. Die meisten Gruppen gab es in Baden-Württemberg (49), Bayern (38) und Nordrhein-Westfalen (33). Teilweise kooperierte das RKW mit den regionalen Kammern, die über entsprechende Räumlichkeiten verfügten. Die RKW-Landesgruppen waren damals noch sehr klein und bestanden oft aus nur dem Leiter und einem Sekretariat.

---

<sup>88</sup> Vergl., auch für das Folgende: Altenkirch, Friedrich: Was bedeutet die Zusammenarbeit in der EPA für die westdeutsche Wirtschaft, in: Rationalisierung 1957, Heft 8, S. 182ff

<sup>89</sup> Vergl. Kleinschmitt (2002), S. 323

<sup>90</sup> Rationalisierung 1954, Heft 6, S. 143

Besonders erfreulich habe sich die „ERFA-Gruppentätigkeit dort ausgewirkt, wo die beteiligten Unternehmen ... auch die Tore zu ihren Betrieben öffneten, um den Mitgliedern der ERFA-Gruppen zu zeigen, wie sie die Probleme praktisch anfassen.“<sup>91</sup> Allerdings hatten anfangs einige Unternehmen Vorbehalte wegen der Preisgabe von „Betriebsgeheimnissen“. Das RKW bemühte sich intensiv, diese auszuräumen und versicherte: „Es gibt aber keinen Betrieb, der nicht vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch profitieren kann.“<sup>92</sup>

**Fortführungen:** Bis heute gehört der Erfahrungsaustausch in Form von Arbeitsgemeinschaften oder Erfahrungsaustauschkreisen zum Angebot der RKW-Landesorganisationen. Die Gruppen zu einem breiten Themenspektrum legen in der Regel ihr Arbeitsprogramm für einen gewissen Zeitraum selbst fest, das RKW übernimmt die Organisation und Moderation der Treffen.

### 3.5 Ausbildung und Schulungen

In den ursprünglichen 13 Punkten des TA-Programms waren Schulungen nicht vorgesehen. Es sollte lediglich Berufsschulung und Umschulung geben. Es zeigte sich jedoch, dass dafür in Deutschland mit seinem etablierten dualen System kein Bedarf bestand. Die geplanten Beratungen von amerikanischen Experten auf dem Gebiet der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wurden dagegen als nicht ausreichend angesehen. Daher rückten Schulungen in diesem Bereich spätestens ab 1953 in den Vordergrund, sie wurden von der EPA ausdrücklich gewünscht. Die Schulungen zur den Mensch-Arbeit-Beziehungen richteten sich an das TOP-Management und mittlere Führungskräfte ebenso wie an Betriebsräte und Gewerkschaften. Ein zweites Thema waren Methoden der Betriebsführung und Ausbildung des Führungskräftenachwuchses.

#### 3.5.1 Managementausbildung

Zunächst als eine „Spielart“ des Erfahrungsaustausches verstanden wurden die internationalen Gespräche in Baden-Baden, Wuppertal und an anderen Orten. Hier trafen amerikanische Unternehmensführer auf westdeutsche Inhaber oder Spitzenmanager zu einem, teilweise informellen, Gedankenaustausch. Die Initiative für das erste Treffen ging von der ECA aus. Die USA wollten moderne Methoden der Betriebsführung vermitteln, weil sie hier Defizite sahen: Deutsche ältere Führungskräfte waren geprägt vom „Herr-im-Haus“-Standpunkt, jüngere in der NS-Zeit sozialisiert. Die Betriebswirtschaftslehre an den deutschen Universitäten hatte vor dem Krieg keinen Fokus auf Unternehmensführung gelegt, Manager und Direktoren hatten häufig einen Abschluss als Ingenieure oder gar keine akademische Ausbildung. Wenn die amerikanischen Methoden der Industrieproduktion zu höherer Produktivität führen sollten, mussten Führungskräfte und der Führungskräftenachwuchs über andere Kompetenzen verfügen. 1951 organisierte das RKW in Kooperation mit dem BDI die „Deutsch-amerikanischen Betriebsführer-Gespräche“ in Baden-Baden. Die OEEC brachte dafür das Projekt 71 im TA-Programm auf den Weg. Treiber auf Seiten des RKW war Vorstandsmitglied Kurt Pentzlin. Da keine Mittel dafür verfügbar waren, wandte sich die deutsche ECA-Kommission in Mehlem (Bad Godesberg) an den BDI, der 44.000 DM Fixkosten und Reisekosten für die amerikanischen Teilnehmer und Dolmetscher übernahm.<sup>93</sup> An dem zweiwöchigen Seminar nahmen 100 bis 150, überwiegend jüngere Nachwuchskräfte aus mehreren ERP-Ländern teil.<sup>94</sup> Das Seminar wurde ein großer Erfolg, auch wegen der bisher in Westeuropa unbekanntem Methode, mit Fallstudien zu arbeiten anstelle von Vorträgen. So erhielten die Teilnehmer tiefe Einblicke in die vorgestellten Unternehmen und konnten für ihre Situation daraus ihre Schlüsse ziehen.

Für das RKW war es jedoch weniger um den Management-Nachwuchs gegangen als um Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung des Lebensstandards: „Alle Gespräche, gleichgültig ob es sich um die allgemeine Betriebsführung, um Produktivitätssteigerung, Absatzsteigerung oder um die menschlichen Beziehungen im Betrieb drehen, dienen dem Zentralproblem, wie die europäische Produktion ausgedehnt werden kann, um die Hebung des

---

<sup>91</sup> Ebd.

<sup>92</sup> Frenz, E. G.: Kostenfreie Leistungssteigerung durch Erfahrungsaustausch, in: Rationalisierung 1952, Heft 1, S. 7

<sup>93</sup> Hinzmann, Martin/Scholtyseck, Joachim (2020) Überlegen führen. Die Geschichte der Baden-Badener Unternehmergespräche seit 1955, München (C.H. Beck), S. 49

<sup>94</sup> Ebd.



*Lebensstandards herbeizuführen, die zur politischen Selbstbehauptung der westeuropäischen Bevölkerung unerlässlich ist.*<sup>95</sup> 1952 wiederholten RKW und BDI das Seminar in Baden-Baden und dann weitere Male bis 1955. RKW-Vorstandsmitglied Kurt Pentzlin veröffentlichte in der Zeitschrift Rationalisierung einen Beitrag zu den Unterschieden zwischen deutschem und amerikanischem Führungsverständnis. Seine entscheidende Erkenntnis: die amerikanischen Manager denken vom Ergebnis her, die deutschen in Hierarchien.<sup>96</sup>

An die ersten Gespräche schlossen sich intensive Diskussionen über die Managementausbildung in Westdeutschland an. Für die Amerikaner blieb das westdeutsche Management-Verständnis problematisch, das belegt das 1958 in der „Blauen Reihe“ als Übersetzung aus dem Amerikanischen erschienene Gutachten von Heinz Hartmann „Unternehmerausbildung. Die Rolle der deutschen Hochschulen“.<sup>97</sup> Die USA wollten in West-Berlin eine Business-School etablieren nach dem Vorbild der Harvard Business-School, dagegen wandte sich die Industrie, die andere Vorstellungen hatte.<sup>98</sup> Der BBW (Bundesausschuss für Betriebswirtschaft) im RKW entwickelte 1959 einen eigenen Vorschlag zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums<sup>99</sup>, der allerdings nicht direkt auf Führungskompetenzen einging.

**Fortführungen:** Der BDI führte ab 1955 die Baden-Badener Unternehmergepräche (BBUG) als intensive, auch Elitebildende, Nachwuchsförderung für vor allem große Unternehmen und Mittelständler durch. Bis heute besteht das Format, getragen von einem dem BDI nahestehenden Verein. Das RKW engagierte sich auf vielfältige Weise für die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften, als Gründungsmitglied des Wuppertaler Kreises, mit eigenen Curricula und Lehrgängen, der „Schule der Manager“ und last but not least bis heute mit umfangreichen Weiterbildungsangeboten für Fach- und Führungskräfte.

### 3.5.2 Arbeitsvereinfachungskurse

„Arbeitsvereinfachungskurse“ richteten sich vor allem an Industriemeister, die ihre Rolle bei der Arbeitsunterweisung und der Arbeitsvereinfachung aktiver wahrnehmen sollten. Die Methodik der Kurse fußte auf der des amerikanischen TWI-Modells (TWI = training within industry). Dieses war während des Krieges in den USA entwickelt worden, um die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen zu fördern. Ihr arbeitspsychologischer Hintergrund waren die Hawthorne-Experimente von Elton Mayo und Fritz Jules Roethlisberger aus den 1920er und 1930er Jahren. Ihre Ergebnisse standen im Gegensatz zum Taylorismus, denn sie legten den Fokus auf den Menschen. Demnach hänge der Arbeitswille des Arbeiters davon ab, was er 1. von seiner Arbeit, 2. von seinen Arbeitskollegen und 3. von seinen Vorgesetzten hält<sup>100</sup> Sie setzen auf die nicht-direktive Führung im Gegensatz zu dem, was in westdeutschen Betrieben weit verbreitet war und was die Amerikaner ändern wollten.

Mit dem Marshallplan kam diese Methode nach Europa, das RKW übernahm die Koordination der locker organisierten TWI-Arbeitskreise an einigen Orten und hatte die Geschäftsführung des zentralen Stuttgarter Arbeitskreises TWI. Die Kurse durchgeführt wurden von Instituten, von denen einige zur RG Mensch und Arbeit gehörten. Sie schlossen an deren Arbeiten aus der Vorkriegszeit inhaltlich gut an. Dennoch waren die Erfolge des TWI in Deutschland gering im Vergleich zu anderen europäischen Ländern. Die Vorbehalte gegen amerikanische Human Relations-Methoden waren so groß wie bei der Managementausbildung. So wurden 1952 nur 134 Lehrgänge durchgeführt, in den Niederlanden waren es im gleichen Zeitraum über 6.000.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Rationalisierung 1951, Heft 12, S. 304

<sup>96</sup> Pentzlin, Kurt: Das Geheimnis des Erfolgs führender amerikanischer Unternehmungen, in Rationalisierung 1952, Heft 1, S. 13 ff

<sup>97</sup> Hartmann, Heinz (1958): Unternehmerausbildung. Die Rolle der deutschen Hochschulen, RKW-Auslandsdienst Heft 55, München: Carl Hanser Verlag

<sup>98</sup> Vergl. dazu Hinzmann, Martin/Scholtyseck, Joachim (2020), S. 72 ff

<sup>99</sup> BBW Bundesausschuss Betriebswirtschaft (1959): Vorschläge aus der Wirtschaftspraxis zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, Frankfurt: RKW

<sup>100</sup> Vergl. Rationalisierung 1951, Heft 2, S. 70

<sup>101</sup> Kleinschmidt (2002), S. 75

Einer der Gründe für die geringe Resonanz könnte die Nähe zu den Angeboten von REFA gewesen sein, die sich aus Ingenieur-Sicht ebenfalls an das mittlere Management richteten. Das geschäftsführende Vorstandsmitglied des RKW, Kurt Magnus, war gleichzeitig Vorsitzender des REFA-Verbands.<sup>102</sup> Das RKW war, so gesehen, hin und her gerissen. Ein zweiter Aspekt kam hinzu, den Ruth Rosenberger erwähnt: Während TWI auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeiter und direktem Vorgesetzten abzielte, ging es der EPA darum, die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Unternehmen auf eine konsensorientierte Grundlage zu stellen.<sup>103</sup> Die widersprüchliche Zielsetzung der beiden amerikanischen Konzepte belegen einmal mehr, dass das TA-Program keineswegs fest gefügt war, sondern pragmatisch nach Bedarf angepasst und verändert werden konnte. Das RKW wählte nach einem ersten erfolgreichen Kurs 1951 bei der Technischen Akademie Bergisches Land einen pragmatischen Ausweg, holte beide Akteure in ein Boot und führte mit REFA und der Technischen Akademie Bergisches Land Gespräche, um künftig entsprechende Kurse in Abstimmung durchzuführen<sup>104</sup>.

**Fortführungen:** Die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen sind in Deutschland über die Mitbestimmung formalisiert worden. Die konkrete Ausgestaltung der Mitwirkung ist unabhängig von der Mitbestimmung jeweils ein betrieblicher Aushandlungsprozess, für den die Sozialpartnerplattform RKW seit 70 Jahren konstruktive Beiträge liefert. Der Aspekt des Betriebsklimas und die Rolle der Vorgesetzten sind seit einigen Jahren wieder verstärkt thematisiert worden im Kontext von Fachkräftesicherung, Unternehmenskultur, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding. Das RKW bietet hierzu bundesweit Informationen, Beratung und Unterstützung an.

### 3.5.3 Ausbildungskurse für Gewerkschafter und Nachwuchskräfte

Die EPA war überzeugt, dass eine erhöhte Produktivität erweiterte Arbeitsmöglichkeiten mit sich bringe. Die „menschlichen Faktoren“ waren für ihren Leiter Karl Peter Harten einer der wesentlichen Faktoren, um die Arbeitnehmer zu überzeugen zu können. *„Ohne die aktive und verständnisvolle Mitarbeit der Berufsverbände und der Gewerkschaften kann hier aber keine nützliche Arbeit geleistet werden. Durch Konferenzen und Ausbildungskurse hoffen wir jedoch, den Gewerkschaftsführern die Kenntnisse und Anschauungen zu vermitteln, die es ihnen ermöglichen, ihren vollen Beitrag zur Steigerung der Produktivität zu leisten.“*<sup>105</sup>

Entsprechend finanzierte das RKW aus dem Produktivitätsprogramm umfangreich Schulungen von Gewerkschaftsfunktionären: Am 19./20. Oktober 1959 berichtete das RKW vor dem Productivity Committee über seine Aktivitäten bei der „Ausbildung von Gewerkschaftsfunktionären in Produktivitätsfragen“.<sup>106</sup> Der Bericht liest sich als Rechtfertigung dafür, dass 1,26 Millionen DM und damit 8,4 Prozent des III. Produktivitätsprogramms für diesen Schwerpunkt ausgegeben wurden. Als Ziele der oft mehrwöchigen Internatskurse wurden genannt: 1. Wissensvermittlung in volks- und betriebswirtschaftlichen, juristischen und sozialpolitischen Themen, um Rationalisierungsmaßnahmen einordnen zu können und 2. Schulung zu Arbeitsstudien, Arbeitsanalyse und Arbeitsplatzgestaltung, um bei der Ermittlung von Vorgabezeiten und Akkordsätzen sowie Arbeitsplatzbewertungen mitwirken zu können. Jedoch wurden auch – wie oben erwähnt – mittlere Führungskräfte aus- und weitergebildet. Stellt man die Ausgaben für die Gewerkschaftsschulungen und die Weiterbildung mittlerer Führungskräfte im II. Produktivitätsprogramm gegenüber, so stehen den 1,26 Mio. DM für die Gewerkschaften 1,31 Mio. DM gegenüber, also ein fast gleichgroßer Betrag.<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> Vergl. Rosenberger, Ruth (2008): Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München: R. Oldenbourg Verlag, S. 187; REFA wurde in der Vorkriegszeit vom RKW mitfinanziert.

<sup>103</sup> Vergl. Rosenberger (2008), S. 192

<sup>104</sup> Vergl. Atzbach, W.E./Swobada, W (1951), S. 227

<sup>105</sup> Harten (1954), S. 3

<sup>106</sup> RKW (1959): Die Ausbildung von Gewerkschaftsfunktionären in Produktivitätsfragen, Frankfurt: RKW

<sup>107</sup> RKW (1958): Zum Produktivitätsprogramm, a.a.O.

**Fortführungen:** Für das RKW hatte die starke Rolle der Gewerkschaften in der Produktivitätszentrale bis heute wirkende Konsequenzen: Der über westdeutsche Projektanträge ab 1956 mitentscheidende Beirat des Geschäftsbereichs Arbeitswissenschaft wurde paritätisch besetzt und wird auch noch 2021 – jetzt als Beirat Mensch und Arbeit – gemeinsam von DGB und BDA geleitet. Zeitweilig leiteten Gewerkschafter aus der Parität das Recht ab, über die Besetzung der Geschäftsbereichs- bzw. Abteilungsleitung der Arbeitswissenschaft zu entscheiden.<sup>108</sup> In allen Gremien des RKW-Vereins sind bis heute die Sozialpartner vertreten und aktiv. Dies stellt ein Alleinstellungsmerkmal des RKW dar, denn keine andere Organisation, die heute sozialpartnerschaftlich aufgestellt ist, kann auf eine so lange Tradition damit zurückblicken.

### 3.6 Technologischer Informationsdienst und Fachliteratur

Das TA-Program ermöglichte Unternehmen, Anfragen an Experten zu Technologien und/oder Verfahren zu stellen, und sie erhielten entweder aus Deutschland oder aus den USA eine Antwort. Beim RKW als Produktivitätszentrale gingen die Anfragen ein. Wenn es in der Bundesrepublik keine entsprechende Expertise gab, gingen die Anfragen weiter an das Office of Technical Services (OTS) beim Department of Commerce. Dieses Büro bestand schon vor dem Marshallplan, und die 400 Experten standen jetzt auch den Teilnehmerländer des ERP zur Verfügung. Das Ziel war es, den deutschen Unternehmen Entwicklungsarbeiten zu ersparen. Die Beantwortung einer möglichst präzisen Frage konnte auf diese Weise acht bis zehn Wochen dauern. Der Fragesteller bekam eine Kopie der Antwort, sie wurde zudem in der RKW-Bibliothek archiviert, unter den ERP-Teilnehmerländern ausgetauscht und auf diese Weise die eigenen Expertenkreise ausgebaut. Überwogen in den ersten Jahren Auskünfte aus den USA, war 1952 fast die Hälfte innerhalb der Bundesrepublik beantwortet worden.<sup>109</sup> Wegen des sehr großen Interesses kostete ab 1952 jede Anfrage 10 DM, außer für RKW-Mitglieder, die weiterhin kostenlos Auskünfte erhielten. Bis 31. März 1954 wurden insgesamt 8.910 Anfragen beantwortet, monatlich durchschnittlich 228, und es wurden 4.872 Dokumente ausgetauscht und archiviert.<sup>110</sup>

In diesen Kontext gehört auch die Möglichkeit, über die Produktivitätszentrale amerikanische Fachzeitschriften und Fachliteratur zu besorgen und in Auszügen zu erhalten. Diesen Service nahmen bis 1954 etwa 900 deutsche Fachleute in Anspruch. Die Fachliteratur und Auszüge aus Fachzeitschriften wurden in der Bibliothek gesammelt und an andere wirtschaftswissenschaftliche Bibliotheken wie dem Weltwirtschaftsarchiv in Kiel weitergegeben. Das RKW wurde für den Bezug der technisch-wissenschaftlichen Publikationen vom Zoll auf die Lieferungen befreit.<sup>111</sup> Für die Verbreitung der so gewonnenen Erkenntnisse veröffentlichte das RKW einerseits Merkblätter mit den Essentials der Expertenantworten und andererseits Zusammenfassungen aus 400 US-Fachzeitschriften (technical digest), ab 1955 auch aus deutschen.

**Fortführungen:** Das RKW führte eine Bibliothek mit den Ergebnissen des technologischen Informationsdienstes und der Literaturbeschaffung, die Interessierte auch vor Ort einsehen konnten. Das Motiv, den Unternehmen Suchkosten zu ersparen, war auch leitend bei der Entwicklung des RKW-Bücherdienstes, der von 1958 bis 2019 regelmäßig mit Kurzrezensionen wichtiger Fachliteratur herausgegeben wurde. Zudem gab es zwischen 1973 und 2000 den „ZID-Zeitschriften-Informationsdienst Betriebswirtschaft und Personalwesen“. Mit sechs Ausgaben im Jahr und einer Auflage von 20.000 Exemplaren pro Ausgabe bleibe der ZID der „*der am weitverbreitetste Literaturdienst dieser Form in der Bundesrepublik Deutschland*“, so der RKW-Geschäftsbericht 1982.<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> RKW Beirat ASW, Protokoll der 48. Sitzung vom 23.10.1969, Protokoll der 54. Sitzung vom 08.03.1971, darin zitiert ein Schreiben der RKW-Geschäftsführung vom 17.02.1971 (Anlage), nachdem das Vorschlagsrecht beim DGB läge. RKW-Archiv Signatur BRMA 001

<sup>109</sup> Rationalisierung 1952, Heft 8, S. 218, auch für das Folgende.

<sup>110</sup> RKW-Geschäftsbericht 1954/55

<sup>111</sup> Bescheinigung des BMW vom 5.11.1951, RKW-Archiv FBUF 034

<sup>112</sup> RKW Geschäftsbericht 1982, S.12

Auch nach Ende des TA-Program beantwortete das RKW fachliche Anfragen. In den 1980er Jahren im Umfang von 3.000 Anfragen jährlich, so dass dafür eine eigene Leitstelle eingerichtet wurde (RKW-INFOSERVICE). Merkblätter gab das RKW viele Jahre hindurch heraus und verbreitete im Jahr 1981 beispielsweise 50.000 Exemplare von 21 Titeln.<sup>113</sup> In Zeiten ohne Internet war dieser Service wertvoll für betriebliche Experten und entsprechend rege nachgefragt. Heute besteht kein Bedarf mehr dafür.

### 3.7. Filmdienst

Mit den Vorführungen von Lehrfilmen in Betrieben, Schulen oder Hochschulen erzielte die Produktivitätszentrale die größte Breitenwirkung aller Maßnahmen. Dieses noch relativ „unverbraucht“ Medium vor der Verbreitung des Fernsehens und die unübliche Präsentation direkt am Arbeitsplatz sowie die damit in aller Regel verbundenen Erläuterungen kamen bei den Zielgruppen gut an. Arbeiter, Vorarbeiter und Meister stellten die Mehrheit der Zuschauer, im Jahr 1952 durchschnittlich 30.000 pro Monat.<sup>114</sup>

Die ersten Filme kamen aus den USA und wurden synchronisiert, wenn sie für passend auf deutsche Verhältnisse angesehen wurden. Später wurden in bescheidenem Umfang eigene Filme produziert und im Rahmen der EPA der europäische Austausch von Filmen gefördert. 1954 umfasste die Filmbibliothek des RKW 227 Titel mit 3.025 Kopien. Zunächst bekam das RKW von der MSA drei 16-mm-Filmprojektoren zur Verfügung gestellt, später weitere 30. Die Vorführungen vor Ort übernahmen RKW-Bezirksgruppen.<sup>115</sup> Diashows ergänzten ab Mitte der 1950er Jahre das visuelle Bildungsangebot.

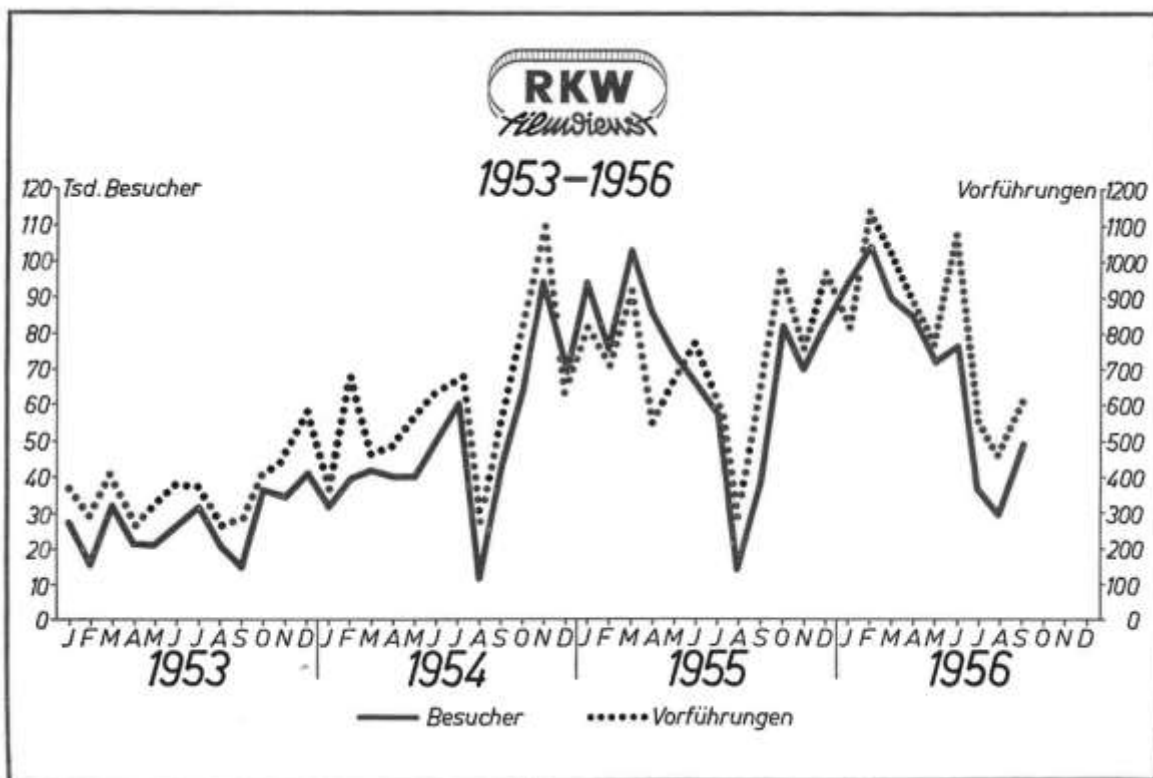


Abb. 2: Entwicklung des RKW Filmdienstes von Juni 1953 bis August 1956, Quelle: Geschäftsbericht 1957

<sup>113</sup> Vergl. z. B. RKW Geschäftsbericht 1981, in Rationalisierung 1982, Heft 3, S. 73

<sup>114</sup> RKW Geschäftsbericht 1952/53

<sup>115</sup> Rationalisierung 1954, Heft 8, S. 185 ff

**Fortführungen:** Das RKW war stets offen für neue Formen der Wissensvermittlung. So wurden in den 1970er Jahren „Programmierte Unterweisungen“ erstellt, die sich aber in der Praxis beim RKW ebenso wenig bewährten wie andernorts. Video-Kassetten gehörten früh zum Programm des RKW-Verlags, gleichermaßen Disketten und CDs. 1996 ging die erste Website des RKW online, und damit gehört es zu den Pionieren in der Internet-Kommunikation. Internetforen von Expertengruppen, beispielweise von Energieberatern, waren in den 1990er Jahren gefragt und erforderten einen gewissen Aufwand an Moderation. 1996 wurde mit 15 Unternehmensgründern und sechs Beratern ein Konzept für eine Online-Beratung in der Gründungs- und Aufbauphase erfolgreich erprobt, auch wenn die technischen Möglichkeiten (FAQ-Datenbank) noch sehr begrenzt waren. Wenige Jahre später experimentierte ein Projekt mit Tablets für die Beratung beim Verkauf von technischen Haushaltsgeräte und Unterhaltungselektronik, wohlgermerkt ohne WLAN oder Internetanbindung. Wissensplattformen und digitale Tools zu Themen wie Fachkräftesicherung und Personalarbeit bietet das RKW etwa seit 2008 an.<sup>116</sup>

### 3.8 Ausstellungen auf Messen und Durchführung von Kongresse

Das RKW war als Produktivitätszentrale regelmäßig mit einem Stand bei der Hannover Messe vertreten und warb für Typisierung und Normung, für moderne Verfahren und amerikanische Methoden. Neben der Beteiligung an Fachmessen für Experten aus Unternehmen führte das RKW auch Rationalisierungs-Ausstellungen und -Messen für das breite Publikum durch. Die erste dieser Art fand 1951 in West-Berlin statt unter dem Titel „Rationelles Schaffen“. Die Unternehmen sollten angehalten werden, die Produktivität zu steigern, Verlustzeiten zu vermeiden sowie den Verbrauchern mehr und billigere Waren zur Verfügung stellen. Das Ziel hieß, den Wohlstand heben und besser leben. Aber beispielsweise waren Typisierung und Normung – nach wie vor wichtige Bausteine für Rationalisierung – auch für Verbraucher wichtig. Sie sollten zum Energiesparen angehalten werden und generell eine Einstellung entwickeln, die Produktivitätssteigerungen als notwendig befürwortet. Dafür ließ das RKW beispielsweise Broschüren mit dem 13-Punkte-Programm erstellen und in einer Auflage von 50.000 verteilen.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Vergl. diverse Geschäfts- und Arbeitsberichte

<sup>117</sup> RKW-Geschäftsbericht 1952, S. 94



Abb. 3: Zeichnung aus der Broschüre „Rationalisierung erhöht die Produktivität“, 1951,  
Quelle: Nachdruck im RKW Archiv, im Original zweifarbig

Ein besonders herausragendes Messeereignis war die Schau „Alle sollen besser leben“ vom 18. Juli bis 16. August 1953 in Düsseldorf mit mehr als 1,3 Millionen Besuchern. Veranstalter waren die Bundesregierung, das Land NRW und die Stadt Düsseldorf. Auch wenn das RKW nicht direkt beteiligt war, begrüßte es sie Schau, führte während der Ausstellungswochen verschiedene Veranstaltungen durch und hielt seine Gremiensitzungen ab.

Große Kongresse sollten ebenfalls breite Wirkung erzielen, beispielsweise durch eine entsprechende Berichterstattung in den Medien. Besonders hervorzuheben ist die öffentliche Kundgebung am 27. September 1955 in der Frankfurter Paulskirche, die im Rundfunk übertragen wurde. Es sprachen der Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard, der Präsident des BDI, Fritz Berg, der Präsident des ZDH, Joseph Wild und für den DGB das Vorstandsmitglied Ludwig Rosenberg. Sie alle betonten die Notwendigkeit der Rationalisierung und forderten auf, die Angebote des RKW dazu zu nutzen.<sup>118</sup>

**Fortführungen:** Veranstaltungen gehören bis heute zu den erfolgreichen Wegen, Informationen und Wissen an eine größere Zahl von Personen zu vermitteln. In der Vergangenheit hat das RKW einige sehr große Tagungen durchgeführt, teilweise mit mehr als 1.000 Besuchern und über mehrere Tage. Diese Art von Tagungen wird heute von den Zielgruppen nur noch sehr gezielt besucht, und besonders für die kleinen und mittleren Unternehmen ist der Aufwand vergleichsweise hoch. Zudem besetzen kommerzielle Anbieter den Markt, die ihre hochkarätigen Programme über entsprechend hohe Teilnahmekosten finanzieren – eher kein für kleine und mittlere Unternehmen attraktives Angebot. Das RKW setzt daher stärker auf kleinere, dialogorientierte Formate, die ohne große Anreisen und mit überschaubarem Zeitaufwand für die Unternehmen möglich sind.

<sup>118</sup> Bericht und Abdruck der Ansprachen in Rationalisierung 1955, Heft 10, S. 221 ff

Auch wenn in Zeiten der Pandemie viele Veranstaltungen mit gutem Erfolg online abgehalten wurden, bleibt der persönliche Austausch mit der Möglichkeit informeller Gespräche in den Pausen doch das bevorzugte Format.

### 3.9 Beratungsdienst

Aus den Betriebsvergleichen konnten Unternehmen herauslesen, wo noch Rationalisierungspotenziale in ihren Betrieben steckten. Allerdings gab es zunächst keine Unterstützung bei der Konkretisierung und Umsetzung der möglichen Maßnahmen. Hier versuchten amerikanische Consulting-Unternehmen für sich einen Markt zu erschließen, kamen aber bei deutschen Mittelständlern sehr rasch an ihre Grenzen. Daher erschien es konsequent, eigene Betriebsberater in Westdeutschland auszubilden. Erste Erfahrungen hatte man mit den rund 40 Leitbetrieben im I. Produktivitätsprogramm gesammelt, die sehr umfassend bei technischer, betriebswirtschaftlicher und sozialer Rationalisierung begleitet wurden und als Best Practices fungieren sollten. Das erste Projekt zum Beratungsdienst, das das RKW im Rahmen der Produktivitätsprogramme genehmigte, war die Schulung von Betriebsberatern im Handel. Mit verschiedenen Lehrgängen von mindestens einer Woche Dauer sollten im II. Produktivitätsprogramm rund 300 Berater und Lehrer ausgebildet werden. Zunächst bezog sich diese Programm nur auf den Handel, später wurde es ausgeweitet auf das Handwerk und Verkehrsgewerbe. In einem dreijährigen Programm von 1963 bis 1965 sollten weitere rund 100 Berater für die drei Bereiche in einer zweijährigen Ausbildungszeit geschult werden.

Die zweite Säule der Betriebsberatung war die Verbilligung der Kosten. Ein entsprechendes Projekt umfasste 450 Betriebe des Einzel-, Groß- und Außenhandels sowie 30 Genossenschaften.<sup>119</sup> 1963 erreichte das RKW „im Einvernehmen mit den Spitzenverbänden der Wirtschaft“, dass die öffentliche Hand nun auch für Industriebetriebe Verbilligungszuschüsse zu einer Beratung zahlte und richtete zum 1. September 1963 den Beratungsdienst für industrielle Kleinbetriebe (BIK) ein, der den seit 1958 bestehenden Betriebsbegehungsdienst ergänzte. Anders als bei Betriebsbegehungsdienst BBD sollten hier freiberufliche Berater eingesetzt werden.<sup>120</sup> Das wiederum rief die Arbeitsgemeinschaft Beratender Freier Berufe (ABF) auf den Plan, die durch die Verbilligungszuschüsse eine Marktverzerrung befürchtete. Nach langem Schriftwechsel einigte man sich auf ein Abkommen, das Richtlinien und Grundsätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schuf.<sup>121</sup> 1966 wurden beide Dienste zum RKW-Beratungsdienst zusammengefasst und gingen in die Verantwortung der Landesgruppen über.

**Fortführungen:** Mitte der 1960er Jahre kristallisierte sich das RKW-Beratungsmodell heraus, das bis heute gültig ist. Demnach ist das RKW Vertragspartner des beratenen Unternehmens, analysiert im ersten kostenlosen Gespräch den Beratungsbedarf und wählte einen passenden freien Berater aus. Abrechnung, Beantragung von Verbilligungszuschüssen, Nachschau und Qualitätskontrolle sind wiederum RKW-Aufgaben. Zugleich schulte das RKW die Berater für den Einsatz der vom RKW entwickelten Instrumente wie Führungsmappe oder Unternehmensplanung. Die Nachfrage war groß und wuchs ständig. Besonders groß war der Bedarf ab 1990 in den ostdeutschen Ländern. Westdeutsche RKW-Landesgruppen unterstützten dabei, rasch in Ostdeutschland ein Beraternetzwerk auszubauen. Heute stellen Beratungen in allen RKW Landesorganisationen ein zentrales Geschäftsfeld dar.

### 3.9 Marketing

Das Feld Marketing, Werbung und Vertrieb war für das RKW ein völlig neues. Vor dem Krieg war Rationalisierung ausschließlich darauf ausgerichtet, mittels technischer Verbesserungen die Kosten zu senken und mehr zu produzieren. Ob es dafür eine Nachfrage gab, interessierte nicht. Das änderte sich spätestens, als der drin-

<sup>119</sup> Vergl. RKW-Geschäftsbericht 1955/56, S. 46

<sup>120</sup> Vergl. Rationalisierung 1971, Heft 5, S. 159

<sup>121</sup> Auf Seiten der ABF verfocht Otto Bredt, Wiedergründer und Ehrenmitglied des RKW, die Position der freien Berater. Schriftwechsel und Abkommen im RKW-Archiv FBKO 001

gendste Nachholbedarf im Konsum erfüllt war. Das RKW konstatierte 1955, das Verhältnis an Marktforschern und entsprechenden Instituten sowie an Vertriebsberatern stehe bei 1 zu 100 im Vergleich zu den USA. Daraus ergebe sich das Erfordernis, mehr für die Ausbildung zu unternehmen. Allerdings war der Plan, im II. Produktivitätsprogramm über drei Jahre 48 zusätzliche Experten auszubilden, nicht besonders ambitioniert. Das RKW entwickelte Richtlinien für die theoretische und praktische Ausbildung, die *„einheitlich für alle Institute, denen Auszubildende zugewiesen werden“* galten.<sup>122</sup>

**Fortführungen:** Richtig an Fahrt gewannen die Themen Marktforschung und Marketing im RKW erst in den späten 1960er Jahren. Zunächst wurde Vertrieb zusammen mit Beschaffung betrachtet, es gab eine entsprechende Rationalisierungs-Gemeinschaft. Es folgten eigene Untersuchungen zu den Bedarfen der Unternehmen und die Gründung eines entsprechenden Arbeitskreises für den industriellen Vertrieb Anfang der 1970er Jahre. 1979 existierte ein eigener Fachbereich Absatzwirtschaft. Der Fokus lag auf organisatorischen Fragen wie Entlohnungssysteme im Außendienst, Vertriebskosten und der Erfolgskontrolle des Vertriebs. Erst mit dem Ende des Wirtschaftswunders und zurückgehendem Konsum tauchten in den RKW-Programmen und -Veröffentlichungen die Begriffe „Marketing“ und „Marktorientierte Unternehmensführung“ auf. Eine gleichnamige Schriftenreihe umfasst 17 Bände, die 1976 bis 1986 erschienen. Mit dem Bundesfachseminar „Marketing und Vertrieb“ entwickelte das RKW Mitte der 1960er Jahre sein „Flaggschiff“ in der Weiterbildung auf diesem Feld, das mehr als 30 Jahre lang jedes Jahr durchgeführt wurde einschließlich Nachbereitungsseminar und dem Erfahrungsaustausch-Kreis „Heinsheimer Gespräch“. Heute gehört Marketing zu den Themenfeldern der Weiterbildung in den RKW-Landesorganisationen.

---

<sup>122</sup> RKW-Geschäftsbericht 1955/56., S. 45



## 4. Fazit

Das RKW ist in den 1950er und 1960er Jahren dank der Aufgabe als Produktivitätszentrale einer großen Zahl von Personen bekannt geworden, und es wurden seine Angebote von vielen Unternehmen genutzt. Allerdings verbreitete das RKW vor allem Erkenntnisse und Erfahrungen aus den USA und westeuropäischen Nachbarländern. Eigenständige inhaltliche Entwicklungen fanden erst ab Mitte der 1950er Jahre statt und hatten zu keiner Zeit ähnlich umfangreiche personelle und finanzielle Ressourcen, um eine vergleichbare Wirkung zu erzielen.

Gleichwohl waren die Anfangsjahre als Produktivitätszentrale prägend für das RKW. Alle seine eigenen Arbeiten der ersten Jahrzehnte waren vom amerikanischen „Spirit“ geprägt, der allmählich zum Mainstream in der westeuropäischen Wirtschaft wurde. Zudem wurden europäische und internationale Netzwerke geknüpft, die über Jahrzehnte trugen. Vor allem löste sich das RKW von der Fixierung auf Industrieunternehmen und hier auf technische Fragestellungen. Andere Branchen gerieten ins Visier sowie vor- bzw. nachgelagerten Prozesse wie Beschaffung und Vertrieb. Zusätzlich wurden zuerst das RKW und dann über das RKW westdeutsche Mittelständler für die sozialen Aspekte der Rationalisierung sensibilisiert. Dieses Themenfeld wurde über Jahrzehnte das Wesentliche in der Facharbeit des RKW, weil es für diese Fragen keine „Rationalisierungsträger“ gab wie vor allem im technischen Bereich. Viele Projekte des RKW in der Arbeits- und Sozialwirtschaft waren grundsätzlicher Natur und hatten einen hohen Anspruch an Wissenschaftlichkeit. Wirkungen in den Unternehmen traten erst mit Verzögerung ab etwa Mitte der 1970er Jahre ein, dann entwickelte auch das RKW Handlungshilfen für Unternehmen.

Ebenfalls eine Konsequenz aus den Marshall-Plan-Aktivitäten war die Konzentration auf kleine und mittlere Unternehmen. Im Vorkriegs-RKW waren vorrangig Konzerne und Großunternehmen vertreten, was der Auffassung entsprach, dass die Größe eines Unternehmens oder Kartells entscheidender Erfolgsfaktor für Rationalisierung sei und dass kleine Unternehmen gar nicht rationalisieren könnten. Die Erfolge der Methoden, die mit dem TA-Program verbreitet und eingesetzt wurden, bewiesen, dass Produktivitätssteigerung keine Frage der Größe ist, sondern im Zusammenspiel vieler kleiner Maßnahmen und im Austausch mit anderen ähnlich gelagerten Betrieben erreicht wird. Ein Baustein dafür ist die enge und einvernehmliche Kooperation mit den Sozialpartnern und der Wirtschaftspolitik, die sich während der Zeit als Produktivitätszentrale entwickelte. Beides, Mittelstandsorientierung und Sozialpartnerschaft, sind die tragenden Säulen des RKW seit mehr als 70 Jahren.

## Quellen und Literatur

### Quellen:

Akten und Schriftwechsel im RKW-Archiv

RKW (1958) Zum Produktivitätsprogramm der Bundesregierung. Verwendung der US-Wirtschaftshilfe. Frankfurt: RKW

RKW (1959) Die Ausbildung von Gewerkschaftsfunktionären in Produktivitätsfragen, Frankfurt: RKW

RKW-Geschäftsberichte, verschiedene Jahrgänge

Zeitschrift Rationalisierung, verschiedene Jahrgänge

### Literatur:

Abelshäuser, Werner (1992). Die Bedeutung des Marshall-Plans für Wiederaufbau und Wirtschaftswachstum: ein makroökonomischer Ansatz, in: Maier, C.S./Bischof, G. (Hg): Deutschland und der Marshall-Plan, Baden-Baden: Nomos

Abelshäuser, Werner (2011): Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart, München: C.H. Beck

Büttner, Hans-Wolfgang (1973) Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, Düsseldorf: Droste-Verlag

Doering-Manteuffel, Anselm (2019): Amerikanisierung und Westernisierung, Version: 2.0, in: Docupedia-Zeitgeschichte, [http://docupedia.de/zg/Doering-Manteuffel\\_amerikanisierung\\_v2\\_de\\_2019](http://docupedia.de/zg/Doering-Manteuffel_amerikanisierung_v2_de_2019) (Abruf 15.05.2021)

Knortz, Heike (2010): Die Entwicklung des modernen Begriffs der Arbeitsproduktivität. Ein Beitrag zur Geschichte der deutschen Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 2010, Heft 1, S. 31-51

Hardach, Gerd (1994): Der Marshallplan. Auslandshilfe und Wiederaufbau in Westdeutschland 1948-1952, München: dtv

Hartmann, Heinz (1958): Unternehmerausbildung. Die Rolle der deutschen Hochschulen, RKW-Auslandsdienst Heft 55, München: Carl Hanser Verlag

Herrmann, Ulrike (2020): Deutschland ein Wirtschaftsmärchen. Warum es kein Wunder ist, dass wir reich geworden sind, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung

Hinzmann, Martin/Scholtyseck, Joachim (2020): überlegen führen. Die Geschichte der Baden-Badener Unternehmensgespräche von 1955 bis heute. München: C.H. Beck

Hogan, Michael J.(1992): Europäische Integration und deutsche Reintegration: Die Marshallplaner und die Suche nach Wiederaufbau und Sicherheit in Europa, in: Maier, C.S./Bischof, G. (Hg): Deutschland und der Marshall-Plan, Baden-Baden: Nomos

Kennan, F. George (1971): Memoiren eines Diplomaten, München: dtv,

Kleinschmidt, Christian (2002): Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985, Berlin: Akademie-Verlag

Koerfer, Daniel (2020): Der Kampf ums Kanzleramt - Erhard und Adenauer, München: Benevento Verlag

Link, Werner (1992): Der Marshall-Plan und nicht gouvernementale deutsche-amerikanische Beziehungen, in: Maier, C.S./Bischof, G. (Hg): Deutschland und der Marshall-Plan, Baden-Baden: Nomos

Maier, Charles.S. / Bischof, Günter (Hg) (1992): Deutschland und der Marshall-Plan, Baden-Baden: Nomos

Pogue, Forrest C. (1992): Marshall und der Marshallplan in: Maier, C.S./Bischof, G. (Hg): Deutschland und der Marshall-Plan, Baden-Baden: Nomos

Schwabe, Klaus (1992): Das Echo Westdeutschlands auf den Marshall-Plan 1947-49, in: Maier, C.S./Bischof, G. (Hg): Deutschland und der Marshall-Plan, Baden-Baden: Nomos

Siebel, W./ Walther, M./Welteke, H (1974): Für menschengerechte Rationalisierung. Adolf Jungbluth zum 65. Geburtstag, Frankfurt: RKW

Silberman, J.M./Weiss, C/Dutz, M (1992): Marshall plan productivity assistance: A unique program of mass technology transfer and a precedent for the former Soviet Union, Abstract <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X96000231> (Abruf 19.3.21)

Wasser, Solidelle F./Dolfman, Michael L. (2005): BLS and the Marshall Plan: A forgotten story, in: BLS Monthly Labor Review 6/2005; <https://www.bls.gov/opub/mlr/2005> (Abruf 19.03.21)