

Professor Dr. Manfred Pohl

Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

Die Geschichte der Rationalisierung: Das RKW 1921 bis 1996

1. Die Gründung in schwieriger Zeit

1.1 Ziele und Aufgaben

Am 10. Juni 1921 gründeten das Reichswirtschaftsministeriums und der Deutsche Verband Technisch-Wissenschaftlicher Vereine gemeinsam mit Unternehmern in Berlin das "Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk"¹. Vorsitzender des Vorstandes wurde Carl Friedrich von Siemens. Sein Stellvertreter war Carl Köttgen, Generaldirektor der Siemens-Schuckertwerke; Geschäftsführendes Vorstandsmitglied wurde Professor A. Schilling.²

Hans Hinnenthal, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des RKW, hat im Nachhinein die Gründungskonstellation geschildert: "Als die deutsche Wirtschaft die Folgen von Krieg und Inflation übersah, bot sich ihr ein beunruhigendes Bild: Kraftvoller Aufstieg und spürbarer Expansionsdrang in Betrieben der Vereinigten Staaten, im eigenen Lande Kapitalmangel, Arbeitslosigkeit, bedrückende Belastungen, geschwächte Unternehmungen. Die Kräfte hatten sich stark verschoben. Es galt, den Vorsprung anderer Länder wieder einzuholen."³

Dazu sollten alle am wirtschaftlichen Leben Beteiligten – Unternehmen, Wissenschaftler, Verbände und Ministerien – im RKW Konzepte zur Vereinheitlichung und Vereinfachung entwickeln. Das RKW war gedacht als "Katalysator von Neuentwicklungen und gleichzeitig Motor ihrer Transformation, d.h. ihrer Einführung in die Wirtschaftspraxis"⁴.

Ein Schreiben des Reichswirtschaftsministers vom 22. Oktober 1921 an sämtliche obersten Reichsbehörden verdeutlicht die Ziele: "Ich darf darauf hinweisen, dass die unter Mitwirkung des Reichswirtschaftsministeriums gegründete Stelle in erster Linie alle auf die technischen Zusammenhänge der Produktion sich beziehenden Rationalisierungsarbeiten, soweit sie sich auf die Betriebe beziehen, erfassen, zusammenleiten und in die Bahnen unmittelbarer Wirksamkeit lenken will. Dem gemäß wird das Reichskuratorium in erster Linie organisatorisch und vermittelnd wirken."⁵

Dem Schreiben war die Denkschrift des Reichswirtschaftsministeriums "Hebung der Wirtschaftlichkeit der industriellen und gewerblichen Produktion" beigelegt. Sie führt die Intention der Gründer näher aus: "Unter dem Begriff 'Hebung der Wirtschaftlichkeit der industriellen und gewerblichen Produktion' sind in diesem Zusammenhang lediglich die technischen Gesichtspunkte

und Beziehungen verstanden, die geeignet sind, die Gesteungskosten zu vermindern und die Menge und Güte der Fabrikate zu steigern.“⁶

Das Rundschreiben des Reichswirtschaftsministers von 1921 verdeutlicht die völlig unpolitische Zielsetzung und Aufgabenstellung des RKW. Im Selbstverständnis der Gründer hatte das RKW als neutrales Treuhand-Institut für Wirtschaftsforschung, Wirtschaftsprüfung, Wirtschaftsberatung und Betriebsorganisation gemeinnützige Arbeiten zur Rationalisierung der Wirtschaft durchzuführen. Die Initiatoren wussten, dass die Erfüllung dieser Maxime nur in Gemeinschaftsarbeit und in einer sinnvollen Bündelung aller hierzu notwendigen Aktivitäten möglich war.

Was aber genau war gemeint mit "Rationalisierung"? Unter diesem Begriff verstand man vor allem "Gemeinschaftsarbeit" der beteiligten Kräfte, konkret, die "freiwillige Vereinbarung" von Normen, Lieferbedingungen, Abrechnungsverfahren etc. und die gemeinsame Bearbeitung von Problemen wie Arbeitsvorbereitung, Fließarbeit, Transport- und Verpackungswesen, Rechnungswesen etc.⁷ Ziel der Rationalisierung sei, so die selbstgegebene Satzung, die "Steigerung des Volkswohlstandes durch Verbilligung, Vermehrung und Verbesserung der Güter."

Folgerichtig befasste sich das RKW von Anfang an mit praktischen Untersuchungen, um Vordrucke, Formulare, Arbeitspläne, Belege für Buchführung und Kostenrechnung, Betriebsstatistik und Planung usw., schnell und unkompliziert zu vereinheitlichen und den Betrieben bewährte Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen. Unnütze und zeitraubende Versuche von Einzellösungen sollten so vermieden werden.

1.2 Aufbau der Organisation

Zunächst jedoch stand dem RKW eine längere Durststrecke bevor, da es keine finanzielle Grundlage besaß. Mit "wirklichem Nachdruck" konnte es erst tätig werden, als es Ende 1925 aus dem Reichsetat 1925/26 1,2 Millionen RM erhielt und bald darauf aus dem Reichsetat 1926/27 die gleiche Summe.⁸

Im gleichen Jahr, 1925, wurde der begrenzende Namenszusatz "in Industrie und Handwerk" gestrichen. Seither umfasste sein Zuständigkeitsbereich auch Handel, Landwirtschaft, Hauswirtschaft etc.⁹

Am Aufschwung des RKW und seinem Wirken auf breiter Front hatte Carl Köttgen großen Anteil. Er beschrieb seine Eindrücke einer USA-Reise in dem Buch "Das wirtschaftliche Amerika" und trug damit "entscheidend dazu bei, dass 1925 die staatliche Unterstützung der Rationalisierungsbestrebungen erneut einsetzt".¹⁰ Überhaupt war Köttgen, neben Carl Friedrich von Siemens, die prägende Kraft der frühen Jahre des RKW. 1930 löste er Siemens als Vorsitzenden des Vorstands ab. 1934 legte er dieses Amt als Folge der politischen Veränderungen nieder und wurde 1939 Ehrenvorsitzender des neugeschaffenen RKW-Beirats.¹¹

Mit der nun gesicherten finanziellen Basis begann der systematische Aufbau der Organisation.¹² Zunächst wurde 1925 die zitierte Satzung erstellt. Laut § 1 fand die Aufnahme von neuen Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, den gesetzgebenden Körperschaften (Reichstag und Reichsrat) und den Behörden auf dem Wege der Kooptation durch die Mitglieder statt.¹³ Die Mitglieder wählten einen Vorstand, der aus einem Vorsitzenden, einem Stellvertreter, dem geschäftsführenden und mindestens vier weiteren Mitgliedern bestand (§§ 6, 7). Mit Ausnahme des geschäftsführenden Vorstands waren alle Tätigkeiten ehrenamtlich (§ 8).

Das RKW war im Grunde eine Dachorganisation, die die Arbeit einer Reihe selbständiger Körperschaften und Ausschüsse koordinierte.¹⁴ Laut Satzung hatte es die Aufgabe, der "Hebung der Wirtschaftlichkeit ... dienende Arbeiten als zentrale Stelle einzuleiten, zu verfolgen und zu

sammenzufassen sowie die Ergebnisse zu verbreiten." (§ 1). Hans Hinnenthal schrieb 1927: "Das Reichskuratorium ist weit davon entfernt, die Rationalisierung selbst machen zu wollen. Wohl aber soll es der Bewegung dadurch dienen, dass es Anregungen gibt, einen Austausch der Erfahrungen herbeiführt, die Erkennung der Lage erleichtert und Kräfte schafft, die die daraus zu ziehenden Folgerungen in die Tat umsetzen."¹⁵

Bis zum Beginn des Zweiten Weltkrieges waren im RKW folgende unselbständige Reichsausschüsse mit eigenen Vorständen und Geschäftsstellen, die aus öffentlichen Mitteln finanziert wurden, als sogenannte Rationalisierungsträger tätig:

- Reichsausschuss für wirtschaftliche Fertigung (AWF)
- Reichsausschuss für Lieferbedingungen und Gütesicherung (RAL)
- Reichsausschuss für wirtschaftliche Verwaltung (AWV)
- Reichsausschuss für Betriebswirtschaft (RfB)
- Reichsausschuss für wirtschaftlichen Vertrieb (RWV)
- Reichsausschuss für Wirtschaftlichkeit im Handel (RWH)
- Forschungsstelle für den Handel (FfH)
- Reichsausschuss für Verpackungswesen (RfV)
- Reichsausschuss für Hauswirtschaft (HSW)
- Reichsausschuss für Übersetzungen deutscher Normen und Lieferbedingungen (AfU)
- Reichsausschuss für Leistungssteigerung (RfL) und
- Abteilung Zweigwirtschaftliche Betriebsuntersuchungen (BU).

Darüber hinaus gab es zahlreiche weitere Ausschüsse, Arbeitsgemeinschaften etc. mit den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen. Im Jahre 1926 bestanden bereits 25 solcher Ausschüsse¹⁶, wie z.B. die Hauptstelle für Wärmewirtschaft, die Hauptstelle zur Förderung der Altstoff- und Abfallverwertung, die Arbeitsgemeinschaft Technik der Landwirtschaft usw. 1932 war die Zahl auf 150 Ausschüsse und Arbeitsgemeinschaften mit etwa 4000 ehrenamtlichen Mitarbeitern gewachsen.¹⁷

Freilich standen nicht alle in gleichem Verhältnis zur Zentrale in Berlin. Drei Hauptausschüsse waren direkt angegliedert: der Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung (AWF), der Reichsausschuss für Lieferbedingungen (RAL) und der Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung (AWV). Zur RKW-Zentrale gehörten außerdem die Presseabteilung, die Arbeitsgemeinschaft Mensch und Rationalisierung, sowie die Gruppe Hauswirtschaft. Alles andere bildete die Außenorganisation des RKW, die über ganz Deutschland verstreut war, aber die Publikationsorgane des RKW intensiv nutzte.

Die Ergebnisse der Ausschüsse und Körperschaften der interessierten Öffentlichkeit zu vermitteln, war eine der wesentlichen Aufgaben des RKW. Diesem Zweck diente zum einen die Reihe "RKW-Veröffentlichungen", von denen 1927 der erste Band erschien ("Die Vorträge der RKW-Tagung vom 15. 3. 1927"), dem dann in rascher Folge weitere folgten. Zum anderen publizierte das RKW ab August monatlich die "RKW-Nachrichten", die 1932 eine Auflage von 1200 Exemplaren erreichten.¹⁸

Die "Presse-Nachrichten" sammelten außerdem alle Berichte der Tagespresse, die für die Rationalisierung von Interesse waren. Schließlich wurde 1928 erstmals das "Handbuch der Rationalisierung" (HdR) herausgegeben, ein 1234 Seiten umfassendes Sammel- und Nachschlagewerk zur Rationalisierung.¹⁹ Hinzu kamen die Publikationen der einzelnen Ausschüsse und Körperschaften, so etwa die illustrierten Hefte der 1928 beim RKW gegründeten "Abteilung Hauswirtschaft", die sich an Verbraucher mit Ratschlägen zur kosten- und kräftesparenden Haushaltstechnik wandten.²⁰

1.3 Staatsinterventionismus oder Selbstverwaltung?

Freilich bewegte sich das RKW von Beginn an auf einem schmalen Grat. Es bildete eine staatlich geförderte Institution, die organisierend ins Wirtschaftsleben eingreifen sollte. Die Gefahr der "staatlichen Förderung der Gemeinschaftsarbeit" bestand, wie Hinnenthal formulierte, insbesondere in den beiden Punkten: "Eindringen bürokratischer Verwaltung" und "Schwächung der Initiative des Einzelnen".²¹ Um diese Gefahren abzuwehren, um das RKW nicht zum verlängerten Arm des Wirtschaftsministeriums werden zu lassen, sondern seinen Charakter als "Selbstverwaltungskörper, dem das Reich öffentliche Mittel zur Verfügung stellt"²², zu festigen, verzichteten die staatlichen Organe auf jeden inhaltlichen Einfluss hinsichtlich der Verwendung und Kontrolle der dem RKW überlassenen, nicht unerheblichen Mittel.²³ Satzung und Geschäftsordnung gab das RKW sich selbst.²⁴

Weder Rückkehr zur sogenannten Zwangswirtschaft des Ersten Weltkriegs noch die von einflussreichen Kritikern des Wirtschaftsliberalismus geforderte Sozialisierung²⁵ war also Intention des RKW, wenngleich der häufig gebrauchte Begriff der "Gemeinwirtschaft" durchaus auf Nähe zu zeitgenössische Bestrebungen hinweist, marktwirtschaftliche Mechanismen abzuschwächen.

2. Das RKW unter dem Diktat des Nationalsozialismus

Diese Position als neutrales Treuhand-Institut, die den Gründern vorschwebte und die das RKW in den ersten zehn Jahren darstellte, ließ sich jedoch unter nationalsozialistischer Herrschaft nicht mehr halten. Schon aufgrund seiner Stellung zwischen Staat und Wirtschaft war das RKW für die nationalsozialistische Umgestaltung der Privatwirtschaft von Interesse. Das RKW schien ein geeignetes Instrument, um die Wirtschaft stärker unter Kontrolle zu bekommen.

Von seiten des RKW wurde dagegen kein Widerstand geleistet. Im Gegenteil bemühte man sich, die Übereinstimmung der Grundsätze des RKW mit dem Nationalsozialismus zu belegen, um dem RKW einen Platz in der "Neuen Ordnung" zu sichern. Dem Jahresbericht 1932/33 wurde ein anonymes "Geleitwort" mit dem Untertitel "Das RKW in der nationalsozialistischen Wirtschaft" vorangestellt. Darin hieß es: "Der unter der Führung des Volkskanzlers Adolf Hitler zurückgelegte Weg im neuen Reich" erweise sich "als der Weg hin zum Ziel einer ständischen Wirtschaftsordnung". Um diese zu verwirklichen, bedürfe es einer neutralen und zentralen Stelle, wie sie das RKW darstelle, welche "regelnd, helfend und fördernd zur Lösung der die ganze Wirtschaft durchsetzenden Gemeinschaftsaufgaben angesetzt wird". Es sei eine "große erzieherische Aufgabe, die Wirtschaft ... mit diesem neuen Geiste echter Gemeinschaftsarbeit und Gesellschaftsgesinnung zu durchdringen". Notwendig sei, "auf dem festen Fundament einer vollumfassenden Gliederung der menschlichen Arbeit eine geschlossene Gemeinschaftsarbeit zur Hebung der Wirtschaftlichkeit" durchzuführen. Diese Sicht der Dinge sei für das RKW keineswegs neu, "das RKW knüpft mit dieser seiner fortschrittlichen Auffassung keineswegs einen neuen Gedankenfaden erstmalig hier frei an, sondern bleibt auch bei der Übergabe dieses neuen Jahresberichtes fest auf dem gesicherten Boden der Darlegungen seiner Jahresberichte 1930 und 1931 stehen" – was im folgenden anhand langer Zitate zu beweisen gesucht wird. Trotz aller Beteuerungen zur Neutralität verdeutlichen gerade diese Zitate, dass das RKW sich schon vor der "Gleichschaltung" aller wirtschaftlichen Organisationen dem neuen Regime anbot.

Mit dem Aufbau der nationalsozialistischen Wirtschaftsordnung veränderte sich die Struktur des RKW grundlegend. Das RKW wurde nach dem Führerprinzip umgebaut, d. h. von einer Selbstverwaltungsorganisation mit Vereinsstruktur in eine hierarchische, straff geführte und an das

Reichswirtschaftsministerium direkt angebundene Organisation. Es wurde eine politische Institution, die sich in allen Belangen den Forderungen der Nationalsozialisten unterzuordnen hatte.

Der erste Schritt hierzu war 1934 die Bestellung eines Reichskommissars für das RKW durch Erlass des Reichswirtschaftsministeriums.²⁶ Dieser berief am 1. April 1935 Georg Seebauer, bis dahin Leiter des Amtes für Technik bei der Reichsleitung der NSDAP, zum Leiter.²⁷ Stellvertreter und Geschäftsführer wurde am 1. Oktober 1936 Fritz Reuter, ebenfalls Parteimitglied und Herausgeber des HdR.²⁸ Unabhängige Geister, wie Köttgen sowie die jüdischen Mitarbeiter mussten das RKW verlassen.

1938 fand dann eine grundlegende Umorganisation des RKW statt. Nach der neuen Satzung vom 20. Dezember 1938²⁹ hatte das RKW vier Organe: Leiter, Geschäftsführung, Beirat, Reichsausschüsse. Nicht mehr der von den Mitgliedern gewählte Vorstand, sondern ein vom Reichswirtschaftsminister ernannter "Leiter" stand der neuen Satzung zufolge an der Spitze (§3). Der Leiter war dem Reichswirtschaftsminister "in allen Angelegenheiten verantwortlich", er "bestimmt die in Angriff zu nehmenden Aufgaben und gestaltet den inneren Aufbau des Reichskuratoriums. Er stellt die Mitarbeiter, Geschäftsführer und Gefolgschaft des Reichskuratoriums und der eingegliederten Reichsausschüsse an und entlässt sie" (§ 3). Eine Reihe der verschiedenen, vielfältigen Ausschüsse und Körperschaften, die bislang teils in näherer, teils in weiterer Beziehung zur RKW-Zentrale standen, wurden nun in "Reichsausschüsse" umgewandelt und dem Leiter des Reichskuratoriums "unmittelbar und allein" unterstellt (§ 8).

Das nunmehr politisierte RKW wirkte aktiv an der Umsetzung der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik mit. Die jüngere Forschung über die NS-Zeit hat zudem einiges über die Verbindung des RKW zu antijüdischen Aktionen ans Tageslicht gefördert, beispielsweise bei der Arierisierung in Österreich 1938:

Josef Bürckel, am 23. April 1938 zum "Reichskommissar für die Wiedervereinigung Österreichs mit dem Deutschen Reich" ernannt, machte den jungen Rationalisierungsexperten Dr. Rudolf Gater vom RKW zu seinem wichtigsten Berater.³⁰ Im Juni 1938 verfasste Gater im Auftrag des RKW "Vorschläge für das Vorgehen bei der Arierisierung der Schuheinzelhandelsgeschäfte". Die Vorschläge wurden anschließend unter tätiger Mitwirkung des RKW durchgeführt, z.B. stammte der Fragebogen für die arischen Schuheinzelhändler, die die jüdischen Geschäfte übernehmen wollten, vom RKW.³¹ Bereits Mitte Mai war das RKW an der Gründung der sogenannten Vermögensverkehrsstelle beteiligt, die mit massivem Personaleinsatz die Ausschaltung der Juden aus dem Wirtschaftsleben betrieb.

1940 wechselte Gater nach Polen als Leiter der neugegründeten "Dienststelle Generalgouvernement" des RKW. Dort lieferte er mehrere Gutachten im Zusammenhang mit der nationalsozialistischen "Bevölkerungspolitik" ab³².

So warnte Gater im Dezember 1940 vor den wirtschaftlichen Nachteilen, die eine allzu schnelle "Entjudung" des Handels mit sich bringen würde. Diese sollte vielmehr in Etappen erfolgen. Auf diese Weise sei die "Gesamtaufgabe für die nächste Zukunft" zu erfüllen, also "das Judentum aus der gewerblichen Wirtschaft nach und nach vollständig auszuschalten" und "durch die Schaffung eines lebensfähigen polnischen Mittelstandes dann eine wesentlich harmonischere Bevölkerungsstruktur zu erreichen".

Im März 1941 lieferte die Dienststelle Generalgouvernement des RKW ein Gutachten über die "Wirtschaftsbilanz des jüdischen Wohnbezirks in Warschau", also des Ghettos ab, beauftragt von Walter Emmerich, Leiter der Hauptabteilung Wirtschaft im Generalgouvernement. In ihm wurde die wirtschaftliche Lage des Ghettos beschrieben und die Konsequenzen verschiedener Alternativen für seine Zukunft erwogen. Man könne "grundsätzlich zwei Standpunkte einnehmen", der eine lautete: "Man sieht den jüdischen Wohnbezirk als ein Mittel an, das jüdische Volkstum zu liquidieren"³³.

Angesichts der erst angelaufenen Diskussion muss noch offen bleiben, ob die technisch-wissenschaftliche Intelligenz, wie Gater und das RKW, eher Werkzeug der Politik war oder aber ihrerseits, durch ihre fachlichen Stellungnahmen die Akteure zu antijüdischem Handeln und letztlich zur Judenvernichtung drängten.³⁴ Außer Zweifel steht jedoch, dass das RKW in der Zeit von 1938 bis 1945 von der nationalsozialistischen Partei als ein wichtiges Instrument zur Ausschaltung der Juden aus der Wirtschaft benutzt wurde.

Angesichts des derzeitigen Forschungsstandes über das RKW im Dritten Reich kann man sicher nicht mehr behaupten "Dank der Haltung des Leiters des RKW, Seebauer", seien "die fachlichen Ergebnisse des RKW von politischen Einflüssen freigehalten worden"³⁵. So sah es noch der Verfasser des Rückblicks im Sonderheft der "Rationalisierung" zum 50jährigen Jubiläum 1971.

3. Wiederaufbau und Neugestaltung nach 1945

3.1 Wiederbelebung in Berlin

Am 23. Juli 1945 beantwortete das RKW eine Anfrage des Berliner Magistrats über seinen gegenwärtigen Zustand folgendermaßen³⁶: Über den gegenwärtigen Aufenthalt des Leiters, des im April 1935 vom Reichswirtschaftsminister ernannten Pg. Georg Seebauer sei nichts bekannt. Sein Stellvertreter und Geschäftsführer seit dem 1. Oktober 1936, Pg. Fritz Reuter, sei "aus dem RKW nach dem Zusammenbruch ausgeschieden und zu seiner Familie in der Nähe von München gezogen, um sich dort von einer schweren Erkrankung zu erholen."³⁷ Reuter habe vor seiner Abreise die jetzige Geschäftsführung, von Wolkoff, Carl Schreibmayr, Herbert Mentzel, noch bevollmächtigt, für das RKW zu handeln. Alle drei hatten der NSDAP nie angehört und waren langjährige Mitarbeiter des RKW. Carl Schreibmayr war 1926 - 1937 Geschäftsführer, danach Generalreferent des RKW gewesen.

Unumwunden wird in der Anfrage die gegenwärtige Lage des RKW beschrieben: "Nach der Einstellung der Kampfhandlungen in Berlin stand die Geschäftsführung des RKW vor einem Dilemma: Entweder das ganze Institut in dem Zustande, in dem es sich nach Kriegsende befand, sich selbst zu überlassen, d.h. es zugrunde gehen zu lassen, oder den Versuch zu machen, von dem Arbeitsgut des RKW zu retten und zu sichern, was noch möglich war und das RKW in einer neuen zweckdienlichen und zeitgemäßen eingeschränkten Form weiterzuführen. Die Geschäftsführung war sich bewusst, dass der zweite Weg bedeutend schwieriger als der erste sein würde, denn vom greifbaren Vermögen des RKW war bei Kriegsende praktisch so viel wie gar nichts verblieben.

Das Bürogebäude in der Linkstraße war ausgebombt und teilweise ausgebrannt, die Möbel waren durch Beschuss größtenteils zerstört und verbrannt, das im Luftschutzkeller abgestellte Gut durch Grundwasser verloren. Bank- und Postscheckkonto waren gesperrt. Die zahlreichen Angestellten wären auf die Straße gesetzt, wenn das RKW nicht auf persönliche Initiative der Geschäftsführung etwas Geld besorgt und einen Notgroschen allen Angestellten ausgezahlt hätte. Die vom RKW herausgebrachten betriebswissenschaftlichen Schriften, Veröffentlichungen usw. waren eine der bisherigen Einnahmequellen und befanden sich in den Händen der zum Teil von Berlin abgetrennten Verleger - kurz und gut, das RKW stand vor einem Nichts, und es mussten die Voraussetzungen zum Weiterbestehen neu geschaffen werden." Da die staatliche Zuschüsse ausblieben, war das RKW "gezwungen, Erwerbs- und Einnahmequellen zu suchen". "Zur Wiederaufnahme wichtiger und für den Wiederaufbau unentbehrlicher Arbeiten hat sich die Geschäftsführung des RKW mit den Abteilungen für Wirtschaft, für Ernährung und

Landwirtschaft und für allgemeine Verwaltung des Magistrats der Stadt Berlin ins Benehmen gesetzt und seine Mitarbeit" angeboten. Erste Aufträge (Verpackungsfragen, Organisationsplan für Bezirksamt Wilmersdorf) würden bearbeitet.

Am 11. Juni 1945 wurde das RKW beim Bezirksamt 3, Berlin-Mitte, registriert und erhielt am 13. Juni 1945 eine vorläufige Zulassung. Am 10. August 1945 wurde H. Waschow als Verwalter für das RKW durch den Berliner Magistrat eingesetzt.³⁸

Es wurden in diesen ersten Nachkriegsmonaten die unterschiedlichsten Pläne ausgearbeitet, wie die neue Struktur des RKW aussehen könnte. Unter anderem schlugen die Gewerkschaften im August 1945 vor, alle bisherigen technisch-wissenschaftlichen Institute zusammenzufassen und in einer "Kammer der Technik" zu vereinigen. Waschow strebte an, dass Institute wie das RKW oder der VDI, "auf der Basis einer echten Gemeinschaftsarbeit für das Fortschreiten der Wirtschaft und für das allgemeine Wohl eingesetzt werden".³⁹ Nach seiner Auffassung sollte das RKW nicht als Erwerbsbetrieb auftreten und bezahlte Aufträge annehmen. Vielmehr müssten die Aufgaben des RKW möglichst durch eine Finanzierung seitens des Magistrats der Stadt Berlin gesichert werden.

In seinem "Abschlußbericht über meine Tätigkeit als Verwalter des RKW"⁴⁰ vom 15. November 1945 berichtete H. Waschow, er habe seinen Auftrag, Akten und Arbeitsunterlagen des RKW "in Besitz zu nehmen und für den Magistrat der Stadt Berlin, Abteilung für Wirtschaft, sicherzustellen, erfüllt. Entsprechend seinem Auftrag habe er dafür gesorgt, dass das RKW jede Tätigkeit nach außen einstelle, "bis über seinen Fortbestand und Aufgaben endgültig entschieden werden kann".

Am 23. März 1946 wurde das RKW der "direkten Kontrolle und Aufsicht der Property Control Officers der amerikanischen Militärregierung unterstellt"⁴¹ Am 30. Juli 1946 wurde es wieder aus der Vermögensbeaufsichtigung entlassen.⁴² Es nannte sich nun "Deutsches Kuratorium für Wirtschaftlichkeit", abgekürzt DKW.⁴³ Am 29. Mai 1947 gab es sich eine neue Satzung⁴⁴.

Auf Anordnung der Interalliierten Kommandantur Berlin musste es im Oktober 1947 in "Berliner Kuratorium für Wirtschaftlichkeit" (BKW) umbenannt werden. 1951 löste es sich auf und schloss sich als Bezirksgruppe Berlin dem bundesrepublikanischen RKW an.⁴⁵

3.1 Neue Initiative für die Rationalisierung – RAW

Während sich in Berlin die alte Zentrale des RKW für das Weiterbestehen der Organisation engagierte, sammelten sich im Westen frühere RKW-Mitarbeiter und Funktionäre, um die Rationalisierungsbestrebungen wieder aufzunehmen. Zusammen mit unbelasteten, jungen Leuten versuchten einige wie Otto Bredt, das Zentralamt für Wirtschaft in Minden zur Wiederbelebung der Rationalisierungsbewegung zu gewinnen.⁴⁶

Am 13. September 1946 wurde beim Zentralamt beschlossen, einen "Rationalisierungsausschuss der Deutschen Wirtschaft" (RAW) zu bilden. Dem dazu ins Leben gerufenen vorbereitenden Ausschuss gehörten Otto Bredt, Erich Potthoff und Kurt Pentzlin an. Offiziell gegründet wurde der RAW, nach dem Zusammenschluss von britischer und amerikanischer Zone, am 9. September 1947 in Wiesbaden in Form eines "Länderfachausschusses der Verwaltung für Wirtschaft" (VfW). Vorsitzender des RAW wurde Otto Bredt, der bereits 1921 an der Gründung des RKW mitgewirkt hatte. Stellvertretende Vorsitzende waren Ernst Falz, Leiter der Abt. Industrie beim Hessischen Wirtschaftsministerium, und Kurt Rummel, Mitglied der Leitung des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute. Am 10. März 1948 fand in Braunschweig die erste öffentliche Tagung des RAW zum Thema "Rationalisierung der Ernährungswirtschaft" statt.

Parallel zu den Aktivitäten des RAW bemühte sich im süddeutschen Raum der ehemalige stellvertretende Vorsitzende und Geschäftsführer während der Nazizeit, Fritz Reuter, darum, eine Nachfolgeorganisation des RKW zu gründen.⁴⁷ Tatsächlich wurde am 1. April 1947 unter dem Patronat des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft ein "Verein zur Förderung der Wirtschaftlichkeit e.V." gegründet.

Am 9. März 1949 vereinigten sich die Wiesbadener und Münchener Aktiven und gründeten in München den RAW in einen Verein um. Der Münchener Verein wurde die erste Bezirks- bzw. Landesgruppe des neuen RKW. Reuter übernahm 1950 erneut die Geschäftsführung des RKW berufen.

Mit der Vereinigung wurde eine Satzung beschlossen, die in ihren Grundzügen die Organisation des RKW vor der Umgestaltung durch die Nationalsozialisten wiederaufnahm. Hatten diese das RKW unmittelbar an das Wirtschaftsministerium angebunden und hierarchisch nach dem Führerprinzip umorganisiert, wurde nun wieder die ursprüngliche Idee eines "Selbstverwaltungskörpers" (§1) mit Vereinsstruktur aufgenommen.

Der neuen Satzung zufolge waren die Organe des Vereins der Vorstand, das Kuratorium⁴⁸ und die Mitgliederversammlung (§ 5). Der Vorstand des RAW, bestehend aus dem Vorsitzenden, zwei Stellvertretern und vier Beisitzern, wurde von der Mitgliederversammlung gewählt (§ 6). Die Mitgliederaufnahme wurde nicht mehr durch Kooptation, sondern durch Entscheidung des Vorstands vollzogen (§ 3).

Der Vereinszweck nahm den die Geschichte des RKW durchziehenden Grundgedanken wieder auf: "Der Verein stellt sich die Aufgabe, durch Pflege und Förderung der Rationalisierungsbestrebungen der Gesundung, Erstarkung und Entwicklung der deutschen Volkswirtschaft in technischer und wirtschaftlicher, sozialer und menschlicher Beziehung zu dienen." (§ 2). Diese globale, allgemein gehaltene Zielsetzung wurde anschließend präzisiert: Dem Verein obliege insbesondere, "a) die von den Trägern der Gemeinschaftsarbeit auf dem Gebiete der Rationalisierung zu leistenden Arbeiten zu fördern und aufeinander abzustimmen, b) den Trägern der Gemeinschaftsarbeit Aufgaben zu stellen und Anregungen zu geben, c) die Ergebnisse der Gemeinschaftsarbeit zusammenzufassen und der praktischen Verwertung zuzuführen, d) die Regierungen und Verwaltungsbehörden sowie die Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft in Fragen der Rationalisierung zu beraten." (§ 2).

Der RAW war zwar juristisch eine Neugründung, trat aber in die Fußstapfen des früheren RKW. Allerdings sollte der RAW föderativ aufgebaut werden. Als wichtigste Neuerung darf man ansehen, dass nun auch die Gewerkschaften offiziell zu den Trägern der Gemeinschaftsarbeit zählten und in den Gremien des RAW entsprechend vertreten waren.

Mit der Vereinsgründung 1949 nahmen die Aktivitäten zu. Am 17. und 18. März 1949 fand in Düsseldorf die erste Arbeitstagung mit dem Titel "Die Preise von morgen" statt, vom 25. bis zum 27. Oktober in München die "1. Internationale Rationalisierungstagung" zum Thema "Für und wider die Rationalisierung".

3.3 Aus dem RAW wird wieder RKW

Den Kontinuitätsstrang vom RAW zum RKW stellte die Mitgliederversammlung am 5. Mai 1950 deutlich heraus mit dem Beschluss, den RAW in RKW umzubenennen. Das Kürzel RKW schrieb man freilich anders aus: Statt "Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit" hieß es nun "Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft".

Am 1. Juli 1950 nahm die Geschäftsstelle in Frankfurt am Main in der Feldbergstraße ihre Arbeit auf. Der Vorstand wählte Adolf Lohse zum Vorsitzenden, zu diesem Zeitpunkt Vorstandsmit

glied der Siemens-Schuckert AG und später Sprecher des Vorstandes der Siemens AG, München.

Von Januar 1950 an besaß der RAW/das RKW wieder ein zentrales Nachrichtenorgan, die Monatsschrift "Rationalisierung". Die erste Schriftenreihe - "Wege zur Rationalisierung" - publizierte vor allem die Ergebnisse der RKW-Tagungen.

1950 entstanden auch die ersten regionalen Unterverbände: die Bezirksgruppen Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen-Bremen, Württemberg-Baden. 1951 kam dann die RKW-Zweigstelle Berlin dazu, die aus dem BKW hervorging.

Im Gegensatz zu der Entwicklung in den letzten Jahren vor 1945 hatten sich die Gründer des RAW und des daraus entstandenen RKW auf den Standpunkt gestellt⁴⁹, dass die Zentrale der deutschen Zentralisierungsbewegung nicht selbst Rationalisierungsarbeit im einzelnen zu betreiben hatte. Wie in den 20er Jahren sollten diese Arbeiten den dafür vorhandenen oder wieder zu errichtenden Rationalisierungs-Trägern überlassen werden. Das RKW sollte "Mittler zwischen den Teilen und Wahrer des Ganzen der deutschen Rationalisierungsbewegung sein, kann doch erfahrungsgemäß niemand in gleicher Person Treuhänder einer Gemeinschaftsaufgabe und Anwalt eines bestimmten Interessenbereiches sein".⁵⁰

1951 bestanden bereits elf Rationalisierungsgemeinschaften: Mensch im Betrieb, Hauswirtschaft, Betriebsuntersuchungen, Handwerk, Bauwesen, Absatzwirtschaft, Transportwesen, Wärmewirtschaft, Typisierung, Förderung der Normung, Verpackung.

Das neugegründete RKW hatte in der Bundesrepublik Deutschland seine bedeutende Stellung wiedergefunden.

4. Das RKW als Produktivitäts-Zentrale

4.1 Vorbild USA

Im April 1947 hatte George C. Marshall nach seiner Rückkehr von der gescheiterten Außenministerkonferenz in Moskau seinen Planungsstab unter Leitung von George Kennan beauftragt, ein europäisches Wiederaufbauprogramm - European Recovery Program (ERP) - auszuarbeiten, das später als Marshallplanhilfe zur Unterstützung und Koordinierung der Wirtschaft der europäischen Länder in die Geschichte einging.⁵¹ Die oberste Verwaltungsbehörde zur Durchführung des Marshallplanes, die Economic Corporation Administration (ECA) in Washington stellte ein 13-Punkte-Programm auf, das in den einzelnen Ländern von Produktivitäts-Zentralen (PZ) durchgeführt werden sollte. Diese Aufgabe übertrug das Bundeswirtschaftsministeriums durch Erlass am 26. Juli 1950 dem RKW.

Die Aufgabe der PZ lag vor allen Dingen darin, die Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung in allen Kreisen der Wirtschaft publik zu machen. Dies geschah in Form von Veröffentlichungen, Ausstellungen und in Seminaren. Das ERP sah den Erfahrungsaustausch zwischen USA und Europa neben der Kreditvergabe als eine Schlüsselfunktion an.

Große Wirkung zeigten die Studienreisen deutscher Fachleute in die USA nach den langen Jahren der Isolation. Die Organisation dieser Reisen und die Veröffentlichung der Berichte darüber wurden vom RKW durchgeführt.

Von 1950 bis Februar 1957 unternahmen 1386 Experten 236 Reisen. Sie blieben bis zu zehn Monate in Amerika. Über ihre Erfahrungen berichteten sie in 90 Reiseberichten, die als "Blaue Reihe" des RKW zwischen 1951 und 1956 erschienen. Dabei wurden fast alle Branchen berücksichtigt. Inhaltliche Schwerpunkte lagen bei der Betriebstechnik und der öffentlichen Wirt

schaft und Verwaltung. Die Teilnehmer waren zum großen Teil Führungskräfte, Unternehmer, Behördenvertreter und Gewerkschaftler. Später kamen Studienaufenthalte in europäischen Ländern hinzu.

An ein breites Publikum in den deutschen Betrieben wandte sich die Broschüre "13-Punkte-Programm zur Steigerung der Produktivität", die auf dem ECA-Programm basierte. Darin nannte das RKW die "Werkzeuge", die in Deutschland zu einer hohen Produktivität und damit zu einem hohen Lebensstandard führen sollten:

1. Die PZ als Sammel- und Vermittlungsstelle für technische Informationen
2. Die Auswertung bzw. Übersetzung amerikanischer technischer Veröffentlichungen, um deutschen Ingenieuren, Unternehmern und Arbeitnehmern den Anschluss an die technische Entwicklung zu ermöglichen.
3. Normung und Typisierung
4. Technische Beratung, in erster Linie durch amerikanische Spezialisten, die Probleme einzelner Branchen oder Unternehmensgruppen lösen sollten.
5. Musterausstellungen amerikanischer Produkte und Maschinen
6. Analyse europäischer Industrieprodukte durch amerikanische Fachleute, um Vorschläge zur Verbesserung der Grundstoffe, Konstruktion und Fertigungsverfahren zu machen.
7. Industrielle Lehrfilme
8. Industrielle Schulung, betriebliche Betreuung
9. Einbeziehung der Gewerkschaften in die Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung
10. Statistik und Planung: Ein Themenbereich, der gerade in Deutschland schwierig zu vermitteln war, hatten doch die Nazis mit ihrer Planwirtschaft solche Methoden in Misskredit gebracht.
11. Studienreisen
12. Informationsdienst: Das RKW leitete die Anfragen technischer oder wirtschaftlicher Art aus der Industrie weiter an einen Auskunftsdienst der amerikanischen Wirtschaft in Washington.
13. Produktivitätsvergleiche, mit deren Hilfe europäische Unternehmen ihre Produktivität mit den entsprechenden amerikanischen Unternehmen messen konnten.

Problematisch war dabei der Maßstab für Produktivität. Nach amerikanischem Vorbild verwendete man überwiegend die Angabe: Produktionsergebnis je geleistete Arbeitnehmerstunde.

4.2 Arbeitsschwerpunkte und Organisation

In den fünfziger Jahren war die Produktivitäts-Zentrale die aktivste Abteilung. Sie hatte einen so beherrschenden Einfluss auf die Geschäftsführung gewonnen, dass sich die Gesamttätigkeit mehr und mehr auf die Aufgaben der Produktivitäts-Zentrale verlagerte⁵². Über ein Drittel des Personals war ausschließlich für diese Abteilung beschäftigt. Ein Gutachten des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung stellte fest, dass sich die RKW-Aufgaben der Koordinierung zwischen den Trägern der Gemeinschaftsarbeit einseitig entwickelt hatten.

Daraus zog man Konsequenzen und löste 1955/56 im Zuge einer Neuorganisation die Abteilung "Produktivitäts-Zentrale" auf. Die neue Struktur mit den Abteilungen

- Mensch und Arbeit
- Betriebstechnik
- Betriebswirtschaft

- Absatzwirtschaft und Beschaffungswesen
- Ausland
- Fortbildungswesen
- Publizität
- Förderung des Betriebsberatungswesens
- Verwaltung

drückte nicht zuletzt die Schwerpunkte der RKW-Arbeit aus, die in dieser Zeit in Verbindung mit dem Produktivitäts-Programm festgelegt worden waren.

In den folgenden Jahren änderten sich Satzung und Organisationsstruktur des RKW noch mehrfach. Grundlage waren verschiedene Gutachten bzw. Prüfungsberichte des Bundesrechnungshofes. Die 1996 gültige Satzung stammt vom 14. April 1971¹. Der Zweck des Vereins, in § 2 festgelegt, ist jedoch im Kern immer gleich geblieben.

5. Technologie und ihre Folgeerscheinungen

5.1 Automation

Die ersten zehn Jahre des "neuen" RKW standen ganz im Dienst der Produktivitätssteigerung, ehe in den sechziger Jahren zahlreiche neue Fragen hinzu kamen, die sich letztlich alle mit der Folgenabschätzung von Technologie befassten. Das RKW begann sein Tätigkeitsfeld über die engen Grenzen betriebswirtschaftlicher und technischer Rationalisierung weit auszudehnen.

Die Automation hatte in den fünfziger Jahren mit der Entwicklung der Messsteuerung und Regeltechnik einen kräftigen Aufschwung genommen. Sie kann als letzte Stufe der technischen Rationalisierung begriffen werden. Arbeitskräftemangel und damit rasch steigende Lohnkosten sowie der ständig wachsende Bedarf an Konsumgütern zwang die Industrie zu stärkerer Automatisierung. Im März 1956 initiierten die OEEC (Organisation for European Economic Cooperation) und die EPA ein Projekt, das den Stand der Automatisierung und ihre Auswirkungen in den Mitgliedsländern erheben sollte. Für Deutschland übernahm das RKW als Produktivitäts-Zentrale die empirische Arbeit. 200 Unternehmen wurden untersucht. Die Ergebnisse wurden bei der OEEC-Konferenz in Paris vom 8. bis 12. April 1957 vorgetragen und im August des Jahres veröffentlicht. Die Untersuchung kam zu folgendem Ergebnis:⁵³

1. Der Kapitalmangel der Unternehmen bremst die Automatisierung, steigende Nachfrage kann in der Hochkonjunktur auch über höhere Preise geregelt werden.
2. Bisher wurde automatisiert mit Kapazitätsausweitung, daher gingen Arbeitsplätze nicht oder nur in geringem Maß verloren.
3. Langfristig muss mit "technologischer Arbeitslosigkeit" gerechnet werden. Hieraus ergibt sich: Die Arbeitnehmer müssen mobiler und weiterbildungsbereiter werden. Die Wirtschaftspolitik muss Anreize geben, um neue Arbeitsplätze zu schaffen und über Steuerungs- und Finanzpolitik die Automatisierungsgeschwindigkeit steigern.
4. Die Arbeitnehmer werden von schwerer körperlicher Arbeit entlastet. Die Wandlung von der ausführenden zur stärker überwachenden Tätigkeit erfordert höhere Anforderungen an die Qualifikation.

¹ Die derzeit gültige Satzung stammt vom 25.6.1998.

5. Die Betriebssicherheit wächst, die Ausschussquote sinkt.
6. Die Fixkosten steigen, die Kapitalproduktivität sinkt.
7. Die Automatisierung setzt Planung voraus, sowohl bei der Beschaffung, Fertigung, als auch beim Absatz. Anstelle der "Intuition" muss Planung und Kontrolle treten. Die Voraussetzung hierzu ist mehr Information.

Aus den Ergebnissen dieser Studie entstanden die Schwerpunktthemen des RKW für die sechziger Jahre.

5.2 Unternehmensplanung

Mit dem Thema Unternehmensplanung rückte die Betriebswirtschaft in den Vordergrund. 1960 startete ein Projekt "Planung als Instrument der Unternehmensführung"⁵⁴ auf der Basis des Mittelstandsberichtes der Bundesregierung von 1960. Ziel war es, den Unternehmen dezidiert Anleitung zu geben, ihre Ziele für die Planperiode festzulegen und die Maßnahmen aufeinander abzustimmen, die ein zielbewusstes koordiniertes Handeln im Unternehmen ermöglichten. Gleichzeitig propagierte das RKW einen offener Führungsstil, vorausgesetzt, der Unternehmer brachte einen aktiven Gestaltungswillen mit ein und legte seine Planungen offen. Um verantwortliches Denken zu fördern, wurde empfohlen, alle Abteilungen eines Unternehmens an den Vorbereitungen zu beteiligen. Die systematische Auswertung der benötigten Daten sollten Stabsstellen übernehmen. Hierzu reichte das Rechnungswesen allein nicht aus, die Kontrolle musste kontinuierlich erfolgen. Das Januarheft 1962 der "Rationalisierung" widmete sich ganz dem Thema "Unternehmensplanung".⁵⁵

In allen Ausführungen wurde immer wieder betont, dass Unternehmensplanung nicht im Gegensatz zur sozialen Marktwirtschaft stehe, sondern im Gegenteil Möglichkeiten zu erhöhter Produktivität eröffne. Am 29./30. November 1962 veranstaltete das RKW in Bad Godesberg einen Kongress zur Unternehmensplanung mit den Themen:

- Ziele und Aufgaben der Unternehmensplanung
- Beispiele erfolgreicher Unternehmensplanung
- Gesamtplanung als unternehmerische Aufgabe⁵⁶

Angesprochen bei der Unternehmensplanung waren insbesondere die Klein- und Mittelbetriebe. Aus diesem Grund gründete die Abteilung für Betriebswirtschaft 1964 einen "Arbeitskreis Klein- und Mittelbetriebe" (AKM).

1966 schließlich gab das RKW eine "Führungsmappe" heraus, die sozusagen den ersten Abschluss der langjährigen Beschäftigung mit der Unternehmensplanung darstellte. Sie sollte insbesondere den kleinen und mittleren Unternehmen Planungsdaten an die Hand geben, mit deren Hilfe zunächst die Unternehmensberater schneller und rationeller planen konnten. Die RKW-Führungsmappe enthielt das hierzu notwendige Instrumentarium.⁵⁷

Die Herausgeber der Führungsmappe gingen davon aus, dass die Unternehmensführung andere Daten benötigte als die Abteilungsleitung, diese wiederum andere als ihre Mitarbeiter. Die RKW-Führungsmappe enthielt daher einen Kurzbericht für den Chef, der die wichtigsten Daten aus allen Bereichen des Unternehmens zusammenfasste. Sie enthielt weiterhin Berichte für jeden Bereichsleiter. Insgesamt handelte es sich um sechs Berichtsformulare, die Kurzbericht, Finanzen, Ergebnisse, Absatz, Personal, Material und Erzeugung betrafen. Bei einer ausgebauten Unternehmensplanung konnten auf diesen Formularen auch regelmäßig die Ist-Werte den Soll-Daten gegenübergestellt werden. Die RKW-Führungsmappe war ein großer Erfolg und führte zu einer Weiterentwicklung bis zum "SAPS" (Strategisches Analyse- und Planungssystem) von heute.

Im gleichen Jahr (1966) gab die Abteilung Betriebswirtschaft eine RKW-Schriftenreihe "Unternehmensplanung" heraus, in der elf Bücher erschienen, die sich mit den Grundlagen und der Organisation der Unternehmensplanung mit Marktchancen, Marktrisiken, neuen Produkten, neuen Märkten und vielen anderen Themen befassten. Alle diese Themen bildeten auch Schwerpunkte in der RKW-Tätigkeit der achtziger und neunziger Jahre.

5.3 Mensch und Arbeit

Anfang der sechziger Jahre wuchs als Folge der Beschäftigung mit Automation und Unternehmensplanung im RKW die Erkenntnis, dass die Personalpolitik ein Stiefkind der Unternehmensführung war. Sie den Zeiterfordernissen anzupassen, forderte eine Tagung der Rationalisierungsgemeinschaft "Mensch und Arbeit" am 23./24. Februar 1961 in Frankfurt am Main. Die radikale Wende, die sich durch die ständig vorangetriebene Mechanisierung vollzogen habe, erfordere mehr Humanität.⁵⁸ In der neuen, durch Automatisierung gekennzeichneten Industriepériode war eine zukunfts-gestaltende Personalpolitik, z. B. durch ein besseres Ausbildungssystem für gesteigerte Ansprüche, unbedingt notwendig.

Diese Frankfurter Tagung beleuchtete einer Reihe weiterer Aspekte der sozialen Auswirkungen des technischen Fortschritts:

- Altersverschiebung zugunsten jüngerer, flexibler Arbeitskräfte
- Einfluss der Automatisierung auf die Frauenarbeit
- Zunahme der Wartungs-, Instandhaltungs- und Kontrolltätigkeiten zu Lasten branchenpezifischer Berufe
- Personalplanung/Stellenbeschreibungen
- Aufbau einer Grundlagenforschung zur beruflichen Bildung
- Aufbau betrieblicher Ausbildungsstätten und Aufbau einer Zentralstelle für die Ausrichtung der beruflichen Bildung
- Ausbildung von Führungsnachwuchs
- personalpolitische Konsequenzen der Bürorationalisierung

5.4 Humanisierung der Arbeit

Nach der rein technischen Rationalisierung rückten nun also die Technikfolgen mehr in den Blickwinkel. Damit bekam nach der Auslandsarbeit (als Produktivitätszentrale), der Technik und der Betriebswirtschaft nun die Arbeits- und Sozialwirtschaft das größte Gewicht innerhalb des RKW-Spektrums.

Von 1963 bis 1967 führte das RKW ein Forschungsprojekt unter dem Titel "Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland" (A 33) durch. Die Ergebnisse - 1970/71 in neun Bänden veröffentlicht - versuchten, eine Antwort auf diese Fragenkomplexe zu geben:

1. Welche wirtschaftlichen Auswirkungen hat die technische Entwicklung in Richtung auf die Automatisierung in der deutschen Wirtschaft?
2. Wie vollzieht sich der Prozess des technischen Wandels in den Betrieben und welche Anpassungs- und Umstellungsmaßnahmen haben sich im Hinblick auf den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft als zweckmäßig erwiesen?

3. Welches sind die Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen an den Arbeitsplätzen automatisierter und mechanisierter Anlagen? Welche Gesichtspunkte und Bedingungen des Arbeitseinsatzes müssen beachtet werden?

Die Untersuchungen, die von den unterschiedlichsten Instituten durchgeführt wurden, geben einen hervorragenden Überblick über die Auswirkungen der Automatisierung und Technisierung auf den Menschen.⁵⁹

Mit dem Beginn der sozial-liberalen Ära in Bonn und der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 gewannen die Fragestellungen der Arbeits- und Sozialwirtschaft im RKW zusätzliches Gewicht. Die Ergebnisse des Wirtschaftsstrukturforschungsprojekts A 33 flossen in das BMFT-Aktionprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens" (HDA) 1970 bis 1980 ein. Das RKW zählte zwar nicht zu den direkten Projektträgern, aber zahlreiche RKW-Projekte und Veranstaltungen fügten sich thematisch ein.

Am 6. November 1972 fand zum Beispiel im Düsseldorfer Industrieclub das vielbeachtete RKW-Symposium "Humanisierung der Arbeit" statt. Schließlich veranstaltete das RKW am 6./7. April 1976 den Kongress "Menschengerechte Arbeit" in der Essener GRUGA-Halle. Unter der Schirmherrschaft des Forschungsminister Hans Matthöfer besuchten 1500 Teilnehmer den Kongress.

In einem grundlegenden Referat verdeutlichte Hans Matthöfer die Problematik menschengerechter Arbeitsbedingungen, die Behandlung der Würde des Menschen in der industriellen Arbeitswelt. Er machte klar, dass dieses Problem nicht erst heute begonnen habe und auch morgen nicht beendet sein würde. Es begleite den gesamten Prozess der wirtschaftlich technischen Entwicklung.⁶⁰

Die Abteilung Arbeit und Sozialwirtschaft des RKW wertete diesen Kongress aus, um die damalige sozial-politische Landschaft zu skizzieren.⁶¹ Der Bericht schloss mit einer Reihe von Empfehlungen für mögliche weitere Maßnahmen seitens der Ministerien und anderer Organisationen, um zur Humanisierung des Arbeitslebens beizutragen. Das Thema blieb in der Tätigkeit des RKW bis heute relevant, z. B. mit der Fachtagung zur Teilzeitarbeit im Sommer 1995.

5.5 Betriebsberatung

Bereits vor dem Zweiten Weltkrieg führte das RKW eine Reihe von Branchenuntersuchungen durch. Dieses Thema griffen nach dem Zweiten Weltkrieg sowohl das RKW als auch die Arbeitsgemeinschaft freier beratender Berufe wieder auf. Schon auf der ersten Internationalen Rationalisierungstagung des RAW vom 25. bis 27. Oktober 1949 in München stellte der Wirtschaftsprüfer und RAW-Vorsitzende Otto Bredt fest: "Sowohl die Gewerkschaften wie die Wirtschaftsverbände und die Kammern müssen sich sehr ernst damit beschäftigen, wie sie ihren Betrieben helfen können, den technischen Fortschritt ständig und stetig und mit viel mehr Nachdruck als bisher zu realisieren."⁶² Er knüpfte hierbei an die Branchenuntersuchungen der Vorkriegszeit an und sprach sich für eine qualifizierte Beratung der kleinen und mittleren Betriebe durch die privaten Wirtschaftsberater aus.

Innerhalb des deutschen Produktivitätsprogramms stellte das RKW 1955 einen Projektantrag mit dem Ziel, den "Wirtschafts-Beratungsdienst des RKW einzurichten, dessen Vertreter die Schwachstellen diagnostizieren und die Unternehmen zu Veränderungen anregen sollten."⁶³ In einem Exposé vom 19. Mai 1956 schlug das RKW vor, die Beratungsaktivitäten der freien Berater zu koordinieren, die Beratungstätigkeit zu heben und die Betriebe für den Einsatz von Beratern aufzuschließen. Allerdings sollte hierbei das RKW die Auswahl der von Fall zu Fall einzusetzenden frei beruflichen Berater übernehmen. Hiergegen wandte sich Otto Bredt, der Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft freier beratender Berufe. Ihm ging es vor allem darum, für

die freien Berater die Konkurrenz durch das RKW zu verhindern. Man einigte sich noch 1956, dass RKW-Mitarbeiter lediglich eine Begehung durchführen, aber keinesfalls Verbesserungsvorschläge machen sollten. Dennoch war Bredt auch in der nachfolgenden Zeit bestrebt, alle Maßnahmen des RKW in Richtung Betriebsberatung zu blockieren.

1963 schließlich ließ das RKW ein Gutachten von Kienbaum über die Frage der Qualifikation der Berater erstellen.

Das RKW hatte stets betont, dass es selbst nie über eine ausreichende Zahl qualifizierter Berater verfügen könne, um alle Wünsche aus den verschiedenen Wirtschaftszweigen, Betriebsgrößen und alle Fachfragen beantworten zu können. Deshalb ergebe sich zwangsläufig die Zusammenarbeit mit selbständigen Beratern, eine Symbiose, die sich in den nachfolgenden Jahren erfreulich weiter entwickelte.⁶⁴ Dabei war der RKW-Führung klar, dass zeitgemäße Beratungsleistungen auf die Dauer nicht mehr allein als Anreiz dienen konnten, in den eigenen Unternehmen Initiativen zu ergreifen. Daher konzentrierte sich der RKW-Beratungsdienst in den nachfolgenden Jahren darauf, gezielte Problemlösungen anzubieten.⁶⁵

Organisatorisch waren der Betriebsbegehungsdienst und die Beratung zunächst streng getrennt. 1964 fanden 904 Begehungen statt. Die Finanzierungsmittel des Bundes betragen 920,8 TDM, die der Länder 159,8 TDM. 1965 wurden bereits 1012 Begehungen durchgeführt. Die Mittel des Bundes waren auf 1,049 Mio. DM und die der Länder auf 175.000 DM gestiegen. Doch 1966/67 stellte das Bundeswirtschaftsministerium die weitere Finanzierung der Begehungen in Frage. Der Bund forderte die Integration der verschiedenen Begehungs- und Beratungsdienste des RKW und ihre Übertragung auf die Landesgruppen. Zum 1. Januar 1967 wurde daraufhin die Organisation entsprechend geändert und das Personal deutlich reduziert. In der Folgezeit bauten die Landesgruppen ihren Beratungsdienst erheblich aus, zumal sich zeigte, dass für kleinere und mittelgroße Unternehmen einerseits die Vergabe eines Beratungsauftrages äußerst problematisch war, andererseits aber ihr Beratungsbedarf bei strategischen Entscheidungen und für das operative Geschäft riesengroß war. Zudem fehlte es ihnen an Erfahrung und Routine. 1971 nahm der Beratungsdienst des RKW insgesamt 2770 Kontaktbesuche wahr, führten freie Berater im RKW-Auftrag 1718 Beratungen mit 9983 Tagewerken durch.⁶⁶

5.6 Innovation und Flexibilität

Anfang der achtziger Jahre reagierte das RKW Schwerpunktprogramm auf die veränderte wirtschaftliche Situation und bot den Unternehmen technische, betriebswirtschaftliche und arbeitswirtschaftliche Hilfen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit mittels Information, Weiterbildung und Beratung an. Drei Ansätzen lagen der breit gefächerten Aktionspalette zugrunde.⁶⁷

1. Stärkung der Wettbewerbskraft deutscher Unternehmen gegenüber der internationalen Konkurrenz
2. Qualifikationssteigerung der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Unternehmen
3. Bewältigung der in den Unternehmen als Folge technologisch wirtschaftlicher Entwicklungen auftretenden sozialen Problemen.

Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und innovatives Handeln spielten als magisches Dreieck der Technik eine ständig größere Rolle.⁶⁸ Folgerichtig rückten diese Themen im Schwerpunktprogramm für die zweite Hälfte der achtziger Jahre in den Vordergrund. Dieses Programm umfasste in Auseinandersetzung mit den ökonomischen, technologischen, ökologischen und sozialen Entwicklungen folgende thematische Schwerpunkte:⁶⁹

1. Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in den Unternehmen
2. Erhöhung der Flexibilität in den Unternehmen

3. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe sollten ihre Konkurrenzfähigkeit auf Märkten, die durch raschen Wandel gekennzeichnet waren, sichern und stärken können. Ferner sollten die Beschäftigten in den Produktions- und Dienstleistungsbetrieben ihre Qualifikation produktiv entfalten und entwickeln können. Schließlich sollten die Unternehmen die Notwendigkeit eines sparsamen Umgangs mit natürlichen Ressourcen, eines wirksamen Umweltschutzes und einer menschengerechten Gestaltung und Anwendung neuer Technologien beachten.⁷⁰

Die RKW-Zentrale, die 1980 von Frankfurt nach Eschborn umgezogen war, realisierte zusammen mit ihren elf Landesgruppen eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen in den Bereichen Beratung, Weiterbildung und Forschung. Ende der achtziger Jahre nahmen 40.000 Personen jährlich an RKW-Weiterbildungsveranstaltungen teil, führte der Beratungsdienst rund 3.800 Beratungen durch.

6. Das RKW und die Wiedervereinigung

Mit der Maueröffnung ergab sich für das RKW ein vollkommen neues Arbeitsgebiet. Sofort knüpfte das RKW, insbesondere Geschäftsführer Hubert Borns, Kontakte zu DDR-Organisationen. Empfehlungen für eine rasche Produktivitätssteigerung der DDR-Wirtschaft hatten zu diesem Zeitpunkt Hochkonjunktur. Ende 1989 bestätigte Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann in einem Schreiben an den Vorstandsvorsitzenden des RKW, Arno Mock, dass das RKW aufgrund seiner Geschichte, Struktur und Erfahrungen sehr gute Voraussetzungen für die Organisation des Wissenstransfer in die DDR besitze. Vor allem auf den Gebieten Betriebsberatung, Weiterbildung, Information und Kooperationsanbahnung könnte das RKW kurzfristig und zu angemessenen Kosten "Hilfe zur Selbsthilfe" leisten.⁷¹ Die zahlreichen und vielfältigen Anfragen aus der DDR zu RKW-Beratungen über Informations- und Kooperationswünsche von Existenzgründern und zum Weiterbildungsangebot des RKW bestätigten die Äußerungen des Bundeswirtschaftsministers.

Im ersten Halbjahr 1990 galt es, vor allem das RKW bei den Ministerien, Institutionen und in den Betrieben bekannt zu machen und Erfahrungen in Ostdeutschland zu sammeln. In diesem Zeitraum wurden 200 direkte Anfragen beantwortet, auf 40 Unternehmenssprechtagen zu Fragen der Rationalisierung Rede und Antwort gestanden, in zehn Betrieben pilothaft Beratungserfahrungen gesammelt, und die Landesgruppe Niedersachsen beriet 40 Betriebe kostenlos.⁷²

Am 7. März 1990 erfolgte die Gründung des Partnervereins "Verein zur Förderung der Rationalisierung in Klein- und Mittelbetrieben der DDR" (VFR) in Magdeburg. Zum 2. Juli 1990 nahmen fünf Geschäftsstellen in Rostock, Magdeburg, Erfurt, Potsdam und Dresden ihre Arbeit auf. Eine zentrale Informationsstelle des RKW für die DDR-Wirtschaft wurde bei der Landesgruppe in Berlin eingerichtet. Einen Schwerpunkt der RKW-Arbeit bildete die Vermittlung von Führungswissen. Hierzu war es insbesondere notwendig, auf die schnellstmöglichste Art Berater für die DDR auszubilden und entsprechende Lehrgänge einzuführen. Ab Herbst 1990 fanden kontinuierlich entsprechende Seminare statt.

Das RKW unternahm in den nachfolgenden Jahren erhebliche Anstrengungen, um den neuen Aufgaben gerecht zu werden. Besonders die Mitarbeiter der RKW-Geschäftsstellen in den neuen Bundesländern mussten alles in ihren Kräften stehende tun, um die Ziele des Programms "Aufschwung Ost" in die Praxis umzusetzen.

Trotzdem vernachlässigte das RKW in den Jahren 1991 und 1992 andere wichtige Aufgaben nicht. Genannt sei die Vorbereitung der mittelständischen Unternehmen auf den am 1. Januar 1993 entstehenden EG-Binnenmarkt. Auch gehört dazu das Erarbeiten strategischer Hilfen für die ehemaligen Ostblock-Länder, wie die CSFR, Ungarn und Polen, deren Weg in die Markt

wirtschaft erheblich dornenreicher ist als derjenige der neuen Bundesländer, die massive finanzielle Hilfe aus dem westlichen Teil Deutschlands erhalten.⁷³ Das RKW kam Anfang der neunziger Jahre seiner Aufgabe, komplexe Entwicklungen sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus sozialer und politischer Sicht zu analysieren, zu koordinieren und entsprechende Handlungsanleitungen zu erarbeiten, voll nach.

Das 1994 von dem Vorstandsvorsitzenden Otmar Franz reorganisierte Kuratorium demonstrierte in überzeugender Weise die Plattformfunktion des RKW. Es schlug Vorstand und Geschäftsführung des RKW vor, die Unternehmen bei der Verbesserung des Produktmarketings und des Qualitätsmanagements zu unterstützen sowie deren Absatzbemühungen in die mittel- und osteuropäischen aber auch asiatischen Länder zu fördern.

Großen Wert legen Kuratorium, Vorstand und Geschäftsführung des RKW auf die Weiterbildung bei der Sicherung des Standorts Deutschland. Diesem Anliegen war 1994 der RKW-Kongress "Standortfaktor Weiterbildung - Konzepte und Angebote für den deutschen Mittelstand" gewidmet. Es zeigte sich, dass letztlich die Qualität des menschlichen Faktors über die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft entscheidet. Hierzu aber ist es notwendig, überkommene Strukturen und Denkweisen zu verändern, die Kommunikationsfähigkeit zu verbessern, die ständige Qualifizierung der Mitarbeiter zu sichern und Arbeitsprozesse neu zu organisieren.⁷⁴

Die sich immer dramatischer zuspitzende Lage auf dem Arbeitsmarkt drängt dem RKW die Frage der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Mittel der Rationalisierung auf. Dies wird in der nächsten Zukunft das beherrschende Thema bleiben.

Anmerkungen

- ¹ Hans Hinnenthal, Die deutsche Rationalisierungsbewegung und das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit. Berlin 1927 (RKW-Veröffentlichungen, Nr. 4), 19.
- ² Entwicklung der Rationalisierung und des RKW, in: Rationalisierung. Monatsschrift des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW), Jg. 22, Heft 5/71, 141-163, hier 142.
- ³ Hinnenthal, Rationalisierungsbewegung (wie Anm. 1), 10.
- ⁴ Fritz Reuter, Erinnerungen aus den Anfängen der Gemeinschaftsarbeit, in: Rationalisierung. Monatsschrift des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW), Jg. 22, Heft 5/71, 134-136, hier 134.
- ⁵ BA Koblenz, R 43, I/1132.
- ⁶ ebd.
- ⁷ ebd. S. 11.
- ⁸ Jahresbericht RKW, 1926, 1.
- ⁹ Hinnenthal, Rationalisierungsbewegung (wie Anm. 1), 20.
- ¹⁰ Entwicklung (wie Anm. 2), 142.
- ¹¹ Entwicklung (wie Anm. 2), 144.
- ¹² Entwicklung (wie Anm. 2), 142.
- ¹³ Satzung des RKW von 1925, § 2.

-
- ¹⁴ Nach § 1 der Satzung ist das RKW die Zentralstelle, die unmittelbare Bearbeitung der Aufgaben erfolgt "durch die dem RKW angeschlossenen oder nahestehenden Körperschaften nach den Richtlinien des Reichskuratoriums" (aus § 1)
- ¹⁵ Hinnenthal, Rationalisierungsbewegung (wie Anm. 1), 24.
- ¹⁶ Jahresbericht RKW, 1926, 3-22 und E. Pothof, Gutachten über Aufgaben und Organisation des RKW v. 25.8.1965.
- ¹⁷ Entwicklung (wie Anm. 2), 144.
- ¹⁸ Entwicklung (wie Anm. 2), 142.
- ¹⁹ Bereits 1932 überarbeitete 3. Aufl., von 1953 bis 1958 vierte Aufl. in Loseblattform. Nachfolger bildet ab 1966 ein neukonzipiertes "Handbuch für Rationalisierung" in Taschenbuchformat.
- ²⁰ Entwicklung (wie Anm. 2), 143.
- ²¹ Hinnenthal, Rationalisierungsbewegung (wie Anm. 1), 19.
- ²² So die 1925 aufgestellten, der Satzung vorangestellten "Aufgaben und Ziele".
- ²³ Hinnenthal, Rationalisierungsbewegung (wie Anm. 1), 19.
- ²⁴ Jahresbericht RKW, 1926, 1.
- ²⁵ Hans Jaeger, Geschichte der Wirtschaftsordnung in Deutschland. Frankfurt am Main 1988, 142f. Vgl. auch Walter Kaiser, Von Taylor und Ford zur "lean production" - Innertechnische und politische Aspekte des Wandels der Produktion, in: Alma Mater Aquensis, (Berichte aus dem Leben der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen), Aachen 1993/94 Band XXX, S.173-191.
- ²⁶ Entwicklung (wie Anm. 2), 144.
- ²⁷ Ebd.; BA Koblenz, R 107/3.
- ²⁸ BA Koblenz, R 107/3.
- ²⁹ BA Koblenz, R 107/2.
- ³⁰ Götz Aly/Susanne Heim, Vordenker der Vernichtung. Auschwitz und die deutschen Pläne für eine neue europäische Ordnung. Frankfurt a.M. 1993, S. 34. Die in diesem Buch vorgenommene Einschätzung und Bewertung der Rolle der technischen Intelligenz ist jedoch in der Forschung stark umstritten. Zur Fachdiskussion vgl. Dan Diner, Rationalisierung und Methode. Zu einem neuen Erklärungsversuch der "Endlösung", in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 40, 1992, 359-382; Götz Aly, Erwiderung auf Dan Diner, ebd. 41, 1993, 621-635; Norbert Frei, Wie modern war der Nationalsozialismus?, in: Geschichte und Gesellschaft 19, 1993, 367-387, bes. 369ff. Ludwig Karl-Heinz, Technik und Ingenieure im Dritten Reich, Düsseldorf 1974, Nachdruck Königstein/Taunus 1979, S. 421 ff.
- ³¹ Fragebogen I, II, in: Volks- und betriebswirtschaftliche Strukturuntersuchungen in der Ostmark. Arbeitsbericht des RKW Berlin-Wien, Februar 1939, S. 74-77.
- ³²
- ³³ Aly/Heim, 319
- ³⁴ Aly/Heim zufolge sei für Ost- und Südosteuropapolitik der Nationalsozialisten die Bevölkerungswissenschaft von großer Bedeutung gewesen. Spezialisten der verschiedenen Fächer - Ökonomen, Agrar- und Raumplaner - legten dar, dass eine sinnvolle Neuordnung des Raums nur dadurch zu erreichen sei, indem die "Überbevölkerung" abgebaut würde: zunächst durch Umsiedlung, dann aber auch durch "Deportation zur Zwangsarbeit, Ghettoisierung, Vertreibung von Menschen in künstlich geschaffene Hungerregionen, Versuche eine Geburtenkontrolle und - Massenmord" (S. 483).

-
- ³⁵ Rationalisierung, 22. Jg., Heft 5/2971, S. 146
- ³⁶ BA Koblenz, R 107/3
- ³⁷ Vgl. Brief von Dr. Reuter an die Herren Dr. v. Wolkoff, Dipl.-Ing. Schreibmayr, H. Mentzel, v. 15. Juni 1945, Übertragung der Geschäftsführung und der Vollmachten, BA Koblenz, R 107/3
- ³⁸ BA Koblenz, R 107/3
- ³⁹ Ebd.
- ⁴⁰ BA Koblenz, R 107/4
- ⁴¹ Brief des Vorstehers des Finanzamts für Liegenschaften an das RKW v. 23.3.1946 (BA Koblenz, R 107/4)
- ⁴² Brief. Dr. Wolkoff an den Magistrat der Stadt Berlin, 2. Sept. 1946 (BA Koblenz, R 107/4)
- ⁴³ Entwicklung (wie Anm. 2), 148.
- ⁴⁴ BA Koblenz, R 107/4
- ⁴⁵ Entwicklung (wie Anm. 2), 148.
- ⁴⁶ Entwicklung (wie Anm. 2), 148.
- ⁴⁷ Entwicklung (wie Anm. 2), 148.
- ⁴⁸ Ein Kuratorium wurde nicht gebildet, an dessen -Stelle trat später ein Beirat, vgl. Entwicklung, 149.
- ⁴⁹ E. Potthof, Gutachten über die Aufgaben und Organisation des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft e.V., Bd. 2, v. 25.8.1965.
- ⁵⁰ O. Bredt, Der RAW und die deutsche Rationalisierungsbewegung seit dem Zusammenbruch, in: Rationalisierung 1950, 2.
- ⁵¹ M. Pohl, Wiederaufbau, Kunst und Technik der Finanzierung, Frankfurt am Main 1974, S. 11ff.
- ⁵² E. Potthof, Gutachten, ebd. S. 16.
- ⁵³ RKW (Hrsg.), Automatisierung. Stand und Auswirkungen in der Bundesrepublik Deutschland, München, 1957.
- ⁵⁴ K. Loew, Planung als Instrument der Unternehmensführung in: Rationalisierung, 12. Jg. 1961-4, S. 130ff.
- ⁵⁵ Unternehmensplanung in: Rationalisierung, 13. Jg. Heft 1/1962, S. 1-24
- ⁵⁶ Unternehmensplanung in: Rationalisierung Heft 63/1, S. 18ff.
- ⁵⁷ Einführung in die Handhabung der RKW-Führungsmappe (Hrsg. v. H. Lübeck und H. Wegener), Berlin, Köln, Frankfurt am Main 1966, S. 9ff.
- ⁵⁸ Personalpolitik im Zeichen zunehmender Automatisierung, in Rationalisierung 12 Jg. 1961-4, S. 97ff.
- ⁵⁹ Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg. RKW), Frankfurt am Main 1970, S. 14ff.
- ⁶⁰ Menschgerechte Arbeit - Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und betrieblicher Praxis, (Hrsg. RKW), Frankfurt am Main 1976, S. 14ff.

-
- ⁶¹ Kongreß - Menschengerechte Arbeit - Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und betrieblicher Praxis, zusammenfassender Auswertungsbericht (Hrsg. RKW), Frankfurt am Main 1976, S. 1 ff.
- ⁶² Otto Bredt, Rationalisierung und Volkswirtschaft, in: Für und Wider die Rationalisierung, (Wege zur Rationalisierung), Schriftenreihe des RAW, Heft 2, S. 45.
- ⁶³ Vorschlag zur Förderung des Betriebsberatungswesens (Aktivierung des deutschen Produktivitätsprogramms) vom 20. September 1955 (Archiv RKW).
- ⁶⁴ Exposé Forderung des Betriebsberatungswesens vom 19. Mai 1950 (Archiv RKW).
- ⁶⁵ Rationalisierung, 10/70, S. 247.
- ⁶⁶ Rationalisierung, 6/73, S. 169.
- ⁶⁷ Jahresbericht 1992, S. 12/13.
- ⁶⁸ Rationalisierung, 12/80, S. 306.
- ⁶⁹ Arbeitsbericht des RKW für 1982, S. 4
- ⁷⁰ Ebd. S. 314.
- ⁷¹ Schwerpunktprogramm des RKW für die zweite Hälfte der achtziger Jahre (Hrsg. RKW) o.J., S. 3
- ⁷² Geschäftsführerkonferenz vom 14. Februar 1990.
- ⁷³ Jahresbericht 1990, S. 4.
- ⁷⁴ Jahresbericht 1994, S. 5.
-

Nachtrag: 1996 – 2001

Im Sommer 2001, zu seinem 80. Geburtstag, präsentiert sich das RKW als ein dezentrales bundesweites Netzwerk. Die ehemaligen Landesgruppen wurden rechtlich selbständige Vereine. Damit zog das RKW auch organisatorisch die Konsequenzen aus der Entwicklung, die zu unterschiedlichen Ausrichtungen in den einzelnen Bundesländern, jeweils abhängig von der Politik der Landesregierungen, geführt hatte. Nach wie vor ist das RKW in allen Bundesländern vertreten und spiegelt auf diese Weise die föderale Struktur Deutschlands wider.

Die fachliche Arbeit des RKW greift immer wieder neue, aktuelle Themen auf, im Wesentlichen haben sich die Aufgaben aber nicht verändert. Rund 10.000 Beratungen im Jahr führen vor allen Dingen die Landesverbände durch. Auch das Weiterbildungsangebot stellen in erster Linie die Seminare und Lehrgänge der Landesverbände.

Die Bundesgeschäftsstelle widmet sich demgegenüber einerseits stärker der betriebsübergreifenden Lösung fachlicher Probleme und dient als Plattform für den Dialog der Sozialpartner zur Klärung von Fragen des Strukturwandels. Andererseits übernimmt sie die gemeinsamen Aufgaben. Dazu gehört beispielsweise der RKW-Verlag, der rund 300 sehr praxisbezogene Fachbücher herausgibt und vertreibt.