

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades

**Emotions at Work – Working on Emotions:
The Production of Economic Selves
in Twentieth-Century Germany**

eingereicht am
Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften
der Freien Universität Berlin
im August 2013

von Sabine Christina Donauer

Erstgutachterin:

Prof. Dr. Ute Frevert

Forschungsbereich *Geschichte der Gefühle*

Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin

Zweitgutachter:

Prof. Dr. Paul Nolte

Fachbereich Geschichts- und Kulturwissenschaften

Freie Universität Berlin

Disputation: 18.12.2013

In this publication I will use the pronouns *he* and *she* interchangeably. All genders shall thereby be signified.

Table of Contents

Introduction: Emotions at Work – Working on Emotions	8
<i>Job Satisfaction and Burn-Out: Emotions at Work Today</i>	8
<i>Emotions at Work – A Research Agenda</i>	12
<i>Source Material</i>	20
<i>History of Emotions as History of Science.....</i>	22
<i>Related Fields of Research: The History of Work and Subjectivation Theories</i>	23
<i>Work, Emotions and the History of the Self – Five Hypotheses</i>	29
Dematerialization.....	29
From Class Hatred to Personal Enjoyment: Individualization at and through Work.....	31
Transcendence Added: 20 th Century Labor Science and its Vision of Joyful Work	34
The Desomatization of Work-Related Emotions	36
The Working Self and its Emotions: From Static to Dynamic Models	37
<i>Emotional and Capitalist Practices – On a Framework for Critical Analysis.....</i>	39
<i>Outline of Chapters.....</i>	40
I. Workers’ Emotions as an Object of Science, 1900-1925.....	42
1.1 <i>The Problem of Emotions in Industrial Society.....</i>	42
Negative Emotions as a Threat to the <i>Volkskraft</i> – A Problematization in Economics .	47
The Neurotic Workforce – Medicine and the Industrial Workplace	49
The Association for Social Reform and the Social Scientific Approach to Workers’ Emotions	52
Labor Physiology – Regulating the Body’s Energy for More Joy in Work	57
1.2 <i>Science Tackling Workers’ Emotions – Interim Results</i>	58
1.3 <i>Entrepreneurs and the Disaffected Labor Force at the Turn of the Century</i>	62
1.4 <i>The Slow Rise of Science-based Personnel Management</i>	67
The Advent of Psychotechnics in Germany	69
Münsterberg’s Evasion of the Distributional Question – Frieda Wunderlich’s Critique .	74
Teaching Psychotechnics – Georg Schlesinger and the Technical University in Berlin	77
The Implementation of Psychotechnics on the Shop Floor.....	80
1.5 <i>The Demise of Psychotechnics</i>	85
II. Embracing the Worker’s Character: The Dissolution of the Human Motor Paradigm, 1925-1940	96
2.1 <i>Rationalization Efforts and the ‘Human Factor’</i>	96
2.2 <i>Sustained Negative Emotions: Industrial Workers after the First World War</i>	97

2.3 Holistic Interpretations of ‘Marxist Feelings’	102
2.4 Putting a New Emotional Economy to Work.....	109
‘A total survey of the Worker’s Character’ – New Means of Diagnosing Aptitude.....	109
Educating the Self-Confident Worker in a Compassionate Way: On the Emotional Economy of Vocational Training Methods.....	115
Tackling the ‘Soul’ of the Worker – Personnel Practices in Relation to Contemporary Psychological Knowledge	124
Joy in Work through Ambition: Making Adult Workers Engaged.....	129
Making the Worker Feel Recognized: <i>Menschenführung</i> and the Advent of Interpersonal Leadership	142
A Warm Factory Community – Giving the Worker an Emotional Home at Work	155
2.5 Emotions at Work during the Third Reich.....	168
2.6 1925 – 1940: Paradigmatic Shifts Revisited.....	174
Individualization.....	174
Transcendence Added to Work.....	181
Desomatization.....	181
Dynamization.....	184
Dematerialization.....	185
Contemporary Alternatives – Corporate Democracy, Profit Sharing, De-Industrialization	189
“Holy enthusiasm” for Work – Working on Emotions during the Second World War.....	192
III . The Therapeutization of Emotions at Work, 1940-1960	204
3.1 From Social Psychology to Neofreudianism.....	204
3.2 Psychotherapists Unknotting Personal Conflicts: First Corporate Experiments during the War.....	213
3.3 Post-war Wars: Anti-Capitalist Sentiments and the Fight for Co-Determination Rights ..	217
3.4 The Role of Industrial Partnership and Consumption for Economic Growth – On Paradigmatic Shifts in Economic Theory Building in the 1940s	223
3.5 Investing in Human Relations.....	229
Old Networks, New Institutions: Teaching the Human Relations Approach	236
Training the Foremen: Monitoring Emotional Dynamics and Unfolding the Personalities of Subordinates	242
Fostering the Formation of Groups at Work.....	249
Voicing Emotions: The Introduction of Corporate Feedback Loops and Opinion Polls.....	262
Building A Sense of Partnership against ‘Anti-Capitalist Affects’: On Profit Sharing and Common Stocks in Post-War Germany	278

3.6 <i>Five Theses Revisited</i>	288
Individualization.....	288
Dematerialization.....	295
Added Transcendence	303
Desomatization.....	309
Dynamization.....	314
3.7 <i>Critical Contemporary Voices</i>	318
IV. From Human Relations to Human Resources, 1960 – 1980	324
4.1 <i>Demanding Jobs for Demanding People: Merging Corporate Needs and Employees’ Wishes</i>	333
4.2 <i>‘Humanizing Labor’ – Governmental Incentives for Creating Positive Emotions at Work</i>	345
4.3 <i>Engineering Positive Emotions at Work: Work Structuring along Motivational Theory ...</i>	351
Job Rotation	352
Job Enlargement.....	352
Job Enrichment	353
Autonomous Work Groups.....	354
4.4 <i>Mixed Emotions: The Humanization Debate among Labor Representatives</i>	361
4.5 <i>Five Theses Revisited</i>	363
Individualization.....	363
Dynamization.....	368
Dematerialization and Desomatization.....	371
Added Transcendence	373
Interim Conclusion: The 1970s as a Rupture in the History of Labor?.....	376
<i>Changes in Work Motivation? Contemporary Opinion Surveys in Historical Context</i>	384
Epilogue: Emotions at Work – Working on Emotions.	389
Bibliography	413
<i>Primary Sources</i>	413
<i>Secondary Works</i>	425
Zusammenfassung der Ergebnisse (German)	434
Abstract (English)	437

Introduction: Emotions at Work – Working on Emotions

Job Satisfaction and Burn-Out: Emotions at Work Today

Going through German newspapers on the search for articles concerned with ‘Emotions at Work’, one encounters a rather mixed balance sheet these days: On the one hand, the work place is represented as a space in which employees can and should find joy and fulfillment. In the contemporary discourse about work, there is a strong consensus that work is not just a way of earning money, but that work is a means by which self-worth, satisfaction, personal development as well as societal recognition and appreciation can be achieved.¹ Especially among younger employees, personal identification with and emotional attachment to their tasks is reported to be on a high level.² As current sociological surveys emphasize the idea that one’s job is a vital part of stabilizing and enriching a person’s emotional balance is widely shared.³ Along the lines of this current narrative, at and through work, one should not only find identification and contentment with the tasks but also use the challenges at work to ‘grow’ as a personality. Even in cases where ‘growing’ is temporarily not possible, i.e. in a stagnant work environment, the baseline expectation remains that happiness should be an indispensable part of every work relationship.⁴

The other side of the contemporary news coverage on ‘Emotions at Work’ is less favorable: A plethora of articles currently deals with (over-) work as the cause of depression in general and the burnout syndrome in particular. Burnout is described as the ‘final stage of

¹ This is the translation of the following exemplary statement by Bernhard Allmann from the German Academy of Health Management (*deutsche Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement*), which was published in May 2012 in a major German newspaper: “Arbeit dient nicht nur als Einkommensquelle, sondern beeinflusst auch das Selbstwertgefühl und ist damit in unserer Gesellschaft eine wichtige Quelle für Zufriedenheit. Der Beruf kann der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit sowie dem Wunsch nach Anerkennung und Achtung dienen.“ Retrieved from <http://www.sueddeutsche.de/karriere/psychische-belastung-im-job-woher-der-stress-am-arbeitsplatz-kommt-1.1345422> (last accessed June 10, 2013)

² Hans Böckler Stiftung, “Stress im Job als Privatsache“, in: *Böcklerimpuls* (12/2011), retrieved from http://www.boeckler.de/36831_37228.htm (last accessed on June 10, 2013)

³ Hermann Kocyba, “Die falsche Aufhebung der Entfremdung: über die normative Subjektivierung der Arbeit im Postfordismus“, in: Mathias Hirsch (Ed.), *Psychoanalyse und Arbeit*, 13-26, Göttingen 2000, 17.

⁴ Volker Kitz / Manuel Tusch, *Glücklich im Büro? Das geht! Und zwar so!*, Spiegel Online 14.1.2012. Retrieved from <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/psycho-logisch-gluecklich-im-buero-das-geht-und-zwar-so-a-795715.html> In April 2012 an entire issue of the German edition of the magazine *The Harvard Business Manager* was devoted to the topic of happiness at work, see <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/2012-4.html> (last accessed in May 2012)

emotional exhaustion’⁵ by the Federal Institute for Occupational Safety and Health, its causes are attributed to a myriad of work-related issues: Stress, overwork, intensified pressure, higher levels of personal responsibility, and a blurred line between work and recreation are the most often mentioned factors. Experts call the combination of feeling overburdened at work and sensing a lack of meaningfulness decisive for slipping into burnout.⁶ Startling figures are presented in this context: The major German health insurance company *AOK* disclosed that every tenth sick day of German employees in 2010 was due to extreme exhaustion and depression, adding up to 1.8 mio sick days taken because of diagnosed burnout. This is a steep rise of 80% compared to the situation in 1999.⁷ The complementary version of this emotional exhaustion caused by work is called ‘Boreout’. The authors of the book *Boreout – why being underchallenged makes you sick*⁸ claim that the symptoms are similar to those of the burnout syndrome while the underlying cause is a work environment which does not challenge their employees sufficiently. They feel useless and lose the enjoyment that comes with putting their skills and talents to work – a state described by the boreout authors as ‘mere horror’.⁹

In between the joys of a challenging work situation and the horrors of its absence, there is a third recurring topic in the news coverage on ‘Emotions at Work’: Emotional detachment from work (*innere Kündigung*). In 2010, the so called ‘Engagement Index’ published by the consultancy Gallup claimed that 21% of the study’s employees did not have an emotional attachment to their work and as a consequence acted in a demotivated and destructive way weakening the competitiveness of their company. The vast majority (66%) of the interviewees showed little emotional attachment and fulfilled the duties at their workplace in an uneager way.¹⁰ According to the study, this feeble inner attitude is responsible for an economic loss as high as 120 billion Euros in Germany. At first glance, Gallup’s figures are contradicted by the

⁵ Sven Astheimer, “Die ausgebrannte Republik“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (1.2.2012). Retrieved from <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/volkkrankheit-burnout-die-ausgebrannte-republik-11627772.html> (last accessed in May 2012).

⁶ Ibid.

⁷ Alexandra Borhard, “Burn-out: Der nächste Zusammenbruch kommt bestimmt“, in: *Süddeutsche Zeitung* (19.7.2011), retrieved from <http://www.sueddeutsche.de/karriere/zukunft-der-arbeit-burn-out-der-naechste-zusammenbruch-kommt-bestimmt-1.1121927> (last accessed on June 10, 2013)

⁸ Philippe Rothlin and Peter Werder, *Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht*, Heidelberg 2007.

⁹ Ursula Kals, “Nichts zu tun und völlig fertig“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (3.11.2011). Retrieved from <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/unterforderung-nichts-zu-tun-und-voellig-fertig-11516896.html> (last accessed on June 10, 2013)

¹⁰ Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, “Gallup Studie ‚Innere Kündigung‘“, 17.2.2011. Retrieved from <http://www.ipa-consulting.de/news/gallup-studie-innere-kuendung> (last accessed on June 10, 2013)

OECD's numbers, according to which 90% of Germany's employees feel content.¹¹ Yet, according to the author of the Gallup study, Marco Nink, being content is far away from emotional attachment and in most cases it is accompanied by a certain passiveness.¹² Moreover, the desired emotional state of attachment and motivation is said to be unobtainable by the use of money, i.e. a higher salary. Recruiting and personnel consultancies such as StepStone and Gallup agree that positive work-related emotions are not purchasable. Several surveys asking employees what motivates them seem to prove them right: The vast majority of interviewees points to the decisive importance of 'having fun at work', whereas only a minority would resign from an emotionally fulfilling job if the payment was low.¹³

Most of us are familiar with the above presented ways of talking about 'Emotions at Work' to a point where we do not find them utterly specific or in need of explanation. Yet, by taking on a historian's perspective, the impression of familiarity becomes easily disturbed. Turning to historical accounts of workers, labor psychologists, entrepreneurs and people working at personnel departments from past decades, we encounter many different ways of conceptualizing emotions at work: There are accounts in which 'joy in work' is only tantamount to the absence of negative physical sensations caused by heat, noise and toil; throughout large parts of the twentieth century workers described monotonous work as likeable since it left them mental space for daydreaming – 'boreout' due to being underchallenged would have been a nonsensical concept to them; members of the labor movement often chose party rallies or adult evening classes as the emotional space where they would develop their ideal of personhood – in sharp contrast to the workplace which was everything but a good place to find wellbeing and 'self-actualization'; during certain decades occupational psychologists claimed that positive feelings at work could be mainly achieved by a stable work environment defined by positive social interactions among working group members; in other decades they recommended job rotation and the experience of constant change as well as focusing on individual 'growth' instead of thriving in a group.

¹¹ Deutsche Presse Agentur, "Jedem Vierten ist alles egal", in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (22.3.2012). Retrieved from <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/mitarbeiter-motivation-jedem-vierten-ist-alles-egal-11693020.html> (last accessed on June 10, 2013).

¹² Ibid.

¹³ Jochen Leffers, "Geld allein ist ein zu schwacher Motor", in: *Spiegel Online* (22.2.2012). Retrieved from <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/mitarbeiter-motivation-geld-allein-ist-ein-zu-schwacher-motor-a-816970.html> (last accessed on June 10, 2013).

Not only did the ideas and ideals of emotions at work alter; concomitantly, the practices to act on employees' emotions were shifted according to these conceptual changes. Depending on time and place, the recipes for dealing with unwanted emotions and creating the 'right' ones differed widely: Laughing negative emotions off, going through the 'talking cure', teaching supervisors to orchestrate workers' emotional metabolism or expecting workers to self-consciously regulate their feelings, changing production settings to elicit certain emotional responses or hiring psychologists to untie 'emotional knots' were all part of different toolkits at different times to align emotions effectively with production processes.

This short detour to historically distinct ways of conceptualizing and dealing with emotions at work should make the following point clear: The way emotions at work are understood and problematized today (as outlined by the above cited newspaper articles) is highly specific and historically contingent, and indeed so in more than one way. First, the assumption that positive emotions are caused by the constant evolution of work-related skills, i.e. personal 'growth', is absent in most of the twentieth-century discourse on work. Second, the idea that a supposed human longing for meaningful activity can be satisfied within the field of work is equally a rather new feature¹⁴; the corresponding 'problem' of not finding any significance and satisfaction in job tasks which leads to negative emotions (according to burn out theory) is just as peculiar. Third, conceptualizing work-related feelings as psychological rather than physiological entities adds to the specificity of the constellation. Finally, seeing money not as a decisive factor to trigger positive emotions at work is not self-evident either: For most decades in the past century it was taken for granted that a decent amount on the pay roll was a safe bulwark against negative emotions at work, and that it secured workers' loyalty and emotional attachment. Although the list of peculiarities is incomplete at this point, it should be sufficient for now in order to underline the following statement: The ways in which emotions at work are imagined as well as the ways in which they are acted upon are subject to historical change and therefore in need of explanation. Emotions belong deeply to the architecture of production environments, they have posed and continue to pose both: problems *and* solutions in the field of economic activity. Our understanding of the history of capitalist practices and their social and political entanglements

¹⁴ Apart from what Bourdieu called 'scholastic' labor, i.e. "the limiting case which is the quasi-ludic activity of the artist or writer"; cited from Pierre Bourdieu, *Pascalian Meditations*, Cambridge 2006, 202.

would remain incomplete in an unsatisfying way, did we ignore the changed emotional economies that accompanied them.¹⁵ To fill this knowledge gap is the aim of the following study.

Emotions at Work – A Research Agenda

When looking at current practices in human resource management (HR), it is fairly evident that emotions are looked at through an economic lens and worked upon towards economic ends. HR buzz words such as ‘emotional attachment’ to a company, motivation, wellbeing at work and job satisfaction all refer to the inner state of employees and the feelings involved in deploying their daily tasks. The economic output of companies looms at the horizon of this interest in what are technically non-economic, psychological matters.

What is truly remarkable in this regard is however that not only today but since the beginning of the twentieth century “the language of emotionality and that of productive efficiency were becoming increasingly intertwined, each shaping the other”¹⁶. What many researchers have identified to be characteristic of a postindustrial age¹⁷ – turning to workers’ emotions instead of allegedly subjecting them – has in fact been an integral part of industrial capitalism since its dawn. The fact that the management of workers’ emotions in industrial modernity has been largely neglected by previous generations of historians is no coincidence: The meta-narratives of modernity rather tell a history of the subjugation and decline of ‘pure’ emotionality. Be it in Max Weber’s account or in Norbert Elias’s – since emotions are cast in a simple dichotomy and figure as the antipode of rationality, the immediate assumption follows

¹⁵ Ute Frevert, “Gefühle und Kapitalismus“, in: Gunilla Budde (Ed.), *Kapitalismus. Historische Annäherungen*, Göttingen 2011, 50-72.

¹⁶ Eva Illouz, *Cold Intimacies. The Making of Emotional Capitalism*, Cambridge 2009, 14.

¹⁷ The secondary literature making this assumption is abundant, to list just a few examples from the debate: Kocyba, Die falsche Aufhebung der Entfremdung, 16; Luc Boltanski / Ève Chiapello, “Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel“, in: *Berliner Journal für Soziologie* (11/4), 2001, 459-477, 468f; Jens Elberfeld, “Von der Befreiung des Individuums zum Management des Selbst. Die unheimliche Karriere von Therapie, Beratung und Coaching seit 1968“, in: *Recherche, Zeitung für Wissenschaft* 3, 2010, 20-21; Sighard Neckel, *Flucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft*, Frankfurt am Main, 2008, 124; Anselm Doering-Manteuffel / Lutz Raphael, *Nach dem Boom: Perspektiven auf die Zeitgeschichte*, Göttingen 2008, 119f. A critique of this dichotomy between Fordism and Post-Fordism can be found in the following articles: Karsten Uhl, “Der Faktor Mensch und das Management. Führungsstile und Machtbeziehungen im industriellen Betrieb des 20. Jahrhunderts“, in: *Neue Politische Literatur* (55 / 2), 2010, 233-254; Kyle Bruce, “Henry S. Dennion, Elton Mayo, and Human Relations Historiography“, in: *Management & Organizational History* (1, 2006), 177-199.

that they were disciplined and marginalized in the ‘age of rationality’, locked away in the ‘iron cage’.

A minor trace in Max Weber’s work yet hints at the vast undertakings in capitalist economies which were concerned with forming workers’ emotional subjectivities in a way that would fit the needs of production instead of simply ignoring or subduing them. In his *Protestant Ethics* Weber mentions that as soon as qualified work was to be carried out and once expensive machinery was to be handled by workers, a certain ‘attitude’ (*Gesinnung*) was requested which could not be elicited from workers by financial rewards, but which would be the product of a long and complex formation process. According to Weber, training workers to ‘feel responsible’ (*Verantwortlichkeitsgefühl*) for the production tools entrusted to them would be one part of this well-directed education (*Erziehungsprozess*). The second part addressed by Weber was raising their eagerness and sense of initiative. The need to do so became apparent when the a higher pay for piece rates did not result in the wanted performance increase but in people working less for the same amount of money.¹⁸ Weber never followed up on this observation that capitalist practices actually required a significant part of ‘emotional engineering’ to produce emotions favorable for production needs. He lost sight of his hunch that in order to run smoothly and successfully companies had a genuine interest in creating the ‘right’ emotions instead of simply banning them altogether from the ‘rationalized’ production site.

Until now, only few researchers have embarked upon exploring these links between capitalist and emotional discourses and practices. Sociologists like Eva Illouz and Nikolas Rose have hinted at the decisive role that was assigned to psychological knowledge as early as in the 1920s in the UK and in the USA for enlarging profits, assuaging industrial conflict and integrating workers through mechanisms of recognition and motivation.¹⁹ On the historians’ side, Ute Frevert, Jürgen Kocka and Bettina Hitzer have advocated for “bringing emotions back in” in order to present fully-fledged accounts of modern economic life.²⁰ Frevert highlights that since the very

¹⁸ Max Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Köln 2009, 51f.

¹⁹ Illouz, *Cold Intimacies*, 17; Nikolas Rose, *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*, London 1999, 67.

²⁰ Ute Frevert, Gefühle und Kapitalismus, in Gunilla Budde (Ed.), *Kapitalismus. Historische Annäherungen*, Göttingen 2011, 50 – 72, 67; Jürgen Kocka, Kommentar: Kapitalismus im Kontext, in Gunilla Budde (Ed.), *Kapitalismus. Historische Annäherungen*, Göttingen 2011, 176 – 188, 177; Bettina Hitzer, *Emotionsgeschichte – Ein Anfang mit Folgen*, Retrieved May 2012 from <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/2011-11-001.pdf> A more general call for a synthesis between

beginning of capitalist economic activity, emotions were conceived of as an economic resource which had to be worked upon and to be deployed in an ‘efficient’ way. Her second main argument concerns the emotional make-up of producers in modern economies: Emotions are part of the so-called “technologies of the self” which turn human beings into functioning and marketable individuals.²¹ The high division of labor in rationalized production environments of industrial capitalism, Frevert argues, did not leave the ‘emotional economies’ of the producing subjects unchanged. The inner life of workers received unprecedented attention and became object of dovetailed personnel management techniques to create the most efficient production process possible.²²

Once emotions are turned into a category of historical analysis, two new paradigms become thinkable: Not only do emotions have a history that has to be accounted for, they also *make* history.²³ This turn in perspective opens up new questions about the role emotions played and continue to play in modern economic practices and vice versa. As we will see in this study, the historically specific ideas about and problematizations of workers’ emotions *made* history in the sense that they prompted practical interventions in the work space – from a changed design of production halls to the invention of new interactional techniques such as group discussions and other structured communication models.

As outlined, the argument that emotional and economic practices became inextricably linked in the twentieth century is well established in current sociological and historical literature. Notwithstanding, it is not yet backed by a fair amount of empirical research on the matter. Therefore, the present study will pursue the following key questions:

1. How did emotions become a ‘problem’ of industrial management? What are the underlying social, political, cultural and economic forces which led to the heightened attention emotions received during the course of twentieth century economic activity?

cultural and economic history can be found in Susanne Hilger / Achim Landwehr (Eds.), *Wirtschaft – Kultur – Geschichte. Positionen und Perspektiven*, Stuttgart 2011.

²¹ Frevert, *Gefühle und Kapitalismus*, 52.

²² *Ibid.*, 58.

²³ To historicize the changing conceptualizations of emotions and to render emotions’ impact on the social orders of the past visible is the aim of the research group *History of Emotions* at the Max Planck Institute for Human Development in Berlin: www.mpib-berlin.mpg.de/en/research/history-of-emotions

2. How did the conceptualizations of emotions and selfhood in the realm of industrial production change? Who and what were the driving agents causing shifts in the understandings of emotional phenomena related to work?
3. How did changed understandings of work-related emotions alter industrial practices? Which techniques were developed to tackle unwanted emotions and to create desired ones? How did this undertaking change the industrial workplace?
4. What were the effects of altered understandings and practices in dealing with emotions at work? Which forms of emotional selfhood did economic and work-related psychological practices make plausible, which ones did they debase?

In short, the focal point of this study is the change of ‘emotional styles’ in twentieth century industrial production. My definition of ‘emotional styles’ follows the one of Eva Illouz, comprising “the ways in which twentieth-century culture became ‘preoccupied’ with emotional life – its etiology and morphology – and devised specific ‘techniques’ – linguistic, scientific, interactional – to apprehend and manage these emotions.”²⁴ I prefer the term ‘emotional styles’ over ‘emotional regime’ introduced by William Reddy²⁵, since the latter indicates a hegemonic and hierarchical top-down process of setting emotional standards. Thereagainst the process of emotional change I would like to describe knew many different agents apart from corporate decision makers; dissatisfied workers had as much their stake in the historical development as did psychologists while they were still newcomers and tried to establish themselves as consultants to corporations. Besides, ‘emotional styles’ evokes less an impression of homogeneity than ‘emotional regime’ and thereby allows me to conceive of differences in business and company cultures.

Naturally, this project has its delimiting factors: I will exclusively deal with the pertinent historical developments in Germany.²⁶ Germany is an interesting case in point since it brings together a strong heritage in both industrial production and occupational psychology. As we shall see, many of the labor scientific innovations of the twentieth century emanated from German

²⁴ Eva Illouz, *Cold Intimacies*, 6.

²⁵ William Reddy, *The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions*, Cambridge 2001, 129.

²⁶ Due to constraints in time and scope, this study will follow the developments in the Federal Republic of Germany after the Second World War, while acknowledging that a comparison with the GDR would have been of high interest.

thinkers who then emigrated to the US and sent back many intellectual ‘reimportations’ to the German corporate personnel management.²⁷ To analyse how these strong corporate and scientific traditions intersected with and were influenced by such a firm labor movement as the German one offers a particular appeal: to combine historical research on corporate practices and industrial relations with a wider history of science and culture, for which the German case provides plenty historical material. Not only were German enterprises among the pioneering in rationalizing both production processes and the ‘human factor’; Germany was also a country where large labor scientific research institutions emerged and where vivid societal debates about the significance of work in life were conducted.²⁸ In this sense this study tries to approach what Jürgen Kocka has suggested: “A history of work would seem to be highly attractive because it would have to integrate very different approaches, methods and aspects, ranging from straightforward economic history to cultural constructivism, including the analysis of institutions and politics (if it can be done).”²⁹

Time-wise, the project spans from approximately 1900 until 1975 and it is focused on blue collar workers at industrial plants. Although the antecedents since 1900 will be considered, the main analysis sets in with the 1920s, since the Weimar Republic saw an unprecedented number of large-scale industrial companies with modern organizational forms such as a formalized bureaucracy, a middle-management level and rationalized production methods. At these ideal

²⁷ Such are e.g. Hugo Münsterberg, a pioneer of the labor scientific subdiscipline ‘psychotechnics’, as well as Freudian and Neofreudian German thinkers who influenced the labor scientific discourse and practices significantly, as this book will show. For the impact of German scholars on American theories of “human potential” see Anne Harrington, *Reenchanted Science: Holism in German Culture from Wilhelm II to Hitler*, Princeton 1996, 210ff.

²⁸ Jürgen Kocka has described the “basic contradiction” which was fully evolved in Germany by the beginning of the 20th century and which lent itself to fierce societal debates: “The emphatic discourse about work as a core element of human existence, as a human right and duty, continued throughout the nineteenth century and beyond. It became even more pronounced and ambitious: from Hegel through Marx to Max Weber, with many other contributors who are less well-known today. On the other hand, the reality of work was characterized by increasing division and specialization; it was mostly dependent on markets, superiors or machines, frequently hard and dreary, exhausting and miserable. This incongruity, tension or contradiction was not new, but it was coming to a point and, in the emerging civil society of the nineteenth century, it became a topic of public debate. Out of this publicly discussed contradiction emerged the sharp and mobilizing critique of work under capitalism as alienated and exploited, seen most clearly in the writings of Marx. This contradiction also helped to fuel the demands of the emerging labour movement, the socialist and social-democratic claims aiming at the recognition of work and workers, their inclusion and participation as citizens, improvement and political change.” See Jürgen Kocka, “Work as a Problem in European History”, in: Jürgen Kocka (Ed.), *Work in a Modern Society. The German Historical Experience in Comparative Perspective*, 1-15, 9.

²⁹ *Ibid.*, 1.

type plants of industrial modernity³⁰ the rationalization movement did not limit itself to optimizing the technical side of the production process. In the 1920s, the ‘human factor’ became an equally valid object of rationalization efforts, leading to the implementation of psychological knowledge about employees’ emotions. Traditional welfare policies were complemented by human rationalization methods, putting the former to the second place.³¹

This implementation of psychological knowledge to organize human behaviour is one characteristic of the wider development, which gained momentum after the First World War: the ‘scientizing of social phenomena’, i.e. “the handing-over to scientific experts of the job of identifying, interpreting, managing and solving problems”³². Therefore, the 1920s form a nodal point, at which the emotions of employees received systematic attention for the first time and at which the science of psychology was set to rule the discourse on workers’ emotions for the following decades.

The project will end with considering the relevant source material from the 1970s, since this is the point in German history when the number of people working in the tertiary sector exceeded the number of secondary sector employees – the end of industrial production as the predominant economic activity,³³ although the leading concepts developed in the named period still frame today’s discussions on work and emotions, as the epilogue will show.

Another central delimitation of this project is studying the world of blue and not white collar workers. There are three main reasons for this choice: First, the (scientific) conceptions and social practices to deal with unwanted emotions at work and to create the desired ones evolved first and foremost to match the industrial work environment. The specifics of large-scale industrial production, such as exposure to heat, noise, pollution, and later on the intricacies of

³⁰ Thomas Welskopp, “Soziale Kontinuität im institutionellen Wandel. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von der Jahrhundertwende bis zu den 1960er Jahren”, in: Matthias Frese / Michael Prinz (Eds.), *Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert. Regionale und vergleichende Perspektiven*, Paderborn 1996, 217 – 267, 223f; Jürgen Kocka, “Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914”, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* (56), Bonn 1969, 332-372.

³¹ Martin Fiedler, “Betriebliche Sozialpolitik in der Zwischenkriegszeit. Wege der Interpretation und Probleme der Forschung im deutsch-französischen Vergleich”, in: *Geschichte und Gesellschaft* (22/3), Göttingen 1996, 350-375, 372.

³² Doris Kaufmann, “Science as Cultural Practice: Psychiatry in the First World War and Weimar Germany”, in: *Journal of Contemporary History*, (34/1), 1999, 125-144, 127.

³³ Statistisches Bundesamt, *Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren*. Retrieved from <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrerw13a.html> (last accessed on June 10, 2013).

working at the assembly line or with highly expensive machinery were guiding for the formulation and solution of problems within occupational psychology. In other words: In order to grasp the origins of work-related understandings of emotions and their development, there is no alternative but to go to the roots of their existence – industrial labor in the most material sense of the term. Needless to say that in industrial modernity profit was more dependent on how blue collar workers performed on the shop floor than on what white collar employees did in the back office (although they were also but not equally exposed to psychological measures). Working on blue collar workers' emotions promised the highest impact in terms of monetary output and this is where the investment of companies went. In addition, until the last decades of the twentieth century the following rule of thumb applied: The further up the company ladder, the less 'psychological intervention'. For most of the time labor psychology was reserved for the 'lower classes' because for a long time it was considered as an impertinence for the bourgeois employee.³⁴ Hence, the focus should be where the target group for 'working on emotions' was: on blue collar workers.³⁵

Second, telling the story about how blue collar workers got into touch with and were affected by psychological knowledge offers a strongly needed balance to hitherto existing narratives of emotional management techniques in twentieth century professional life. The dominant storyline of sociological and historical research runs along the following lines: As a reaction to the anti-authoritarian criticism of the '1968' generation, companies allegedly started using psychological knowledge to make their employees 'happy' and give them 'job satisfaction'.³⁶ These accounts make two questionable assumptions: The first one is that prior to the 1960s there were no psychological techniques geared towards the emotions of workers. The second one is a supposed top-down model, i.e. the idea that human resource techniques were diffused from the high-potential jobs in the tertiary sector to lower qualification jobs in the secondary sector way after the 1970s. As this project will show, the reverse development happened: Emotional management techniques were first developed for workers in industrial modernity and then applied to white collar workers as their numbers rose during the 1960s with the advent of the service economy.

³⁴ Ruth Rosenberger, *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008, 340.

³⁵ Nina Verheyen has recently highlighted that the history of efficiency and work performance might have less been fuelled by bourgeois value systems but by the developments arising from the labor sciences and industrial demands, see Nina Verheyen, "Unter Druck. Die Entstehung des individuellen Leistungsstrebens um 1900", in: *Merkur. Zeitschrift für Europäisches Denken* (66/5), 2012, 382-390.

³⁶ See footnote 17 for exemplary titles.

Focussing on manual labor will adjust the historical narratives that have evolved because of a narrow-minded look on clerks.³⁷

Third, by focussing on industrial workers the wider narrative of ‘therapeutization’³⁸ in twentieth century modernity will also receive a due refinement: Current models which try to explain how psychological knowledge became popularized in the twentieth century, usually tell the story of how advice literature made the studious bourgeois and petit bourgeois milieu familiar with the latest theories on how to understand and deal with their emotions.³⁹ Workers are barely mentioned in these accounts, the underlying idea seems to be that – if at all – they might have been exposed to ‘psy knowledge’ at the very end of a bourgeois trickling-down process. As a matter of fact, however, industrial workers were confronted with psychological methods long before the paper back revolution and the subsequent advice literature boom of the 1960s hit other strata of society.⁴⁰ Not only were they exposed to psychological knowledge already in the first half of the century; the workers’ fight for ‘humane treatment’ and recognition effectively fed into the development of psychological theory-building and language concerned with shaping their emotions. The following study therefore tries to problematize the underlying view that the emergence and diffusion of psychological knowledge was an exclusively middle-class affair and that it only started in the 1960s.⁴¹

³⁷ As in Andreas Reckwitz, *Das hybride Subjekt. Eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne*, Weilerswist 2006; Luc Boltanski / Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris 2011.

³⁸ Maik Tändler, “‘Psychoboom’. Therapeutisierungsprozesse in Westdeutschland in den späten 1960er- und 1970er Jahren“, in Sabine Maasen et al. (Eds.), *Das beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ‚langen‘ Siebzigern*, Bielefeld 2011, 59-94.

³⁹ For the role advice literature played in ‘educating’ the American middle class on how to deal with emotions in the workplace (and the domestic sphere) see e.g. Carol Stearns / Peter Stearns, *Anger. The Struggle for Emotional Control in America’s History*, Chicago 1986.

⁴⁰ Uffa Jensen has hinted at the desideratum to look at other areas apart from the family or sexuality, e.g. at the corporate world, in order to make visible that therapeutic knowledge existed already in the early twentieth century. See Uffa Jensen, “Die Konstitution des Selbst durch Beratung und Therapeutisierung. Die Geschichte des Psychowissens im frühen 20. Jahrhundert“, in: Maasen (Ed.), *Das beratene Selbst*, 36-56, 40.

⁴¹ Jens Elberfeld, “‘Patient Familie’. Zu Diskurs und Praxis der Familientherapie (BRD 1960-1990)“, in: Maasen (Ed.), *Das beratene Selbst*, 96-136, 99. Elberfeld, as many other researchers interested in the history of selfhood, claims that therapeutic knowledge gained momentum in Germany only at the end of the 1960s.

Source Material

My approach to answer the outlined key questions is directed at two analytic levels: the discourse on emotions at work and the practices which aimed at changing emotional styles. Therefore, I focus on institutions whose members influenced the paradigmatic shifts in dealing with emotions at work. These players will be described individually throughout the chapters, but to give a general outlines, these protagonists are (examples in brackets):

- researchers and lecturers at Technical Universities, in Business Administration Departments as well as scholars in occupational psychology, pedagogy and sociology
- non-university institutions dealing with labor scientific questions, which were often co-funded by industrial sponsors, governmental money and to a lesser degree by unions' support (Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitsphysiologie, Deutsches Institut für Psychologische Forschung und Psychotherapie, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, Forschungsinstitut für Arbeits- und Personalwesen)
- think tanks founded by corporate associations which organized training seminars and disseminated knowledge on state-of-the-art personnel management (Deutscher Ausschuss für Technisches Schulwesen, Deutsches Institut für Technische Arbeitsschulung, Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Der neue Betrieb, Wirtschaftspolitische Gesellschaft, Wuppertaler Kreis)
- professional associations with a working relationship to industrial corporations (Verein deutscher Ingenieure, Reichsausschuss für Arbeitsstudien REFA, Berufsverband deutscher Psychologen, Deutsche Gesellschaft für Personalführung)

According to this institutional outline, my research will be mainly based on the following source types:

- 1) Academic texts from labor psychology and physiology as well as industrial sociology and pedagogy
- 2) Publications from governmental or non-governmental institutions concerned with personnel management

- 3) Advice literature for employers and employees
- 4) Manuals from workshops training corporate employees
- 5) Interviews with workers and occupational psychologists⁴²
- 6) Material from the Siemens corporate archive, mainly from the personnel department, the company journal, and sources such as publications and speeches of Siemens's labor managers in labor scientific circles

The Siemens Company will serve as a case in point to study how psychological knowledge was employed in a practical context. The company is particularly suited, since it already started as early as in 1919 to build up a human resource department and ever since employed a large number of industrial psychologists. Siemens's personnel management techniques set the standard for many German large-scale companies to follow, and is therefore a model type for what was realized later on in many corporations.⁴³ Certainly, for reasons of methodological validity, Siemens will not remain the only corporate example cited. Through other source material such as case studies produced for and by engineers, public lectures, organizational reports and advice literature, the practices of many other German companies will become visible.

A final caveat has to be mentioned on the matter of the availability of source material: Since there is a remarkable lack of ego-documents produced by industrial workers, the level of individual reception of emotional management techniques unfortunately cannot be a systematic part of the study. Whenever available, workers' thoughts and actions concerning emotional styles will be plaited into the story. Mostly, they appear indirectly in the other source types, e.g. when a personnel department talks about the mood and behavior of the workforce or addresses complaints and conflicts. The preponderant absence of direct sources from workers shall in any case not be misunderstood as the assumption of a top-down process in the sense that 'manipulative' companies bought psychological consultancy which was then imposed on 'passive' employees. As the study will show the 'emotional claims' of the workers had a

⁴² With my research period, there were several interview projects undertaken with workers, e.g. by Adolf Levenstein or Hendrik de Man from a socialist background or commissioned by companies themselves such as Mannesmann who hired the *Frankfurter Institut für Sozialforschung* to do the famous '*Betriebsklima-Studie*' (working atmosphere study) in 1955. With regard to interviews with psychologists, the historians Ruth Rosenberger and Ulfried Geuter have conducted interviews with former industrial psychologists of which the transcripts can be found in the archive of the *Institut für Zeitgeschichte* in Munich.

⁴³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 397.

significant impact on the development of new emotional styles. Therefore, a circular feedback model between the claims and interests of workers, labor scientific professionals and economic decision-makers informs this study.⁴⁴

History of Emotions as History of Science

Writing a history of emotions for the twentieth century is to a great extent linked to the history of science,⁴⁵ since many social and political questions were no longer dominated by religious or other traditional authorities, but underwent a process of ‘scientification’.⁴⁶ As Lutz Raphael emphasizes, scientific concepts about human beings entered continuously into the technical and industrial realm. The adaption of the workforce to the conditions of industrial labor did not happen ‘by chance’ nor was it any longer achieved by moral or economic coercion.⁴⁷ Instead, labor physiology and occupational psychology offered new mechanisms to ‘calculate’ the worker’s ability to perform and to change the work environment in ways which would make him or her perform even better. This ‘scientification’ process roughly set in when labor physiologists started to do research on labor-related fatigue. At the beginning of the twentieth century great hopes were linked to the idea that the seemingly never-ending conflicts between company owners and workers concerning the hours of work, the physical exhaustion and health-risks caused by work, would be settled by a ‘neutral’ science of labor which could impartially mediate between the parties and thereby pacify class hatred as well as mutual distrust and resentment.⁴⁸ From their very outset, scientific approaches towards work not only measured work performance but also made knowledge claims about the emotions and physical sensations involved in the work process. Philip Sarasin has pointed out that research on workers’ fatigue in effect denied them to

⁴⁴ This rejection of linear top-down-models in processes of social interaction and communication is indebted to insights from Cultural Studies. As Anne Schmidt has pointed out, proponents from the field of Cultural Studies deconstructed the influential concept of a ‘sender recipient relationship’. Instead they conceptualized communication as a circular, dialogic process of meaning making, which is full of conflict and asymmetries. See Anne Schmidt, *Belehrung - Propaganda - Vertrauensarbeit. Zum Wandel amtlicher Kommunikationspolitik in Deutschland 1914-1918*, Essen 2006, 18.

⁴⁵ Jan Plamper, *Geschichte und Gefühl: Grundlagen der Emotionsgeschichte*, München 2012, 85.

⁴⁶ Lutz Raphael, “Die Verwissenschaftlichung des Sozialen als methodische und konzeptionelle Herausforderung für eine Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts“, in: *Geschichte und Gesellschaft* (22/2), 1996, 165-193.

⁴⁷ *Ibid.*, 169.

⁴⁸ Anson Rabinbach, *The Human Motor. Energy, Fatigue and the Origins of Modernity*, New York 1990, 24.

speak ‘truthfully’ about their feeling of being tired. Instead, it set the limits for overly exhausting work in terms of calculable usage of energy, thereby delegitimizing the individual who felt and articulated a performance limit.⁴⁹ This is one of the first steps in a long row of scientific ‘discoveries’ and scientifically determined ways of dealing with emotions at the workplace, as this book will show.

In my work I want to follow contemporary history of science authors like Steven Shapin and Anne Harrington, who have made clear that tracing the process of scientific ‘truth production’ is not about debasing scientific knowledge claims but to make their indebtedness to the surrounding culture visible.⁵⁰ In this respect, I share the latter’s conviction that “the statements of science do not ‘mirror’ the realities of nature in some simple, detached way. (...) science does, in highly ritualized ways, engage phenomenal realities that ‘talk back’ and whose logic is not wholly human – and yet simultaneously does so in ways richly generative of human meanings and social imperatives.”⁵¹ Accordingly, this book is not about the ‘phenomenal’ realities of emotions, but about the ways in which scientific concepts and their guidelines for dealing with them produced ‘truth’ about emotions. This truth is not ‘pure’ in an epistemological sense. It is caught up in a “web of ethical, social and political entanglements”⁵², on which light shall be shed during the following analysis at the interface of power, knowledge and social practices.

Related Fields of Research: The History of Work and Subjectivation Theories

The history of emotions has just started to enter a promising relationship with the history of capitalism in general and the history of work in particular.⁵³ Hence, there are little to no research results on which to build. The only point of reference is Peter Stearns’s study on emotional styles

⁴⁹ Philipp Sarasin, “Die Rationalisierung des Körpers. Über ‚Scientific Management‘ und ‚biologische Rationalisierung““, in Michael Jeismann (Ed.), *Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter*, Frankfurt am Main 1995, 78-115, 92.

⁵⁰ Steven Shapin, *Never pure: Historical Studies of Science as if it was Produced by People with Bodies, Situated in Time, Space, Culture, and Society, and Struggling for Credibility and Authority*, Baltimore 2010; Anne Harrington, *Reenchanted Science: Holism in German Culture from Wilhelm II to Hitler*, Princeton 1996.

⁵¹ Harrington, *Reenchanted Science*, xxiii.

⁵² Rabinbach, *The Human Motor*, 16.

⁵³ The conference *Emotions and Capitalism* which was held in Berlin in June 2012 at the Max Planck Institute for Human Development started to explore new scientific avenues which approach the intimate connections between emotional and capitalist practices. For further information see the conference homepage: http://www.mpib-berlin.mpg.de/sites/default/files/media/pdf/11/programm_homepage.pdf

in the workplace of twentieth century America, which is of limited suitability to serve as an antetype for several reasons: Stearns describes the major shift in the emotional style of the twentieth century workplace as a matter of the degree of emotional control – from less emotionally controlled behavior to a style labeled ‘impersonal, but friendly’. The explanation he puts forward for this shift is the upcoming service industry: It supposedly created a need for “‘people skills’, which had received far less emphasis in the production-oriented” era.⁵⁴ However, exactly the social tensions and widespread dissatisfaction of nineteenth-century production methods had given rise to industrial psychology in the first place, which had existed long before the emergence of the service sector. Equally disputable is Stern’s suggestion that managerial and service-sector personnel were at the forefront of having to monitor and change their emotional style. This runs counter to the fact that training programs with the aim of changing the employees’ emotional display had a hard time reaching the middle and upper ranks of companies, where the idea of an infallible charismatic entrepreneur prevailed until after the Second World War. Rather, methods from industrial psychology were first applied to foremen who had to undergo training in order to smoothen the often rough atmosphere at the shop floor.⁵⁵ Moreover, I do not side with Stearns’s one-dimensional research interest which centers around the question whether emotional intensity control has increased or not. In my project, I look at emotions in the workplace in a multi-faceted way and ask which specific feelings were seen as problematic in the industrial world at different times.

The observable lack of empirical historical research on ‘emotions at work’ stands in stark contrast to the existence of quite marked narratives about the formation of historically specific work subjectivities and personnel management techniques. This has also been stated by Karsten Uhl in his literature review on ‘Human Factor Management and power structures at industrial plants in twentieth century in Germany and the US’.⁵⁶ Uhl points to the discrepancy between the large number of desiderata for future research and the hitherto available results on the matter. One of the key questions here – ‘Which efforts were undertaken to economize the subjectivities

⁵⁴ Peter Stearns, *American Cool. Constructing a Twentieth-Century Emotional Style*, New York, 1994, 215.

⁵⁵ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 382.

⁵⁶ Karsten Uhl, Der Faktor Mensch und das Management. Führungsstile und Machtbeziehungen im industriellen Betrieb des 20. Jahrhunderts, in *Neue Politische Literatur* (55/2), 2010, 233-254.

of workers?’ – is barely met by empirically based knowledge.⁵⁷ This is in part the case because of the still dominant images of Fordism and Post-Fordism: Numerous accounts display the epoch of Fordism as a time when workers’ subjectivities were either ‘suppressed’ or simply ignored. As in Stearns’s case, there is often an underlying narrative, according to which only the Postfordist service industry gave finally attention to the worker’s inner life and recognized it as a valuable tool for enhancing production outcomes. This monolithic dichotomy between two periods – one in which the inner life of the employee was presumed kept out of the production process and one in which it became involved – is increasingly termed problematic in historical research.⁵⁸ Instead, there is empirical evidence that social reformers, engineers, labor scientists and company-hired welfare workers concerned themselves with questions about how to deal with the emotional life of industrial workers *throughout* the twentieth century. The range of issues was as broad as differentiated: It spanned from the manifest question of how to pacify workers full of class resentment to the more intricate questions about the specific feelings workers harbored against their superiors and their tasks and how these feelings could be changed into a favorable direction, shape and intensity. The impression that emotions mattered to corporations only later in the twentieth century could arise if we look exclusively at the extent to which corporations fostered HR departments (like Ruth Rosenberger did with her study on the establishment of personnel management in Germany).⁵⁹ Rosenberger makes a clear-cut distinction between the first half of the twentieth century and the second one. In the former engineers had allegedly cultivated a purely ‘mechanistic’ approach to all industrial management questions and therefore ignored the ‘human side’ of the enterprise;⁶⁰ in the latter half humanistically-minded personnel experts supposedly started to establish themselves. According to Rosenberger this happened in

⁵⁷ Uhl, *Der Faktor Mensch und das Management*, 236; Paul S. Adler, “Toward Collaborative Interdependence. A Century of Change in the Organization of Work”, in: Bruce Kaufman (Ed.), *Industrial relations to human resources and beyond. The evolving process of employee relations management*, New York 2003, 353-399, 353.

⁵⁸ Christian Kleinschmidt, “Das ‘1968’ der Manager. Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren”, in: Kleinschmidt et al. (Eds.), *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt – Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, 19-31.

⁵⁹ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 380f. Uhl has criticized Rosenbergers periodization and underlined that there was a keen interest in the worker’s psychological make-up before the formal establishment of personnel departments, which has however to be uncovered by future research, see Uhl, *Der Faktor Mensch*, 245.

⁶⁰ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 61, 424; The same narrative can be found in Jennifer Karns Alexander, *The Mantra of Efficiency. From Waterwheel to Social Control*, Baltimore 2008, 124f.

particular as a reaction to National Socialism, which had neglected and even systematically mistreated the inner life of their workforce.⁶¹

The assumption that the decades before the end of the Second World War were filled with an institutionalized contempt for matters of emotions at work needs further scholarly scrutiny. As this study will show, the National Socialist war economy worked as a laboratory and catalyst for an increasingly fine-grained approach towards matters of managing the inner life of workers. As a matter of fact, the conceptual and practical continuities ranging from the 1920s to the 1960s are stronger than available research indicates.

Yet, the few studies which acknowledge the earlier occurrence of personnel management techniques,⁶² assume continuities in a rather undifferentiated way and do not pay attention to the shifts between the decades. Gertraude Krell e.g. describes the strategies of human factor management used after the Second World War as similar to those of the 1920s.⁶³ I will offer a more detailed account here: Whereas in the 1920s, the ‘contentment’ of the workers – defined by the absence of negative emotions – was the overall goal of personnel techniques, the 1950s had an entirely different focus and a different concept of personhood: The aim here were the positive emotions coming from mutual ‘recognition’ and the worker’s ‘unfolding personality’ at work. We will see in the respective chapters which social, political and economic origins and effects these fine lines entail. The history of emotions approach is excellently suited for this task since it is its very nature to look closely into the conceptual differences of what might otherwise sound like the same old mantras. When Krell claims that there is no difference between the 1920s and the 1960s inasmuch as in both decades creating a ‘factory community’ was the proclaimed goal of companies⁶⁴, a history of emotions approach has vital questions to ask: Which emotions were assumed to be produced in a factory community? What was conceived as the most urgent problems to which a factory community should provide the solution? In which semantic field was the factory community situated in each case? What kind of ‘emotional selves’ were the corresponding practices geared towards and why?

⁶¹ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 169.

⁶² Heidrun Homburg, “The ‘Human Factor’ and the Limits of Rationalization. Personnel-Management Strategies and the Rationalization Movement in German Industry between the Wars”, in: Steven Tolliday / Jonathan Zeitlin (Eds.), *The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective*, London 1991, 147-175, 157; Gertraude Krell, *Vergemeinschaftende Personalpolitik*, München 1994, 75ff.

⁶³ *Ibid.*, 13.

⁶⁴ *Ibid.*, 15.

A history of emotions approach may as well contribute to overcoming the stagnation labor history has experienced for some time now. In the past, labor history was to a fair extent caught up in the predicament of having to align with structure- or agency-based approaches.⁶⁵ As Thomas Welskopp has outlined, this entailed in particular pitting the following analytical categories against each other instead of relating them to each other: individual versus institution, culture versus interests, and discourse versus subjectiveness.⁶⁶ With this analysis, Welskopp refers to two one-sided approaches in the history of work. Either macro structures such as Taylorism or institutionalized management schools were given deterministic explanatory power over social interaction and individual practices in the workplace;⁶⁷ or as a countermovement, the historiographical focus lay on bottom-up histories heroicizing individual protagonists of the workers' movement. In both cases, economic structures are displayed as 'anonymous' and the realm of human agency is seen as something happening before, outside and apart from economic forms of organization.

Welskopp's second criticism towards hitherto existing accounts of the history of labor ('culture versus interest') is that putting the focus on rational choice models and thereby favoring economic interest as explanatory has turned out to be as shortsighted as reducing economic practices to cultural ones. The last recurring pair of opposites ('discourse versus subjectiveness') is also identified as obstructive by Welskopp since overarching models of discourse theory were not able to shed light on individual agency in the history of industrial relations and vice versa.

Starting from this critique, this project aims at linking economic rationalities to supposedly 'subjective' phenomena such as work-related attitudes and emotions, and at accounting for the influence of political decisions (e.g. the introduction of co-determination rights) on institutional developments such as the development of personnel departments. For this endeavor, emotions as an analytical category function as the 'glue' and switchboard for linking the sociopolitical, economic, institutional and subjective level to each other. To illustrate this with an example: At the beginning of the twentieth century, feelings such as class resentment and disgust against taylorized production arrangements were increasingly viewed through an economic lens and seen as impediment for optimum efficiency. At the same time, however, emotions were seen as a necessary part of the solution. A systematic way of working on them

⁶⁵ Thomas Welskopp, "Arbeitergeschichte im Jahr 2000. Bilanz und Perspektiven", in: *Traverse. Zeitschrift für Geschichte* (7), 2000, 15-30, 18.

⁶⁶ *Ibid.*, 17.

⁶⁷ *Ibid.*, 20.

evolved through the technologies devised by labor psychologists, labor sociologists and personnel administrators and the institutionalization of their practices in companies. As a consequence, imagining economic success without thinking about the ‘human factor’ became implausible and promoted ever new social practices in the field of communications and work organization. Political decisions influenced in turn the strategies of economic agents: When social legislation made pensions and other social benefits compulsory, companies had to come up with different strategies to bind their employees; strategies of which conjuring up emotional attachment was a vital part. When devising these strategies, the emotional habitus and claims cultivated by the workers until then had to be taken into account and to be harmonized with. Exploring these examples in the book will show that doing history of emotions is a powerful way of arriving one step closer to the goal articulated by labor historian Thomas Welskopp: to describe groups of historical agents in their interactions, power relations and discursive worlds and to grasp at the same time the social practices as well as the cultural meanings linked to them.⁶⁸

As Jürgen Kocka has poignantly outlined, the undertaking is promising and worthwhile: In modernity the concept of ‘work’ has undergone a remarkable “upgrading” – from “the originally close connection between work on the one hand and struggle, hardship and toil on the other” to the “fundamentally creative and formative dimension of work (...) giving work an unprecedented centrality as to wealth, civility and human identity.”⁶⁹ Given the fact that during the nineteenth century work had become “a central pillar of the whole social, political and cultural fabric”⁷⁰, it is surprising how little knowledge the discipline of history has produced about this fundamental reassessment of work and how it played out on the ideals of subjectivity in the twentieth century.⁷¹

In the larger field of the humanities, sociologists have produced a considerably greater amount of research on the question, however with a focus on the past few decades.⁷²

⁶⁸ Welskopp, *Arbeitergeschichte im Jahr 2000*, 22.

⁶⁹ Kocka, *Work as a Problem in European History*, 4.

⁷⁰ *Ibid.*, 10.

⁷¹ From a sociological perspective, Andreas Reckwitz has pointed to the importance of the world of work for the formation of distinct historical selves, however in his claims he is concentrating on white collar workers, see: Reckwitz, *Das hybride Subjekt*, 108.

⁷² Authors from sociology dealing with questions of subjectivity and labor are e.g. Nikolas Rose, Eva Illouz, Éve Chiapello, Luc Boltanski, Richard Sennett, Zygmunt Bauman, Ulrich Bröckling, Günter Voß, Hans Pongratz, Jörg Flecker, Hermann Kocyba and Sighard Neckel.

Contemporary assumptions made in the sociological research literature shall only be listed briefly since they will be referred to again in the chapters straightening them out: First, as mentioned for the historical literature, the binary assumption that Fordism ‘suppressed’ the workers’ subjectivity and Post-Fordism shaped it in an economizing way also meanders through sociological research. Second, ‘1968’ is commonly referred to as the tipping point at which authoritarian human management models were supposedly exchanged for empathetic ways of ‘human engineering’. Third, the 1960s are also identified as the watershed between a ‘standardized’ (conformist is another expression) and ‘individualized’ personality models applied to the workforce by personnel departments.⁷³ The compatible description of the predominant work ethos goes from ‘obedient’, ‘disciplined’ and having a ‘sense of duty’ to ‘hedonist’ and seeking ‘self-realization’ at work.⁷⁴ This description ties in with broader sociological theories assuming a fundamental change of the core values related to work and other dimensions of life in the 1970s (*Wertewandel*).⁷⁵ The present project seeks to unsettle and rearrange these firmly established narratives about work and historical subjectivities in the twentieth century. It will do so along a set of five hypotheses on historical processes, which mutually stabilize and uphold each other.

Work, Emotions and the History of the Self – Five Hypotheses

Dematerialization

The first hypothesis is concerned with the relationship between financial and emotional resources. The main claim here is that the connection between workers’ emotions and the material reward of their work became largely disentangled throughout the timeframe investigated. To hint at this development, the following comparison might indicate the assumed shift: At the beginning of the twentieth century, Frederick Taylor was convinced that negative emotions caused by disagreeable working conditions could be balanced out by ‘fair pay’.⁷⁶ In contrast, the human resource theories in the 1970s proclaimed that the wage paid would not be

⁷³ See footnote 17.

⁷⁴ Carl Sasse, “Eine Romantische Arbeitsethik. Die neuen Ideale in der Arbeitswelt“, in: Günter Burkart (Ed.), *Die Ausweitung der Bekenntniskultur - neue Formen der Selbstthematisierung?*, Wiesbaden 2006, 285-312.

⁷⁵ The most prominent exponent of this narrative distinguishing between ‘materialist’ and ‘postmaterialist’ values (inter alia with regard to work motivation) is Ronald Inglehart.

⁷⁶ Uhl, *Der Faktor Mensch*, 238.

conducive to generating the emotions needed for good work, e.g. inner motivation and emotional attachment for the company.⁷⁷

Eva Illouz has already pointed to the fact that the use of psychological methods had a tendency to disguise that there might be downright conflicts over material resources at times when ‘emotional conflict’ is the ruling interpretation.⁷⁸ Apart from the fact that it has yet to be examined when and how this change happened, the claim has also to be dealt with in a more differentiated way: Over time there is not just a simple delink of money from emotions. Rather, the emotions at stake change too, e.g. the avoidance of work-related negative emotions is replaced by the creation of distinct positive emotions. Moreover, certain material gratifications were at a certain point in time guaranteed by institutionalized social policies or trade agreements, and therefore they were no longer considered an apt motivator in the hands of companies. Altogether, this intricate interplay of conceptual changes with regard to the desired emotions, political and social factors as well as remuneration practices will be duly considered.

The shift towards ‘dematerialization’ in labor psychology is closely related to the second hypothesis on processes of ‘individualization’, the link being the following: The allocation of financial resources is per se a socio-structural mechanism concerning the competition of social groups over a limited amount of money. The emphasis on the personal, i.e. individual dimension of each employer-employee relationship has the effect of sidetracking the attention away from these matters of monetary equity on a societal level.⁷⁹ Since practices of industrial psychology were by definition geared towards the emotions of the individual worker as opposed to the

⁷⁷ Frederick Herzberg, “One more time: How do you motivate employees?”, in: *Harvard Business Review*, January – February 1968. In this work I will cite from the following reprint: *Harvard Business Review*, September – October 1987, 5-16.

⁷⁸ Eva Illouz, *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus*, Frankfurt am Main 2006, 28. See also Nikolas Rose, *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, London 2006, 62: “The financial incentive of wage came to be supplemented by a range of physical, technical and psychological interventions upon the capacities, motives, enthusiasm, and commitment of the worker.”

⁷⁹ Peter Mattes, “Psychologie im westlichen Nachkriegsdeutschland – fachliche Kontinuität und gesellschaftliche Restauration“, in: Mitchell Ash / Ulfried Geuter (Eds.), *Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert: ein Überblick*, Opladen 1985, 201-224, 207: “Der systematische Ausgangspunkt [der Arbeitspsychologie, S.D.] im Je-Individuellen lenkt ab von den materiellen und sozialen Basisstrukturen, eine so verstandene Abstimmung zwischen überpersönlichen und persönlichen Gesichtspunkten lässt die überpersönlichen notwendig unberührt.“ An equal statement can be found in Ulrich Beck, “Jenseits von Stand und Klasse? Auf dem Weg in die individualisierte Arbeitnehmersgesellschaft“, in *Merkur* (38 / 5), 1984, 485-497, 493.

working class⁸⁰ as such, the increasing dominance of psychological discourse in industrial relations had both as its effect – dematerialization and individualization.

From Class Hatred to Personal Enjoyment: Individualization at and through Work

When talking about the process of work-related individualization processes, the following understanding of the term is pursued in this project: Individualization is *not* defined in a commonsensical way as either the increasing freedom of individuals to make different life choices or as a growing diversity of models of personhood. Individualization will also not be conceived of as a development towards greater individual liberties since in processes of subjectification new norms were inculcated upon individual beings: Although they were to a lesser degree bound to religious or political imperatives of social control, they still did follow modes of socialization (*Vergesellschaftung*), now primarily based on scientific expert knowledge, mainly psychological one.⁸¹ In this context, individualization is used as a concept to grasp the following developments:

First, the way of talking about the psycho-physiological damages caused by work shifted. While in the first third of the twentieth century, mental and physical exhaustion of the national workforce were mainly debated as hazards to the gross national product, the period after the Second World War saw issues of emotional and physical health at work increasingly framed as individual problems and tasks.

Second, the focus of companies trying to achieve harmonious working relations changed: It started with an industrial relations approach (negotiating between industrialists and workers as opposing social groups), transitioned to human relations approaches (trying to assuage conflict by developing rules for emotional and social interaction among an aggregate of individuals within companies) and arrived at human resource approaches (focusing on the single employee and her

⁸⁰ Correspondingly, Thomas Welskopp has emphasized that giving up 'class' as an analytic category would take away the possibility of talking about social inequity. See Welskopp, *Arbeitergeschichte im Jahr 2000*, 20.

⁸¹ Daniel Rodgers, *The Age of Fracture*, Cambridge 2011, 106: "By the end of the 1970s, the normalizing professions were ubiquitous (...). The acts of classification and investigation that were the mode of science were also processes of control, which not only categorized the self but also helped profoundly to constitute it. The ubiquitous practices through which subjectivities were structures were as clear an articulation of power as the organized interest groups and power blocs that had once been taken as power's primary manifestation."

well-being).⁸² In all three stages, certain emotions were seen as obstacles to social peace and economic success (from class hatred to a lack of emotional attachment to the company) while others were identified as the very solutions to these issues (from building up contentment to feelings of recognition, satisfaction and well-being). The ratios and conceptual difference among these emotions as well as the corresponding practices to deal with them will be one of the main focuses of this work.

Third, within the process of industrial rationalization, the economizing gaze increasingly focused on individual performance differences. For the ultimate goal of increasing output, from the 1920s onwards it was seen as indispensable to optimize individual capacities and work-related attitudes, i.e. the *Gesinnung* of the workforce as mentioned above in Max Webers account. This was no longer about counteracting the overarching moods of the working class (such as seditious resentments), but about forming the single worker's emotional economy in a way that would add up to a perfect match with the task in his or her workplace. Since strivings and emotional stances are per definition situated in individual entities, the 'discovery' of individuality's fortunate role for business success brought about an increasing "attention to individual differences"⁸³ as well as practices geared towards the inner life of individuals instead of social groups. In order to guarantee maximum performance, individual propensities and emotional characteristics were

⁸² The process of individualization I am trying to describe here is well matched by the compelling analysis of Daniel Rodgers who describes the following development in 20th century Western societies: "Conceptions of human nature that (...) had been thick with context, social circumstance, institutions, and history gave way to conceptions of human nature that stressed choice, agency, performance, and desire. Strong metaphors of society were supplanted by weaker ones. Imagined collectivities shrank; notions of structure and power thinned out. Viewed by its acts of mind, the last quarter of the century was an era of disaggregation, a great age of fracture." Rodgers pins this trend down e.g. in the field of social theory building (among many others): "In a field that had been distinguished by its attention to aggregates – the people, the public good, the dynamics of elites, the power of interests, the needs of the masses – the very aggregates themselves splintered. In the new models of politics, domination – the subjection of groups to the will of others – all but slipped out of the categories of analysis. As the egoistic, calculating, preference-optimizing, rational-actor models once distinctive to the economics faculties moved into the stock-in-trade of academic political science, the search for power disaggregated into a field of microplayers. (...) The search for power's social face – in the monopolization of social resources, the giantism of institutions, the pressure of interest groups, the rise of new class antagonists – came down to a measure of individual capacities." See Rodgers, *The Age of Fracture*, p.3 and p. 89f.

⁸³ Rose, *Governing the Soul*, 59. Jürgen Link has on a theoretical level hinted at the general mechanism "dass Konkurrenzen ein wesentliches Mittel zur Steigerung des Durchschnitts sind. An diesem Punkte wird auch die funktionale Rolle der Produktion von Individualitäten für Durchschnittssteigerung per Leistungskonkurrenz transparent. Die Isolierung der Individuen voneinander diene ihrer Individualisierung, umgekehrt formuliert: der Verhinderung ihrer Vermassung, also ihrer Entmassung. Es dürfte kaum zweifelhaft sein, dass allerdings auch solidarische enthusiastische Massen große Leistungen vollbringen können. Nur hat der Normalismus keinerlei Interesse an derlei Leistungen. Ihm geht es ausschließlich um kontrollierte, programmierte individualisierte Leistungen. Deshalb ist der aus isolierten Individuen (Normal-Monaden) bestehende und durch die Konkurrenz assoziierte Socius sein Ideal." Cited from Jürgen Link, *Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird*, Opladen 1997, 135f.

being measured with the advent of labor science in psychotechnics in the early 1920s. Only the targeted approach towards single units of measurement was from then on thought to guarantee maximum predictability of individual and therefore overall company performance. What had been ignored by early labor physiologists such as Emil Kraepelin as “ephemeral” – namely mood and character – was designated by Hugo Münsterberg, the pioneer of psychotechnics, as crucial.⁸⁴ Fourth, the psychology and measurement of individual differences was followed by other individualizing practices. The introduction of systematic communication strategies into organizational models of companies meant the systematic approaching of fellow workers and superiors, i.e. goal-oriented interaction models for individuals as opposed to communicating with larger groups in their entirety. This individualizing practice was accompanied by others, such as efforts to instill a longing in each worker to climb up the company-intern hierarchy. This new agenda to make workers desire individual success instead of the financial betterment of the actual group they worked in or their class as a whole is to be explored in detail. It will also show that individualization processes were not ‘imposed’ on workers but were also tied into their claims to be recognized as individual personalities.

Taking these four observations together holds the promise of enriching hitherto existing narratives: To date, the research literature on individualization has explained the observation that ‘modern selves’ tend to look at themselves as individuals rather than as group members by the combination of two factors: increasing options with regard to consumer and life style choices and a lessening of socially imposed norms (organized by class, kinship, neighborhood, religious community etc.).⁸⁵ While I do not contest the weight of these influences, I want to highlight the factor which has received significantly less attention: twentieth century workplace arrangements had developed an articulate interest in molding their employees into individual beings rather than treating them as members of the working class. While Ulrich Beck explains individualization processes by increased competition among workers who had to mark their uniqueness as a consequence⁸⁶, I argue that not only competition prompted individualization in the first instance. Rather, the effort of companies and labor psychologists to increase economic output by rationalizing the individual performance is at heart of the development.

⁸⁴ Rabinbach, *The Human Motor*, 193.

⁸⁵ Gerhard Schulze, *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, Frankfurt am Main 2000, 75.

⁸⁶ Beck, *Jenseits von Stand und Klasse*, 488.

Transcendence Added: 20th Century Labor Science and its Vision of Joyful Work

As Jürgen Kocka put it, the advent of an industrialized society brought along a complication that had to be dealt with subsequently: The emergence of highly partialized and monotonous work activities in rationalized production settings conflicted the emphatic definition of work which had been built up by bourgeois elites during the Enlightenment. In the wake of eighteenth century intellectual discourse, ‘work’ had moved further from its etymological roots in the sense of hardship towards been a source for identity-building and a space for creative productivity.⁸⁷ Until the beginning of the twentieth century, there was yet a distinction being made between bourgeois labor to which this emphatic vision applied and the “inferior employments” of the “common people” for whom work still remained “toil and trouble”.⁸⁸ In this context, it was understood that material compensation was crucial to outweigh psychological and physiological arduousness which defined these ‘inferior employments’.

This thought pattern however changed with the advent of labor science at the beginning of the twentieth century. The link of adequate financial compensation and toilsome occupation was loosened. Instead, company leaders and labor psychologists tried to effectuate cognitive and emotional appraisals in the workforce, which would compensate for psychophysical suffering from such work conditions. In this vein, work was conceptualized as something meaningful beyond its mere function of giving workers an income to make their living – a development which is interwoven with the above-mentioned argument about dematerialization. Pierre Bourdieu has already shed light on this under-conceptualized reality of work by stating that “the place of work generates stakes irreducible to their strictly economic dimension”⁸⁹. Emotions play a crucial role in this dynamic, since in the transcendent conceptions of work certain emotional states – like well-being, happiness and satisfaction – come to be presented as the ultimate yield of doing work successfully. This development ties in well with research results from history of science according to which sciences such as psychology transport secularized hopes for salvation and joy on the grounds that individuals comply with their suggestions for effective thought and conduct.⁹⁰ Self-evidently, the ways in which labor science tried to induce transcendent⁹¹ qualities

⁸⁷ Jürgen Kocka, *Mehr Last als Lust. Arbeit und Arbeitsgesellschaft in der europäischen Geschichte*, Köln 2006, 9.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Pierre Bourdieu, *Pascalian Mediations*, Cambridge 2006, 203.

⁹⁰ Raphael, *Die Verwissenschaftlichung des Sozialen*, 183.

in work experiences and their relation to pleasurable emotions took on different forms in the respective decades, the changes of which will be subject to close exploration in this book.

By doing so, the findings of this book challenge the narrative about the so called ‘value change’ (*Wertewandel*), in which it is taken for granted that from the 1960s onwards employees confronted their work environment with unprecedented demands for meaningful and fulfilling tasks.⁹² This project will show that this is not a newly emerging phenomenon but the result and prolongation of at least four antecedent decades in which companies and labor psychologists had promoted the concept that work had a function of meaning-making and creating positive emotions. Yet, this is not to say that this transcendent idea of work apart from moneymaking was imposed on workers out of the blue by company-owners and scientists. Finding transcendence in work would have been a nonsensical concept, had there not been already existing ideals among the workforce about the higher value and meaning of labor.⁹³ Nevertheless, company owners and other supervisors had not paid much attention to the idealization of labor from the workers’ side until labor psychologists and occupational sociologists recommended to do so in the 1920s. From then on, the already existing emphasis which the workers’ movement had put on work as ennobling the personality and justifying demands for better treatment and higher pay, were adapted by company leaders and psychologists and shifted in the following way: The labor movement had emphasized the transcendent value of work to give legitimacy to their claims for recognition and material betterment, i.e. transcendence here served as a means in the struggle for workers’ rights. By contrast, the discourse opened up by labor psychology and sociology focused in its majority not on the *rights* being deduced from this transcendent quality of work, but on the economic *utility* which could be gained from it.⁹⁴

Over the decades, labor scientists reformulated ideas of transcendence in work along these lines and created historically specific ideals of becoming a happy and better person through work.

⁹¹ I use the word ‘transcendence’ following Thomas Luckmann’s work in the sociology of religion: With the term ‘transcendence’ he does not refer to the otherworldly or to institutionalized religious groups, but to that ‘which goes beyond the immediate evidence of experience’. See Thomas Luckmann, *Die unsichtbare Religion*, Frankfurt am Main 1991, 13.

⁹² For the international debate see Paul Abramson / Ronald Inglehart (Eds.), *Value Change in Global Perspective*, Ann Arbor 1995. An account of the German debate can be found in Anselm Doering-Manteuffel / Lutz Raphael (Eds.), *Nach dem Boom, Perspektiven auf die Zeitgeschichte*, Göttingen 2008.

⁹³ Thomas Welskopp, *Sons of Vulcan. Industrial Relations and Attitudes towards Work among German and American Steel Workers in the 20th Century*. Unpublished Talk given at the Conference ‘Emotions and Capitalism’ in Berlin, June 2012.

⁹⁴ On the liberal shift from a discourse of rights to a discourse of utility see Michel Foucault, *Die Geburt der Biopolitik*, Frankfurt am Main 2008, 66 ff.

Contrary to current narratives⁹⁵, the concept that work can be highly enjoyable and emotionally enriching, is therefore not an invention of the late twentieth-century service sector industry. This development started several decades earlier and was first applied to occupations which did not lend themselves easily to such a positive concept, since they were physically and mentally strainful. The corresponding shift that was necessary to allow for this reinterpretation of the experience of work is a ‘desomatization’ of work-related sensations and feelings, which represents the fourth hypothesis of this project.

The Desomatization of Work-Related Emotions

The term ‘desomatization’ will be used in this book to describe a gradual shift in the researched time span: the change from a physiological to a psychological paradigm in explaining emotions caused in the realm of work. Early labor physiology around 1900 had focused on exact measurements of caloric intake and energy expenditure and explained the hostility of workers by physical overstrain, i.e. by the resulting negative corporeal sensations such as feeling exhausted and weary. Parallel to contemporary developments in military psychology during the First World War, the explanatory model based on physiological processes receded,⁹⁶ and gave way to what can be called the ‘mentalization’ of psychological phenomena. Physiological causes of symptoms were discarded, while a new emphasis on the crucial role of the ‘will’ for monitoring and regulating emotions emerged. While the will was still conceptualized as an energetic force to counterbalance negative physical sensations, after the Second World War the body became increasingly irrelevant when talking about emotions at work. Negative emotions were no longer defined in a physical framework but as open to reconfiguration by positive emotions about work, which were to be steered by mental reinterpretation of work-related efforts.⁹⁷ In order reach this

⁹⁵ See footnote 17.

⁹⁶ Kaufmann, *Science as Cultural Practice*, 38.

⁹⁷ Alexandra Michel has documented the extreme ends of this desomatization development with her ethnographic study on how investment bankers tend to ignore their bodily reactions to work entirely, see Alexandra Michel, “Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body’s Role in Organizational Control and Knowledge Workers’ Transformation”, in *Administrative Science Quarterly* (56/3), 2011, 325-368. Among others, Michel describes the example of a bank employee who had such a painful backache that he would only attend meetings while lying on the table. Yet, he refused to go home and see a doctor. The most recent tragic case in this regard was the death of a 21-year old German student who interned with Merrill Lynch in London. He suffered a seizure after working 72 hours straight at the investment bank: “Mr Erhardt appears to have been one of many interns caught on the so-called ‘magic roundabout’ – a process whereby a taxi takes interns home, waits outside while they shower and change, then drives them back to the office to begin another long day.” Retrieved from <http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/slavery-in-the-city-death-of-21-year-old-intern-moritz->

‘cogmotional‘ appraisals towards ‘stressful’ conditions in work, different social practices were developed over time, which will be investigated further in this book. Correspondingly, once an expandable will was decisive for work performance and not a limited amount of physical energy, increasing the performance level was easier to conceive of, which leads up to the fifth hypothesis: the dynamization of the working subject and its emotions.

The Working Self and its Emotions: From Static to Dynamic Models

Last but not least, this project aims at showing that concepts of the working self have undergone a shift from static to dynamic models: In the mainly physiological paradigm the energy of the worker was conceptualized as limited resource along the lines of the laws of thermodynamics.⁹⁸ Consequently, negative emotions at work were seen as an overstraining of these limited resources, which had to be avoided. Contentment of the worker, defined as the absence of such negative strains, was the ultimate goal of industrial personnel management until the end of the 1920s. With the disappearance of the physiological paradigm, psychological models of the working self loosened ideas of limited energies. As soon as the powers of the workers and the demands of his or her work environment were no longer conceived of as a zero-sum game, the goal shifted from optimizing performance to maximizing it on a continuous level. From the 1960s onwards, the primary emotion to elicit was no longer contentment as the absence of negative sensations caused by work, but satisfaction, i.e. meeting the psychological ‘need’ of a personality for ‘self-realization’.

Between the static and the dynamic model of the working personality, there lie several decades and projects by industrial psychologists concerned with how to conceive of and educate the worker’s self-understanding. As Max Weber had pointed out for the beginning of the twentieth century, when the piece rate at a company was increased, workers usually chose to work shorter hours for the same amount of money rather than working as long as before and thereby earning more.⁹⁹ This attitude of prioritizing leisure over higher incomes and fulfilling habitual consumption rather than expanding it was clearly incompatible with ideas about enhancing production levels and with economic growth models. Turning the workforce into a population better suited for constant growth – which at least in the second half of the twentieth

erhardt--at-merrill-lynch-sparks-furore-over-long-hours-and-macho-culture-8775917.html (last accessed August 20, 2013)

⁹⁸ Rabinbach, *The Human Motor*, 72.

⁹⁹ Weber, *Die Protestantische Ethik*, 49.

century meant exponential growth rates¹⁰⁰ – brought about unprecedented problematizations of the emotional economy of the worker and proposals for educating the attitudes and feelings connected to labor.

At this point, the mentioned five overarching tendencies regarding work and emotions intertwine: As a result of rationalization efforts, perceived problems with efficiency and striving for growth, scientific conceptions of the working self underwent processes of dynamization, dematerialization, added transcendence, individualization and desomatization. This is not to say that economic givens determined cultural constructs in a Marxian way. Rather, what was defined as rationalization and efficiency changed as well over time and will be subject to historization in this study. This is also not to say that these developments were at all times and by all means consciously promoted by historical agents; as we will see they are entangled in a complicated way and fuelled by different factors, many of which are not the intended outcomes of projects of ‘social engineering’. Furthermore, I do not suggest that just because of the subjectification processes spurred by occupational psychologists workers actually behaved and interpreted themselves along the promoted conceptions. The contemporary news coverage on emotional detachment and absent motivation in large parts of the workforce would rather suggest that personnel management techniques work fairly poorly. However, I do think that the developments described above were decisive for shaping the twentieth century workplace, i.e. its architecture, modes of social interaction as well as certain ways of organizing production. Therefore psychological models made a certain kind of behavior at work plausible and other kinds of behavior risky or at least ineffective. For example, not advertising one’s motivation in a job interview and admitting to be only after the money might not be a good idea nowadays. Asking an employer to safeguard one’s emotional or physiological limits in situations of strain might be interpreted as a lack of motivation. In this vein, this book will try to uncover which work-related

¹⁰⁰ Hans Christoph Binswanger, *Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses*, Marburg 2006, 3-8. Binswanger emphasizes that in the neoclassical tradition of economics following Léon Walras, which was the dominant one well into the twentieth century, the economy was conceptualized only as a market on which national economies sold their surplus production. In this imagined closed loop, growth was not a necessary element. According to Binswanger, neoclassical economics was only abandoned in the middle of the twentieth century, when money was included in economic theory as a productive force which lends itself to growth. In the growth economy, the remarkable increase in productivity per wage earner per hour of work can be retrieved from the German Statistical Bureau on the website https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungLangeReihenPDF_2180150.pdf?__blob=publicationFile#page=50 (last accessed June 13, 2013). Under bullet point 2.14. it shows e.g. that the productivity per hour per employees has more than doubled from 1970 to 2011.

statements, emotions and practices the assumed five core developments made plausible and which ones they foreclosed.

Emotional and Capitalist Practices – On a Framework for Critical Analysis

Writing about the politically and ideologically contested terrain of capitalist and emotional practices, a word on how this book seeks to carry out a critical historical analysis seems necessary. The approach of this book does not share the Marxist assumption that knowledge claims – in this case claims of labor psychology – can be reduced to economic interests or the belonging to a certain social group. The evidence of the sources presented in this book would defy such a unilinear explanatory model. They entail for example entrepreneurs being skeptical of psychological methods as well as workers, union members and left-leaning scientists in favor of them. As Eva Illouz pointed out, scientifically based personnel management methods created a certain pressure for traditional industrialist hierarchies to arrive at a more cooperative and egalitarian way of interacting with the workers. According to Illouz, it would be misleading to rubricate the pressure for more ‘democratic’ forms of interaction under the category of ‘false consciousness’, ‘surveillance’ or mere ‘ideology’.¹⁰¹ Nicolas Rose has likewise emphasized that management styles which were more sensitive to the emotional claims of workers for recognition are inextricably linked to the establishment of democratic citizenship throughout the twentieth century; this makes a plain narrative of capitalist ‘manipulation’ an improper account.¹⁰² This ambivalence has to be given due space in the analysis. Moreover the very concept of ‘manipulation’ conveys the opposite idea of ‘unmanipulated’, ‘authentic’ emotions which would run counter to the very insight of a history of emotions perspective – namely that the perception and expression of emotions is always entangled with and embedded in social, political and

¹⁰¹ Illouz, *Cold Intimacies*, 18.

¹⁰² Nicolas Rose / Peter Miller, “Production, Identity, and Democracy”, in: *Theory and Society* (24/3), 1995, 427-467, 452: The “dreams of humane work were more than mere ideology, managerial apologetics, self-interested professional entrepreneurship, or palliatives for industrial discontent. They articulated a new image of work and a new way of making this image practicable, one that could be aligned with the aspirations and objectives of so many groups: not only workers, unions, managers, and bosses, but also politicians trying to program a reorganization of work to cope with the ‘turbulent environment’ brought about by technological change, international competition, and the new aspirations of citizens.”

cultural contexts. It is therefore the core aim to analyze these very contexts in order to arrive at a fully-fledged understanding of the interplay between capitalist and emotional practices at work.

Against this backdrop, a critical approach means to make visible how different decades “posed problems and found solutions to them; they way in which some solutions come to seem inevitable and necessary while others were overlooked and rejected”. It also means “to treat our current understandings of ourselves as the effects of processes of problem-solving, processes which articulated relations of power as they identified objects of knowledge.”¹⁰³ Translated to this project, this understanding of critique means to ask when and why workers’ emotions became an object of economic thinking, how they were problematized and which effects followed from industrial psychologists working on them. Hidden ‘alternatives’ will be made visible, i.e. strands in occupational psychology and personnel management which had proposed different dealings with work-related emotions. Subsequently, the reasons for them not becoming the dominant interpretation of human psychophysical ‘nature’¹⁰⁴ at certain times have to be carefully examined. This understanding of critique is best captured in the following lines by Barbara Johnson:

“Critique reads backwards from what seems natural, obvious, self-evident, or universal in order to show that these things have their history, their reasons for being the way they are, their effects on what follows from them and that the starting point is not a (natural) given but a (cultural) construct, usually blind to itself”.¹⁰⁵

Outline of Chapters

This book is organized in four chapters, each of which describes a historically distinct emotional style. As outlined, emotional styles are defined by distinguishable ways of conceptualizing emotions at work and dealing with them. This study will argue that roughly every 20 years there was a significant change in the labor scientific discourse and corporate practices, and these paradigmatic shifts form the beginning of a new emotional style.¹⁰⁶ Hence, my empirical analysis

¹⁰³ Joan W. Scott, “History-writing as Critique”, in: Keith Jenkins et al. (Eds.), *Manifestos for History*, London 2007, 19-38, 27.

¹⁰⁴ I share Anne Harrington’s understanding of the historian’s dealing with human ‘nature’, see footnote 51.

¹⁰⁵ Barbara Johnson, translator’s introduction to Jacques Derrida, *Dissemination*, Chicago 1981, xv.

¹⁰⁶ I will use the term ‘emotional style’ interchangeably with the term ‘emotional economy’.

led me to delineate four clusters of ‘emotions at work’ and ‘working on emotions’, which are marked out by the following time periods: 1900-1925, 1925-1940, 1940-1960 and 1960-1980. I am hesitant to ‘label’ these emotional styles, but if I had to, I would probably give the following captions to them: a psychotechnical emotional economy was followed by a characterological / socio-psychological, a therapeutic and a motivational one. The reason why I am reluctant to call the outlined emotional styles by these names is that these labels each stand for contemporary strands in the development of psychological thinking and I want to avoid the impression that the changes I am describing in this book emerged *because of* paradigmatic shifts in psychological discourse. Rather, shifts in occupational psychology were themselves co-constituted by larger societal developments and corporate challenges, as I will argue. Political conditions play their role as well; yet, as the periodization shows, political regimes are not the anchor point for any of the emotional economies outlined. As we shall see, there were surprising personal and institutional continuities in the labor scientific field which ranged beyond political caesuras, from the Weimar Republic into the Third Reich, and from research institutions in National Socialist times into the Federal Republic of Germany. Political forces that did have an impact on the evolution of new emotional styles were labor laws concerning working hours, co-determination rights and social welfare provisions. These legislative frameworks often incentivised corporations to rethink their personnel policies along different lines, as this book will elaborate on in detail.

Moreover, it is important to mention that in my model the advent of a new emotional style does not mean that all measures of previous emotional economies ceased to exist. Rather, well-established methods of personnel management were continued, even to the point that today employees live within an assemblage of almost all of them. That having been said, a new emotional style describes a moment in time when personnel experts deemed previous ways of understanding and working on emotions as insufficient for the economic goals they envisioned. A paradigmatic shift sets in when key actors complain about the ‘ineffectiveness’ of the hitherto pursued ways of dealing with employees, and when they are convinced that they have to come up with a ‘better way’. This does not mean that they eradicated all their social techniques but they surely supplemented them with different ones. The setting in of labor scientific qualms and the subsequent reformulation of guiding ideas therefore marks the beginning of a new phase in my study. The epilogue will take a glimpse into today’s HR manuals and practices, presenting some tentative evidence that we are ‘still’ in the fourth emotional economy.

I. Workers' Emotions as an Object of Science, 1900-1925

1.1 The Problem of Emotions in Industrial Society

How did emotions at work become a problem so big that they elicited the development of systematic knowledge to deal with them? The answer to this question is as manifold as the facets of fin-de-siècle Germany. It was torn between social tensions and a longing for *Gemeinschaft*; it was despising the effects of industrialization while harboring a great fascination for technical progress; a broad wave of neo-romanticism ran counter to giving in to rationalization at great lengths. These tensions led to an increasing media output and coverage – both on the side of industrial workers, who reflected on their strainful experiences in a rationalized economic world, and on the side of bourgeois observers, who were keen to report from ‘inside’ the workers’ world in order to understand labor unrest and resentment.¹

Adolf Levensteins’s *Die Arbeiterfrage*² (The labor question) from 1911 was a key publication in this regard, which at the same time mirrored and further incited a heightened attention to the emotions of the working class. Being a working class man himself, Levenstein had disseminated 8000 questionnaires among workers of different branches (textile, metal and mine workers) to study “the psychology of the modern factory and its effects on the worker”³. Levenstein was a self-proclaimed scholar and received fierce methodological criticism from Max Weber and other social scientists. Yet, his survey on working class sentiments was widely read, especially for the abundant number of direct quotes coming from the questionnaires. Later works in the burgeoning fields of the labor sciences like occupational physiology, sociology and psychology all referred to Levenstein’s interviews with workers, which is why they shall receive due attention at the beginning of this chapter.

Levenstein charted two key questions for the endeavor of his study: First, he wanted to know what kind of personality the modern factory brought about ‘under the pressure of a capitalist economy’. Second, he was interested in the forces which could outbalance the potential

¹ A famous insider story was the book “Drei Monate Fabrikarbeiter und Handwerksbursche. Eine praktische Studie“ (1891) by Paul Göhre, a theologian with social democratic leanings, who worked undercover in a factory and published his experiences for the interested bourgeois public.

² Adolf Levenstein, *Die Arbeiterfrage. Mit besonderer Berücksichtigung der sozialpsychologischen Seite des modernen Großbetriebes und der psycho-physischen Einwirkungen auf die Arbeiter*, München 1912.

³ *Ibid.*, 3.

psychological and physiological degeneration (*Entartung*) caused by modern factory work.⁴ Since his survey was conducted among politically organized workers, the results are not representative for the entire working class. Yet, the way the workers talked about their emotions, the conceptualizations they used were not confined to their political affiliations. The moral and emotional claims, under which they accused the modern factory system, are typical of contemporary working class representations, as the following overview shows:

When asked about their preference for either time rate or piece rate wages, the majority argued for the former. In the piece rate system workers felt threatened in their honor (*Ehrgefühl*)⁵, and it made them feel insecure with regard to their future, since the entrepreneur was free to change the rate at any point in time.⁶ Furthermore, the leadmen (*Vorarbeiter*) drove them to ever new performance levels which hastened the production process and made accidents more likely, which in turn caused further negative emotions.⁷ In general, the interviewees put a strong emphasis on their physical condition, which formed their only ‘capital’, their *Arbeitskraft*. They expressed a preference for the hourly wage because it would allow them to use their work force (*Arbeitskraft*) in a thoughtful and even way. They described the ideal of not overstraining their physical forces as a benefit for both: for their own body and for the long-term productivity level.⁸ The piece rate system abetted the industrialist to fully exploit the worker which only led to a premature exhaustion of physical energies and infirmity (*vorzeitiger Kräfteverbrauch und frühes Siechtum*).⁹ Moreover the workers did not want to be treated like a machine but felt exactly so in the piece rate system.¹⁰

Levenstein had devoted an entire section of his survey to the question how the workers felt about working with a machine, i.e. whether they felt degraded or joyful with regard to the mechanization of their workplace.¹¹ Some respondents said that they saw an advantage in

⁴ Ibid.

⁵ Ibid., 20. One worker answered that he preferred the hourly wage since “der freie Wille, mein Ehrgefühl und die Liebe zur Arbeit sollen mich zur vollen Entfaltung meiner Arbeitskraft veranlassen”.

⁶ Ibid., 27: “Die ständige Ungewißheit beim Akkord, (...) das ständige Schwanken des Verdienstes welcher speziell noch abhängt von dem zu verarbeitenden Material und der Intelligenz des Einzelnen, wirkt fortwährend beunruhigend auf den Arbeiter und seine Familie.”

⁷ Ibid., 20ff.

⁸ Ibid., 33.

⁹ Ibid., 38f: “Stundenlohn, da ich Gegner jedes intensiven Schaffens bin und mit meiner Arbeitskraft dem Unternehmer gegenüber sehr sparsam umgehe.“ / Ibid., 83: “Eine Arbeit, eine schwere physische Arbeit, dessen degenerierende Folgen man kennt, (...) wer sollte nicht ermüden? Aber man überwindet die Müdigkeit, weil man als einzelner Zahn im Radgetriebe immer mit muß, um sein Leben zu fristen.“

¹⁰ Ibid., 39.

¹¹ Ibid., 44.

mechanization because they needed less attention for their tasks and could let their thoughts wander around during work time.¹² However, Levenstein concluded on the matter that being tied to a machine caused a maximum of negative sensations (*ein Maximum an Unlustempfindung*) since technology excluded the mind increasingly from work.¹³ The interviewees overwhelmingly complained about the mind deadening effects (*Abstumpfung*) of work processes that were determined by the rhythm of the machine – be it in metalwork, weaving or mining.¹⁴ It was a common trope used by the workers that over time they felt turned into a machine themselves.¹⁵

The widespread disgust (*Ekel*)¹⁶ felt towards the machine often led workers to sabotage acts.¹⁷ Interestingly, most of the interviewees still responded that they would experience joy in work, if only they were paid a sufficient amount of money.¹⁸ The idea that the entrepreneur kept a disproportionate amount of the profit to himself was named by many to hinder them from having positive emotions at work.¹⁹ At the same time, the interviewees said that the unbearable

¹² Ibid., 106: „Das immerwährende Einerlei der Beschäftigung kann mich nicht anöden, weil ich gerade dadurch Zeit zum Nachdenken gewinne. Die ewig gleichmäßigen Bewegungen der Maschine tangieren mich nicht im mindesten, weil sie längst zur absoluten Selbstverständlichkeit geworden sind.“ Levenstein mentioned that mostly weavers used monotony to free their minds for other thoughts. In the case of metal workers, where more attention had to be devoted to the tasks, this kind of statement was seldom: 107. Examples for workers who enjoyed monotony because it left them space to think can be found on the following pages: 108, 117.

¹³ Ibid., 49.

¹⁴ Ibid., 90f: „Die monotone Arbeit des mechanischen Webens stumpft ab, ist eine geistestötende, welches noch erhöht wird durch die zumeist dumpfe und stinkende Luft der Arbeitssäle. Bei schlechtem Material hat man es nach einigen Stunden manchmal so satt zum ausreißen“. Other interviewees mentioning brain-deadening (*Stumpfsinn*) can be found on the following pages: 95, 97, 99, 100, 103, 105, 118, 121, 264

¹⁵ Ibid., 89, 91, 135.

¹⁶ Ibid., 51: One metal worker answered exemplarily: „Ich will nicht zur Maschine degradiert werden. Lieber 20 Mark anstatt 36 Mark verdienen, aber nicht tagtäglich mit Ekel zur Arbeit gehen müssen.“ Levenstein follows from that: „Wo dauernd derartige Unlustaffekte die Arbeit begleiten, da fehlt eben die Arbeitsfreude, die vor der Verkümmern der Persönlichkeit bewahrt. Nicht das Materielle ist für den modernen Arbeiter ausschlaggebend, sondern die seelische Würde seiner berufsmäßigen Arbeit.“ Other examples of workers feeling disgusted by their work: 70, 86, 97.

¹⁷ Ibid., 50. / Levenstein's interviews were taken up in the Journal for Applied Psychologie, see Leo Engel, „Zur Psychologie der Arbeiter und der Arbeit“, in William Stern / Otto Lipmann (Eds.), *Zeitschrift für angewandte Psychologie und psychologische Sammelforschung*, Leipzig 1912, 547-561, 555: „Ein Metalldreher schreibt, daß er eine Maschine öfter mit Vehemenz zum Stillstand bringt und davon läuft in die Schmiede, Schlosserei und wahrhafte Freude empfindet, wenn die Arbeitsmaschine plötzlich versagt, obgleich er als Akkordarbeiter durchaus materielle Verluste erleidet. ‚Ich mag und will nicht zur Maschine degradiert werden‘, schreibt ein 27jähriger Metalldrucker, ‚lieber 20 Mark als 36 verdienen, aber nicht tagtäglich mit Ekel zur Arbeit gehen müssen‘.“

¹⁸ Levenstein, *Die Arbeiterfrage*, 53ff, 71.

¹⁹ Ibid., 108, 141ff, 151f.

working conditions kept them from seeing any higher good in work and made them exclusively focus on the money they earned.²⁰

In combination with malnutrition and a lack of sleep, the workers reported to enter into a circle of negative emotions which contributed further to their fatigue.²¹ This explanation was backed by statements like the following from the interviewees: “I never get rid of the feeling of being tired. The reason is the insufficient diet.”²²

Levenstein had an understanding of fatigue which was quite common around the turn of the century as will be shown later in the review of the physiological literature on work-related fatigue. According to him, every work in the human body consisted of a decomposition of conglomerate particles. Bodily energy was used for this decomposition (in the brain or muscles) and in the process heat became set free like in a steam engine. The longer work lasted, the more energy had to be fed back into the bodily system. Otherwise the organism would be subject to permanent damage. Ordinary fatigue at the workplace was caused by the strain of high temperatures, artificial bodily postures, the one-sided use of certain muscles as well as noise and percussions.²³ One of Levenstein’s metalworkers summarized his understanding of the impact mechanized factory life had on his psychophysical apparatus in the following way:

“When my profession was equipped with machines, with furnaces and compactors, where now 80-100 people work, you can imagine that having worked 42 years without the noise and suddenly being immersed in it, how this stirs up the nerves of an old man. I sweat the entire day, I become anxious. I often cry like a little child, at night I cannot sleep. I leave on the lights at night in order to sustain my emotional balance. I am not alone with this. Numerous workers have experienced the same suffering. One of them even committed suicide.”²⁴

²⁰ Ibid., 102: “An einen geistigen Höhenflug kann in dieser unleidlichen Situation nicht gedacht werden, (...) der Würgegriff der physischen Abspannung ertötet jeden höherstrebende Belebung. Ich denke nur an den Lohn, an den Hunger, wenn der Verdienst sich verringert.“ See also p. 105.

²¹ Ibid., 76: “Physische Schädigungen, denen sich Unterernährung, Schlafmangel, Nacharbeit, Zerstückelung des Arbeitsobjektes durch die Maschine hinzugesellen, der Zwang unter ein ewig gleiches Arbeitstempo, diesem Zirkel von Unlusteffekten vermag in den meisten Fällen die ungeschulte Arbeiterpsyche sich nicht zu entziehen. Die Summation derselben bildet das Problem der Ermüdung.“

²² Ibid., 91: “Ich werde das Gefühl der Müdigkeit überhaupt nicht los. Das liegt an der ungenügenden Ernährung.“ A similar comment: 93.

²³ Ibid., 76: A typical worker’s statement would be “Da diese Arbeit eine sehr geräuschvolle ist bin ich infolgedessen sehr nervös und das macht sich früh beim Aufstehen am meisten bemerkbar da thun mir die Füße und alle Gelenke so weh als wenn ich schon lange gelaufen wäre.“ Similar answers on page 100f.

²⁴ Ibid., 77.

In this context, Levenstein claimed that when the work was perceived as negative on top of physical strain, fatigue would augment even more.²⁵

Asked about their wishes, the majority of workers expressed their longing for shorter hours, having eight hours at work, eight hours leisure time and eight hours sleep was their ideal.²⁶ Besides, they often wished to also put their minds to work, not only their physical energies.²⁷ Receiving recognition instead of being ignored by the entrepreneurs and mistreated by supervisors features as another widely mentioned claim.²⁸ When asked which kind of labor they preferred, working in nature, in the woods or in farming was a remarkably frequent response.²⁹

Yet, they often had to accept the piece rate system, either because there was no choice or because the hourly wage was too low to survive. One advantage of the piece rate scheme was however that the leadman would not control them as bitterly as he usually did in the hourly system, in which even going to the bathroom was subject to strict time regulations.

Levestein's and other accounts of the time saw modern industrial labor as a toilsome and disliked business. It was held accountable for causing class resentment on the societal level as well as individual despair and emotional blunting. Against this backdrop, the emotions of the industrial workforce in Wilhelmine Germany slowly appeared as a problem in the accounts of otherwise divergent groups and genres: from liberal and left-leaning scholars to volkish thinkers, from literature dovetailed to bourgeois reading interests to workers' poems and songs. Interestingly, the conceptual frameworks to describe the workers' problematic emotions as well as the reasons given for their existence are quite homogeneous compared to the large social divisions of the time. What varied was the 'cure' prescribed for dealing with workers' fatigue, hatred, emotional dulling and their rebellious demeanor.

In this chapter, I will first describe how emotions came into the scientific gaze of four major disciplines around the turn of the century – economics, the social sciences, medical science and physiology. After presenting the solutions prompted by these disciplines, the focus will be on the young field of psychotechnics, which ultimately offered the one 'solution' to the problem of

²⁵ Ibid., 77: "Die Gefühlsbetonung, die die Arbeit bekleidet, aber ganz besonders mit der Zunahme des negativen Werts derselben wird das Bild der Ermüdung besonders deutlich."

²⁶ Ibid., 155.

²⁷ Ibid., 157f, 169.

²⁸ Ibid., 159, 169, 171.

²⁹ Ibid., 77, 153ff.

workers' negative emotions which industrialists embraced and set into practice. The subsequent contemporary critique of psychotechnics as well as the reasons for its demise around 1925 will conclude the chapter.

Negative Emotions as a Threat to the *Volkskraft* – A Problematization in Economics

In 1905, the economist Heinrich Herkner³⁰ published an article on 'The importance of joy in work in the theory and practice of economics'.³¹ His two guiding questions were the following: '1. How has modern industrialism affected the positive and negative emotions at work? 2. How do workers try to attenuate negative emotions in the work life?'³² Herkner arrived at these questions being concerned that the productivity of the German economy could potentially diminish. He saw the first indication thereof in the growing numbers of workers diagnosed with neuropathies (*Nervenkrankheiten*) which were reported by insurance companies. To Herkner the case was clear: Nervous disorders – or as the contemporary diagnosis went 'neurasthenia'³³ – were accompanied by negative sensations (*Unlustempfindungen*) which functioned as a natural warning signal when health was endangered. Industrial labor caused this health risk since it used up too much *Lebenskraft*, i.e. vitality.

The reasons Herkner enumerates are part of the typical contemporary problem analysis, resembling the reasons given by Levenstein's interviewees: Workers felt disaffection because of the high division of labor, which made them carry out the same task several hundred times of the working day; second, they had lost any kind of independent form of existence and were at the mercy of the entrepreneur; moreover the existence of loud machines at the workplace had undercut the possibility to communicate with co-workers; the piece rate system had caused an intensification of the daily labor load and had also assigned risks coming from inferior raw materials and tools to the worker instead of the industrialist; last not least they were subdued by arbitrary leadmen who would erratically hand out disadvantageous tools, judge their work as

³⁰ Herkner completed his PhD under the supervision of Lujo Brentano on the cotton industry and its workers in Silesia in 1887. He received a professorship at the Technical University of Karlsruhe in 1892 where he completed a publication with the title "*Die Arbeiterfrage*". In 1907 he took up a professorship at the Technical University in Berlin. In 1911 became the vice-president of the *Verein für Sozialpolitik*. In the Weimar Republic he was a member of the government council on economic questions.

³¹ Heinrich Herkner, "Die Bedeutung der Arbeitsfreude in Theorie und Praxis der Volkswirtschaft", in: Gehestiftung zu Dresden (Ed.), *Neue Zeit- und Streifragen* (Vol. 3/ No. 1), 1-37, Dresden 1905.

³² *Ibid.*, 13.

³³ For a cultural history of 'Neurasthenia', see: Marijke Gijswijt-Hofstra (Ed.), *Cultures of neurasthenia: from Beard to the First World War*, Amsterdam 2001.

insufficient or punish them.³⁴ Hence, for the average industrial worker negative emotions outweighed any capacity they might initially have had for experiencing joy in work. The consequences according to Herkner were dire: In order to battle their negative emotions, workers turned to alcohol and thereby further aggravated their dull state.

Against this backdrop, the economist identified a twofold danger to the productive powers of Germany: First, the ruined health of large parts of the workforce causing high health insurance costs and lower productivity; second, there was a perceived moral degradation of the populace. Herkner saw potential alleviation in improving vocational training, since higher professional abilities would work as a guarantee for joy in work. Moreover, strengthening the worker's physical fitness would make them less susceptible to labor-based strain. On top, according to Herkner the family and a small garden were proven measures to recharge the workers' energies.³⁵ Concludingly, he placed the highest hopes in further research on the negative effects of work, which should then inform reforms of the industrial workplace.

Herkner was not alone with his concern for the society-wide effects of harsh labor conditions. His fellow economists Werner Sombart, Lujo Brentano, Karl Bücher shared his diagnosis, but came to different conclusions. Sombart placed less hope in future research limiting adverse working conditions. He took it as a given result of developed capitalism that it had made it impossible to perceive work as cultural good any longer.³⁶ Brentano had more confidence in the power of science-based solutions to the problem. He tried to do exactly what Herkner had proposed and carried out investigations on the optimum between time at work and work performance.³⁷ Bücher placed special emphasis on the fact that modern factories did no longer allow workers to follow their 'natural' bodily rhythms and flows and therefore had turned work from a joyful to a painful activity.³⁸ He saw the productivist progress achieved by modern economies as a partly compensation. Nevertheless, he hoped that production arrangements would

³⁴ Herkner, *Die Bedeutung der Arbeitsfreude*, 21.

³⁵ *Ibid.*, 8.

³⁶ Herkner, *Die Bedeutung der Arbeitsfreude*, 25.

³⁷ Frieda Wunderlich, *Hugo Münsterbergs Bedeutung für die Nationalökonomie*, Jena 1920, 58.

³⁸ Karl Bücher, *Arbeit und Rhythmus*, Leipzig 1896, 441, 421f: "Aber man darf auf der andern Seite noch viel weniger in den Ton der modernen Nationalökonomien einstimmen, welche jede einförmige Arbeit als ‚geistestötende‘ und besonders ‚aufreibende‘ Arbeit ansehen. Gerade die Einförmigkeit der Arbeit ist die größte Wohltat für den Menschen so lange er das Tempo seiner Körperbewegungen selbst bestimmen und beliebig aufhören kann. Denn sie allein gestattet rhythmisch-automatische Gestaltung der Arbeit, die an sich befriedigend wirkt, indem sie den Geist frei macht und der Phantasie Spielraum gewährt."

be set up in such a way in the future that ‘the spirit of the worker could return to a happy state as well as the body would then retrieve a harmonious equilibrium’.³⁹

The common ground in these economists’ accounts on workers’ emotions as a problem is the following: Their understanding of the workers’ encounter with their work environment is primarily physiological. They depart from the assumption that the working body has a limited amount of energy at its disposal which should not be overstrained for a long time. Otherwise negative emotions such as hatred or emotional void are the consequence. The reason why these consequences of overwork mattered to them is that they took the nation’s forces – *Volkskraft* – as a point of reference. Just as the individual worker had a limited amount of energy, which could be depleted but had to be recharged, the nation’s total energy reservoir was to be monitored and protected against excessive demands from industry. The stake was the workers’ and therefore the nation’s health. Signs of social disintegration like alcoholism, widespread emotional apathy or riots were mentioned as the arising dangers, would the use of physical energy not be restricted by scientifically informed policies. In turn, these socially undesirable developments could also be expressed in economic terms, in rising expenditures by insurance companies and productivity losses affecting Germany in its very foundations. This rationale of conserving the nation’s limited forces is employed by many other contemporaries as will be shown in the following paragraphs.

The Neurotic Workforce – Medicine and the Industrial Workplace

The physician Willy Hellpach⁴⁰ explicitly took up Herkner’s call for producing more knowledge on the physical and mental condition of the industrial workforce. In an article published in the neurological journal,⁴¹ he formulated the key question as follows: “Does the risk of neurosis augment when joy in work declines? This requires the collection of statistical data.”⁴² Hellpach explained the need for this kind of investigation from a prophylactic point of view: It was of

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Willy Hellpach (1877-1955) was a German physician. He additionally studied psychology and was a student of Wilhelm Wundt in Leipzig, where he obtained his PhD in psychology. After having worked as a doctor in numerous neuropathic hospitals, he took up a professorship in social psychology at the University of Karlsruhe in 1911.

⁴¹ Willy Hellpach, “Unfallneurosen und Arbeitsfreude“, in: *Neurologisches Zentralblatt* (25), Leipzig 1906, 605-609.

⁴² Ibid., 608.

highest value for the national economy, insurance and pension expenditures to control for the costs of unhappy workers via policy measures.⁴³

The urgency of this call to action was backed by physicians working in sanatoria which mainly dealt with working class patients. In 1905, physicians from the medical site in Beelitz reported to the Berlin social insurance board that there was a steep rise in ‘neurasthenic’ workers among the total number of patients in the sanatorium: While in 1897 only 18% of the working class patients showed neurotic pathologies, the numbers had more than doubled (40%) in 1904.⁴⁴ In 1908, the physician Gerhard Heilig presented a detailed account how the working conditions in modern factory life, which affected the workers’ ‘psychophysical’ health. Based on 574 cases from the sanatorium Schönow, he referred to five major sources of emotional distress:⁴⁵ First, the tremendous noise of industrialized production settings caused emotionally negative sensations (*negative gefühlsbetonte Empfindungen*). The second source of emotional pressure was the permanent work with toxic materials under hygienically problematic conditions. Quoting Hellpach’s work, he argued that “the constant effect of environmental stimuli which cause negative emotions tear down the overstrained nerve tracts and thereby cause acquired neuropathy”⁴⁶. Having to deal with very high and low temperatures in the factory hall, pneumonia, colds or influenza were also mentioned as direct trigger for neurosis. Third, accidents could cause a trauma, i.e. a severe ‘irritation’ of emotional life. Heilig here talks about ‘insults of affect’ (*Affektinsulte*) which sank in so deeply into the worker’s psyche that just the potential danger of another accident could turn them into a permanent emotional wreck. Heilig identified the piece rate system as the fourth etiological factor for the development of neurosis. The permanent incentive to earn more by working harder combined with the constant fear of earning less led to negative emotions and high levels of nervous tension. The fact that the industrialists tended to lower the price per piece when the performance of the workers reached higher levels caused existential anxiety among the workers, who also were deeply worried about their predictably lower performance that came with higher age.⁴⁷ According to Heilig, this is where

⁴³ Ibid., 607f.

⁴⁴ P. Leubuscher / W. Bibrowitz, “Die Neurasthenie in Arbeiterkreisen“, in: *Deutsche Medizinische Wochenschrift* (31/2), 1905, 820ff.

⁴⁵ Gerhard Heilig, “Fabrikarbeit und Nervenleiden“, in: *Medizinische Reform. Wochenschrift für soziale Medizin, Hygiene und Medizinalstatistik* (16/31), Berlin 1908, 369-397.

⁴⁶ Ibid., 371.

⁴⁷ The workers’ fear of not being fit enough to make a living is present throughout Levenstein’s interviews and the studies undertaken by the *Verein für Sozialpolitik*.

“the sources of etiology are inextricably linked with the fundamentals of economic life.”⁴⁸ Fifth, neurotic patients often complained about feeling aggrieved in their work environment (*Klagen über Zurücksetzung*). While the piece rate system incited everybody’s ambition, becoming degraded due to lower performance levels was experienced even more bitterly as a consequence. The loss of joy in work was just a logical result to Heilig. The worker’s psyche attributed his lower performance to unjust conditions on the shop floor, which hindered him from achieving more. Thereby the worker became caught up in a circle of negative emotions (*Zirkel von Unlustaffekten*) which he could not overcome by himself, which drove him into neurosis.⁴⁹ When all five factors came together, limiting the joy in work, it was only understandable for Heilig that the worker took up every opportunity to stay home and file for a sick leave.

Making a point against Hellpach and Sombart, who attributed a lack of joy in work to unbearable modern working conditions, Heilig emphasized that this was not necessarily so. Judging from his interviews with working class patients he concluded by saying that they generally experience joy in (monotonous) work if the circumstances were not close to intolerable. In this regard, he gave very practical advice to policy makers and entrepreneurs based on his research: Reducing heat, noise and dust on the shop floor to a minimum would do to lower the risk of developing neuroses. The workers who were still becoming ill would in any case not have been suitable for the task.⁵⁰ Here the idea of *selecting* the workers which could stand monotonous industrial work shines through, which was elaborated later on by labor scientists. However, Heilig did not just suggest selecting the most apt workers, but also took into account the dire living conditions outside the workplace. The bad nutritional and hygiene situation for the average worker as well as constant exposure to illnesses like tuberculosis and rachitis led to “chronic affect strain in the fight for survival”⁵¹. To rule out this etiological factor, social policy had to improve the general living standard of the workforce.

⁴⁸ Ibid., 385: “dass (...) hier die eigentlichen Wurzeln der Aetiologie in den Grund und Boden des wirtschaftlichen Lebens hinabreichen.“

⁴⁹ Ibid., 395.

⁵⁰ Ibid., 395f: “... finden sich unter den seelisch Kranken stets viele von Natur haltlose Menschen, die überhaupt auf die Dauer keiner Art von Arbeit rechten Geschmack abgewinnen vermögen.“

⁵¹ Ibid., 397: “die chronischen Affektstrapazen im Kampfe ums Dasein“.

The Association for Social Reform and the Social Scientific Approach to Workers' Emotions

The calls from medicine and economics to collect data on the professional and emotional life of the working class ultimately came together under the umbrella of the *Verein für Sozialpolitik* (VfS, Association for Social Policy Reform), to which many of the hitherto mentioned scholars belonged.⁵² Founded in 1872, it was the single most important institution of the bourgeois social reform movement. Its members prevalingly were part of a left liberal, protestant elite united by the ambition to influence public opinion and social policy by scientific research on the economic and social questions of the time.⁵³ The association aimed at finding a middle ground in the conflicts between economic interests and workers' demands and uplift. To ease the tension between the ideological schools of liberalism and socialism, the association based its highest hopes on the sciences which should provide 'neutral' knowledge for solving the social question and integrating the workers into the nation state. For this goal, extensive social research was undertaken – most prominently by Max Weber – to gain a firm, scientifically based grip on the material, mental and emotional⁵⁴ conditions of working class life. Ideally, the comprehensive studies undertaken by the association would inform policy makers interested creating a 'third way'⁵⁵ between the dangers of unleashed Manchester liberalism and an impending social revolution.

While the association had accumulated data sets about the basic living conditions of the laboring classes since the 1890s, the workers' mindset and emotional setup became ever more favored objects of studies after the turn of the century. This was partly due to the burgeoning literature of labor class writers whose autobiographies, letters and poems had attracted an

⁵² Brentano, Schmoller, Sombart and Herkner.

⁵³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 69.

⁵⁴ Joan Campbell, *Joy in Work, German Work. The National Debate 1800-1945*, Princeton 1989, 51f: "The new generation within the VfS also addressed an aspect of the problem of work that had heretofore largely been neglected, namely the effect of industrial labor on the workers' psyche. In its early years, the VfS had concentrated on remedying such obvious deficiencies as job insecurity, excessive hours of work, insalubrious and dangerous working and living conditions, and inadequate educational opportunities. By the early 1900s however, it had become evident that neither the reform legislation nor the rising level of real wages of the preceding decades had gone to the roots of worker disaffection. Instead, the industrial workers had turned in greater numbers to the SPD with its program of class war and proletarian revolution. Given the failure of the proletariat to come to terms with the 'system' even when it had begun to satisfy their material interests, a number of VfS spokesman concluded that it was necessary to think once more about the deeper causes of social conflict. This led them to posit alienation as a major element in proletarian discontent, and to reintroduce the ideal of joyful labor".

⁵⁵ Rabinbach, *The Human Motor*, 194.

increasing number of bourgeois readers.⁵⁶ As social tensions and strike numbers rose and the labor movement gained greater momentum, the inner life of the working class came under closer inspection. Against this backdrop, two large studies carried out by Max Weber and Marie Bernays dealt with the economic and professional situation of the working class and the related emotional dispositions arising from these conditions. At the heart of these surveys with working class men and women lay a genuine concern for the ‘psychological restoration’ of industrial labor. As Alfred Weber put it: “Too many values are at stake, values which are connected to life as such. The worker must be elevated from the negative attitude towards his profession which he predominantly and inevitably has. Otherwise he is in danger of letting dry up his spirits in the present because he is hypnotized only by future prospects which promise to be more humane.”⁵⁷

Marie Bernays linked her research interest as well to the upcoming working man’s literature and expressed the Association’s goal to produce systematic knowledge on the workers’ ‘fate’, which the biographic accounts had described so vividly.⁵⁸ Based on a large sample of questionnaires filled in by workers from prominent companies like Daimler and Siemens, Bernays explicitly wanted to evaluate the workers’ level of joy in work (*Maß von Berufsfreude*).⁵⁹ Her underlying argument was that workers had nearly no time and energy to care for their personal development outside the workplace. Hence, it was all the more important whether they had an opportunity to unfold their selves (*Entfaltung eines ‘Ich’*) at work. Bernays was therefore interested in the reasons for the frequent job-hopping among industrial workers. The questionnaires revealed that the workers felt pressed to change their jobs every now and then because otherwise they would feel overwhelmed by the monotony of their work life.⁶⁰ Apart from seemingly unbearable levels of monotony, the other most frequently mentioned reasons for

⁵⁶ Alfred Weber mentioned the increasing presence of voices from the working class as one reason for asking about the psychological developments in the working class, in Alfred Weber, “Das Berufsschicksal der Industriearbeiter”, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* (34), Tübingen 1912, 377-405, 377.

⁵⁷ *Ibid.*, 405: “Es hängen zu viel Wert, Werte unmittelbaren Lebens, daran, daß der Arbeiter aus seiner rein negative Stellung zum Beruf, die er heut weit überwiegend hat und haben muß, herausgehoben wird (...). Er ist sonst in Gefahr – hypnotisch eingestellt auf Lebensinhalte der Zukunft, die ihm einst das volle ‘Menschsein’ schenken sollen – unmerklich in seinen geistigen Wurzeln, die im heute liegen, zu vertrocknen.”

⁵⁸ Marie Bernays, “Berufswahl und Berufsschicksal des moderne Industriearbeiters“, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* (35), Tübingen 1912, 884-915, 884.

⁵⁹ *Ibid.*, 885.

⁶⁰ *Ibid.*, 899. One worker described the mechanism as follows: “An jeder neuen Arbeitsstätte findet der Geist wenigstens zunächst Anregung; das geht immer einige Wochen und der gequälte Zustand beginnt von neuem. Ich muß sie zeitweilig verlassen, weil sonst die monotone Arbeit mich zermürbt.“

a job change were dissatisfaction with payment schemes and feeling maltreated by superiors. Like Herkner, Bernays claimed that it was of utmost importance for their physical and psychological well-being whether the workers lived in the sterile working class districts in big cities or whether they disposed of a small house with a garden in a village.⁶¹ As an example she mentioned the workers from the city of Friedrichsfeld where half of the workforce was involved in part-time farming and small livestock breeding. Bernays additionally pointed to the fact that a lot of joy in work was absorbed by workers' worries about getting older and no longer being able to sustain themselves, a concern which had already been made prominent by Levenstein's interviewees.

This resonated with the talks that two other members of the association, Heinrich Herkner and Alfred Weber, had given at the Nuremberg conference of the *VfS* in 1911, i.e. one year before Bernay's study was published. The two economists claimed that a skilled worker carrying out a demanding job would usually be 'used up' at the age of forty. Engineers and social scientists alike found this to be an unbearable situation.⁶² In this spirit, it was the general stance of the Association to not take the understandable disaffection of workers for their jobs and their desolate situation as a natural given, but to alter it through "research into the effects of work on body, mind and spirit."⁶³

Max Weber shared this understanding and published his study on the 'psychophysics of industrial labor' in 1908/1909.⁶⁴ He explicitly aimed at closing the gap between different disciplines which were producing knowledge about the world of factory work at the time. Therefore, he first delved into the available research results from experimental psychology, especially Emil Kraepelin's research on the working curve. Kraepelin, who had investigated the level of work performance over time, came up with a physiologically based model of exhaustion. He made a distinction between fatigue (*Ermüdung*) and exhaustion (*Erschöpfung*). The former was caused by the accumulation of tiring substances in the blood circuit; it could be overcome by short breaks in which the blood would wash away the tiring substances. Exhaustion could be accounted for by a decline in the substances the body needed to perform; these could only be regained by longer

⁶¹ Ibid., 900.

⁶² Joachim Radkau, *Das Zeitalter der Nervosität. Deutschland zwischen Bismarck und Hitler*, München 2000, 237.

⁶³ Campbell, *Joy in Work*, 55.

⁶⁴ Max Weber, *Zur Psychophysik der industriellen Arbeit. Schriften und Reden 1908-1912*. Edited by Wolfgang Schluchter and Sabine Frommer, Tübingen 1995.

breaks to come back to the initial performance potential. Both of them combined caused a sinking working curve.

Weber criticized Kraepelin and his adherents to the extent that they followed almost an exclusively physiological paradigm and did not account for factors like joy in work and the worker's mood, which could also impinge on output as Weber claimed.⁶⁵ In Kraepelin's model, subjective and emotional factors only became relevant when the worker took notice of his bodily fatigue but at the same time – by virtue of will power (*Willensantrieb*) – kept up the performance level despite his exhausted energy balance.⁶⁶ Thus, Kraepelin who focused on the *capacity* to work (*Leistungsfähigkeit*) almost entirely neglected emotional factors. Only when physical capacity was weakened, the subjective *Antrieb* (drive) could influence performance outcomes. According to Weber, the individual's *Antrieb* could be diluted by a feeling of boredom and aversion (*Unlust*) towards work causing psychological as well as physiological fatigue.⁶⁷ Here Weber criticized Kraepelin's limited interest in psychological factors. Weber perceived Kraepelin's assumption that these aspects could simply be subsumed under the category of the 'will' (the term *Willensantrieb* still refers to a rather energeticist physiological conception of the will) as an oversimplification of the worker's reality. He operated with a more diversified set of psychological factors which he termed important for output levels: *Langeweile, Arbeitsfreude und jede(r) andere(n) Gefühlslage*⁶⁸ (boredom, joy in work and every other emotional state) were decisive, according to Weber. Kraepelin had allegedly lost sight of the fact that the lab situation was very much different from the worker's real experience at the factory site. Contrary to the experimental situation, the economic and psychological relation to the respective work played an enormous if not dominant role.⁶⁹ Weber's aim to break through the dominance of the one-sided physiological accounts of his contemporaries and to link them to psychological, social and political factors is overly visible here as much as already in the title of his book – *The Psychophysics of Industrial Labor* – which shows literally how Weber did not want to separate physiological from psychological questions.⁷⁰

⁶⁵ Weber, *Psychophysik*, 172.

⁶⁶ *Ibid.*, 198.

⁶⁷ *Ibid.*, 199.

⁶⁸ *Ibid.*, 199.

⁶⁹ *Ibid.*, 200.

⁷⁰ This epistemological interest – to determine the effect of physiological strain onto the workers' psyche was also showed among various other scholarly authors, see e.g. Leo Engel, "Probleme der Arbeiterpsychologie", in: William Stern / Otto Lipmann (Eds.), *Zeitschrift für angewandte Psychologie und psychologische Sammelforschung*, Leipzig 1912, 79-82, 81f: "Für ein tieferes, wahres Verstehen der

Weber also tried to combine ‘psychophysical’ with social scientific approaches by looking into factories’ bookkeeping and cost-benefit analyses.⁷¹ He spent several weeks at the weaving mill owned by his relatives and explored the workers’ performance level in combination with their personal and social situation. Judging from his on site experience, Weber pointed to the fact that the recent intensification of work due to rationalization could not be measured in direct physiological terms, e.g. by measuring additional movements. Rather, he claimed, there was a disproportionate increase in nervous energy spent on intensified work in comparison to the additional muscular energy which was deployed.⁷² For Weber the heightened demands on nervous energies were of utmost importance when talking about the ‘hygiene’ of work, i.e. with regard to the detrimental effects of industrialized monotonous work, which drew more heavily on the central nervous system and on attention levels. Weber assumed a direct causal relationship to the increased cases of neurasthenia among workers, although he admitted that further investigations had to be carried out on the matter. Weber made a decisive distinction here: On the one hand, there was the emotional state (*Gefühlslage*), which was influenced by negative factors like noise and monotony and which subsequently entered into the worker’s consciousness. On the other hand, the intensification of work and monotony also caused serious health risks which the worker did not consciously perceive as health endangerment and which therefore was all the more vicious regarding the proliferation of nervous diseases.⁷³

Even in cases where the workers’ movements were less strictly prefigured by the shop floor management, their performance still depended very much on ‘social factors’ which had been neglected by Kraepelin, e.g. whether they were on good terms with the entrepreneur. Although Weber agreed that the entrepreneurs’ complaints about workers who consciously held back their powers had always existed, he also alerted to the fact that the workers’ collective slowdowns had increased over the past decade. He attributed the increased tensions to two developments: First, the rationalization of wage schemes which was geared towards productivity increases and second, to the lessened success of strikes since the employers had improved their

Arbeiterpsyche (...) wird es die Aufgabe weiterer Untersuchungen sein, das durch Fragen Festgestellte an exakten Einzeluntersuchungen kritisch zu prüfen, d.h. die an den psychophysischen Apparat der Arbeitenden gestellten Ansprüche: wie die Ermüdung oder die durch die Industrie gesteigerte Inanspruchnahme nervöser Funktionen oder die wirkungen des Arbeitswechsels zu untersuchen (anders ausgedrückt, eine systematische physiologische und experimental-psychologische Untersuchung der industriellen Erwerbsarbeit vorzunehmen).”

⁷¹ Wolfgang Schluchter / Sabine Frommer (Eds.), "Zur Entstehung und Überlieferung der Texte", in: Max Weber, *Zur Psychophysik der Industriellen Arbeit: Schriften und Reden 1908 – 1912*, 226-248, 237.

⁷² Weber, *Psychophysik*, 234.

⁷³ *Ibid.*, 236f.

organizational power. The concerted slowdowns were to be found in places where the workers were united by a feeling of solidarity (*Solidaritätsgefühl*). They were used to force employers to pay higher piece rates or in case of stable piece rates, to fight against the intensification of the work rhythm and to keep the traditional pace of work. In general, slowing down the production was also a means of workers to express their discontent (*Mißstimmung*).⁷⁴ According to Weber, the moment in time when companies first introduced the piece rate system was delicate: As soon as the workforce became aware of this new time regime, they slowed down to achieve higher piece rates while the entrepreneur tried to keep them low. Strikes, loitering and negative emotions were the consequence which made the recruitment of other workers difficult. Most entrepreneurs which introduced rationalized wage schemes were caught up in this predicament. They were looking out for solutions to solve the arising tensions which were not too costly. The nascent field of labor physiology promised a politically ‘neutral’ solution, putting scientific knowledge to work to benefit both – employer and employee.

Labor Physiology – Regulating the Body’s Energy for More Joy in Work

In 1912, the Kaiser Wilhelm Institute for Labor Physiology was founded following the “general need for more knowledge in the field of industrial hygiene”, as its first director Max Rubner put it.⁷⁵ The institute was financed by Prussian ministries as well as by industrialists who had high hopes in physiology as a means to ease industrial conflict and increase performance levels at the same time.⁷⁶ It was the official aim of the institute to solve the problems caused by rationalization by “defining the optimum working condition for each element in the production process.”⁷⁷ To pursue this mission, the institute had established the following research groups: Physical and experimental labor physiology, nutritional physiology and a department on statistics and economics. Rubner, a nutritional physiologist, embodied the focus of the institute in its first years: When the institute was first presented in the German medical weekly (*Deutsche medizinische Wochenschrift*), the physiological paradigm looking at work-related problems was obvious. The article described work in terms of a usage of bodily energies, which had to be

⁷⁴ Ibid., 273.

⁷⁵ Max Rubner, “Das Kaiser Wilhelm Institut für Arbeitsphysiologie“, in: *Deutsche medizinische Wochenschrift* (40/4), Stuttgart 1914, 186-218, 186.

⁷⁶ Rüdiger Hachtmann, “Ein Kind der Ruhrindustrie? Die Geschichte des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Arbeitsphysiologie von 1913 bis 1949“, in: *Westfälische Forschungen* (60), Münster 2012, 73-154, 77.

⁷⁷ Ibid., 81.

replaced by an appropriate amount of energy provided by nutrition. Understanding the physiology of work was presented as the main objective to safeguard the worker against damaging effects of modern industrial work, i.e. overwork and harmful conditions like adverse temperatures and humidity at work.⁷⁸ In this context, the word ‘hygiene’ was to be understood: as the elimination of unhealthy substances or conditions from the work process. Ideally, this kind of research would yield “enlightened knowledge on the nature of work, on its underlying physiological processes and on its psychological effects with regard to the inner life of the workers”⁷⁹.

Translated to the practical level, this program meant doing research on the optimal alternation between rest and work, on ideal yet cost-conscious diets, on the influence of temperature, humidity and noise for the performance level and the development of energy-saving devices and techniques. Several experiments at the *KWIA (Kaiser Wilhelm Institut für Arbeitsphysiologie)* had succeeded in increasing work performance up to 40% just by paying attention to the right allocation of breaks and the use of varying groups of muscles. In the field of work tool research, a shovel was e.g. developed which absorbed the optimum amount of weight to carry.⁸⁰ Identifying the reasons for fatigue at work and reducing it effectively was the main focus. Emotions, the inner life of the worker and other psychological categories were conceptualized as a derivative of an imbalance of bodily energy. Hence, the unwanted consequences of heavy industrial labor such as alcoholism, the demoralization of the workforce and class resentment were thought to be solvable by reducing physical strain.⁸¹

1.2 Science Tackling Workers’ Emotions – Interim Results

From the scholarly pieces by economists, physiologists, physicians and social scientists, a set of guiding assumptions can be distilled: First, their guiding frame of reference is the national

⁷⁸ Rubner, *Das Kaiser-Wilhelm-Institut*, 186.

⁷⁹ Albrecht Gerhard, “Arbeitsgebiete und Ziele des KWIA“, in: *Technik und Wirtschaft* (8), Berlin 1915, 284-290, 284f: “So lauten jetzt die Forderungen: Aufklärung und vertieftes Wissen über das Wesen der Arbeit, einerseits nach den natürlichen Grundbedingungen ihrer Funktion und den ihre zugrunde liegenden physiologischen Vorgängen, andererseits nach den psychologischen, das gesamte Innenleben der Arbeitenden berührenden Wirkungen“.

⁸⁰ *Ibid.*, 288.

⁸¹ *Ibid.*, 289.

economy and the national reservoir of bodily energy, as referred to by the term *Volkskraft*.⁸² Adolf Wallichs's⁸³ treatise is a case in point here. The professor for tool technology (*Werkzeugtechnik*) and director of the Technical University Aachen summarized the concern of his fellow scholars as follows:

“How does the soul of the modern worker fare in the modern industrial factory? Which means do we have at hand to heal it and free it from the impeding deadening? The historical development towards modern factory life has inevitably caused damage for our nation's power with regard to the physical and psychological changes among the workforce.”⁸⁴

“Auf dem Boden der Wissenschaft für das Wohl des Volkes zu wirken”⁸⁵ – to use science for the greater good and welfare of the nation – was the overarching mantra of those scholars doing research on industrial labor, bodily exhaustion as well as on the negative emotions and social decline that were linked to it.

Apart from this constant reference to the limited energies of the ‘body of the nation’, several other assumptions were common ground when ‘emotions at work’ were discussed: First, the conception of a zero-sum-game pertained to both – the human body and the national force. Whenever energies were overstretched in either case, detrimental consequences would follow. These consequences were cast in a language of hygiene and health: Neither the individual nor the national body could ‘survive’ and be ‘healthy’ in the present and future, if the limits of energy depletion were not adhered to. There was an underlying belief that the reasonable boundaries of energy use could be defined in exact numerical terms after sufficient scientific investigations, primarily physiological ones.⁸⁶ In this physiological framework, emotional aversion to work was the main problematization and it was interpreted as an indicator for insalubrious physical

⁸² Adolf Wallichs, *Die Psychologie des Arbeiters und seine Stellung im industriellen Arbeitsprozeß*, Berlin 1917, 4.

⁸³ Wallichs obtained his diploma in engineering in 1894 and worked as a constructing engineer in the machine building industry. In 1900 he became the director of the machine building department of the company Friedrich Wilhelms-Hütte in Mühlheim an der Ruhr. After six years in this position he accepted an offer of the Technical University of Aachen, where he also served as president of the university for a couple of years until his retirement in 1935. His translation of Frederick Taylor's *Shop Management* was key in the popularization of Taylor's Scientific Management methods in Germany.

⁸⁴ Wallichs, *Die Psychologie des Arbeiters*, 3f: “Ungemein wichtig für das Gedeihen unseres Volkes ist die Frage: ‚Wie sieht es mit der Seele unseres Arbeiters, insbesondere des unserer maschinellen Großbetriebe, aus, und welche Mittel stehen uns zu seiner Beeinflussung im Sinne innerer Gesundheit und Befreiung aus einer drohenden Verstupfung zur Verfügung?‘ (...) Die Vielheit unserer Arbeiter wurde vom Handwerker zum Fabrikarbeiter (...) Schäden dieser Entwicklung für unsere Volkskraft bezüglich der körperlichen und seelischen Veränderungen unserer Arbeiterschaft blieben nicht aus.“

⁸⁵ Gerhard, *Arbeitsgebiete und Ziele des KWIA*, 290.

⁸⁶ Hachtmann, Ein Kind der Ruhrindustrie, 81: “Nur die Physiologie bietet die Möglichkeit mit Hilfe bestimmter Methoden (Messung des Gaswechsels) den Energieaufwand für jede beliebig äußere Arbeitsleistung für Mensch und Tier exakt zu bestimmen“ – so went the rationale at the KWIA.

working conditions. The narrative conveyed the following prospect: Once labor science had identified physiologically conducive working conditions (in terms of the optimum shop floor temperature, the length of breaks to rest, the critical level of toxic substances in the production hall, the optimum weight of loads to lift, etc.), joy in work would come back which had just been lost in a physically unbearable working environment.

This points to another crucial assumption: Like health, joy in work (*Arbeitsfreude*) was seen as a natural given, as something that could be taken for granted as long as the negative interference by adverse working conditions was precluded.⁸⁷ The negative aspects of modern industrial production which impeded on joy in work were agreed upon to be the following: Monotony caused by an extreme division of labor, the related absence of cognitive tasks from rationalized work, combined at the same time with the requirement for high attention because the production speed was increased. Together with noise, heat and dirt on the production site, this combination of factors tantalized the nervous system and consumed more energies than were provided by the workers' diet and recovery time. Aversion to work (*Unlust*), emotional blunting (*Abstumpfung*), neuropathies like neurasthenia and lust for destruction against machines (*Zerstörungswut gegen die sachliche Betriebsausstattung*) were seen as direct consequences. These emotional hazards travelled from the factory site to society at large and could be observed by rising numbers of alcoholics, brutalization (*Verrohung*), overcompensation by an 'addiction to amuse oneself' in the scarce free time (*Vergnügungssucht, erotische Hemmungslosigkeit als Quelle gehobenen Selbstgefühls*), compulsive gambling⁸⁸ and the drive to obtain pensions fraudulently (*Rentensucht*).⁸⁹

⁸⁷ Gustav Frenz, *Kritik des Taylor-Systems: Zentralisierung – Taylors Erfolge; praktische Durchführung des Taylor-Systems; Ausbildung des Nachwuchses*, Berlin 1920, 82: "Was kann man von einem Arbeiter verlangen? Freude an seinem Beruf" / Dr. Ing. Johannes Riedel, *Der Wille zur Arbeit*, Dresden 1921, 41: "Die meisten Menschen haben den Drang zur Tätigkeit in sich. Je mehr der Arbeiter mit seiner Tätigkeit innerlich verwächst, desto geringer ist seine Neigung zum Streik. Ist er dagegen froh, wenn er nicht in seinen Dienst zu gehen braucht, so wird er stets dazu neigen, sich der unwillkommenen Arbeit zu entziehen." / Otto Biener, "Erziehung und Arbeit", in: Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Berlin 1925, 250-254, 251: "Jedem gesunden Menschen ist von Jugend auf ein Drang nach Betätigung eigen." / Hendrik de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude. Eine Untersuchung auf Grund der Aussagen von 78 Industriearbeitern und Angestellten*, Jena 1927, 148: "Es gibt eigentlich keine die Arbeitsfreude fördernden Momente. Es gibt nur hemmende. Nach Arbeitsfreude strebt jeder Arbeitende, wie jeder Mensch nach Glück strebt. Arbeitsfreude verlangt gar nicht danach, 'gefördert' zu werden; es kommt nur darauf an, daß sie nicht gehemmt wird."

⁸⁸ Ibid., 116, 227. Jürgen Kocka, *Mehr Last als Lust. Arbeit und Arbeitsgesellschaft in der europäischen Geschichte*, Köln 2006, 19ff.

⁸⁹ Willy Hellpach, "Unfallneurosen und Arbeitsfreude", in: *Neurologisches Zentralblatt* (25), Leipzig 1906, 605-609, 607.

This diagnosis of the contemporary reality was a daunting scenario for bourgeois observers and scholars who were not able to keep up their ideal of work as a higher good of humankind.⁹⁰ In the face of the above-mentioned symptoms of ‘social disorder’, the social integration of the working class became the highest goal among middle class social reformers.

Apart from these rather idealistic concerns, the labor unrest which kept up its intensity and pace despite the social legislation of Wilhelmine Germany caused quite practical problems. After the abolishment of the anti-socialist laws in 1890, fear about an imminent revolution was widespread.⁹¹ From 1880 onwards, the number of trade union membership had doubled every five years. The unions established a “highly successful strike policy, coordinating more than 1000 walkouts per year all over the country in the 1890s and 1900s.”⁹² In the years after the turn of the century, Germany industry was unsettled by a series of major strikes, the Zwickau Lockout (1903) and the Ruhrstreik (1905) just being the most famous ones.⁹³ In 1905, half a million workers were on strike amounting to seven million lost days of work.⁹⁴ The mere number of workers in itself had become massive, having doubled from 1882 to 1907 to 15.8 mio people, of which 8.6 mio belonged to the industrial sector.⁹⁵ In 1910, the socialist party organized extensive

⁹⁰ Kocka, “Work as a Problem in European History”, in: Jürgen Kocka (Ed.), *Work in a Modern Society. The German Historical Experience in Comparative Perspective*, New York 2010, 1-15, 9: “Something else happened in the long nineteenth century. A basic contradiction became more acute, was partly politicized and became an important dynamic force. I am thinking of the tension between the emphatic concepts of work in the Western Enlightenment tradition on the one hand and the reality of work as it developed in the century of industrialization on the other. The emphatic discourse about work as a core element of human existence, as a human right and duty, continued throughout the nineteenth century and beyond. It became even more pronounced and ambitious: from Hegel through Marx to Max Weber, with many other contributors who are less well-known today. On the other hand, the reality of work was characterized by increasing division and specialization; it was mostly dependent on markets, superiors or machines, frequently hard and dreary, exhausting and miserable. This incongruity, tension or contradiction was not new, but it was coming to a point, and in the merging civil society of the nineteenth century, it became a topic of public debate. Out of this publicly discussed contradiction emerged the sharp and mobilizing critique of work under capitalism as alienated and exploited, seen most clearly in the writings of Marx. This contradiction also helped to fuel the demands of the emerging labour movement, the socialist and social-democratic claims aiming at the recognition of work and workers, their inclusion and participation as citizens, improvement and political change. Work served as a legitimating basis for social and political claims.”

⁹¹ For the wide-spread fear of revolution and working class unrest, political cartoons looking at the middle class give valuable insights; see Ann Taylor Allen, *Satire and Society in Wilhelmine Germany. Kladderadatsch and Simplicissimus 1890-1914*, Kentucky 1984, 83ff.

⁹² Thomas Welskopp, “The Vision(s) of Work in the 19th German Labour Movement”, in: Kocka (Ed.), *Work in a Modern Society*, 55-72, 68.

⁹³ Allen, *Satire and Society in Wilhelmine Germany*, 87f.

⁹⁴ Alfred Kelly, *The German Worker. Working-Class Autobiographies from the Age of Industrialization*, Berkeley 1987, 40.

⁹⁵ *Ibid.*, 13.

demonstrations which aggravated the armed hostilities between demonstrators and the police.⁹⁶ To heighten the pressure “the party’s revolutionary wing under Rosa Luxemburg succeeded in passing a resolution defining the demonstrations as only a prelude to a mass general strike”⁹⁷ at the Magdeburg Party Congress of 1910. The election outcomes of 1912, in which socialist and liberal parties received over 60%, were an “unprecedented show of liberal-socialist solidarity” against the wealthy elites of the empire.⁹⁸ The aggressive mood against industrialists and modern factory life – ‘hatred’ as most contemporaries would call it⁹⁹ – had arisen from a bundle of factors since the 1870s, which shall be disentangled hereafter.

1.3 Entrepreneurs and the Disaffected Labor Force at the Turn of the Century

The traditional model of paternalistic corporate governance was based on a mutual contract: In its understanding, workers would contribute faithfulness and obedience (*Treue und Gehorsam*)¹⁰⁰ in exchange for receiving social securities from the entrepreneur. This accord, which of course had never been free of conflict, became untenable for a number of reasons towards the end of the nineteenth century. Until the 1870s, small and medium-sized companies had dominated and employed most of the workforce. At this size, being in direct touch with the staff was ensured,

⁹⁶ Taylor, *Satire and Society in Wilhelmine Germany*, 91: “In 1910 the socialist party organized massive demonstrations which frequently escalated into violent clashes between demonstrators and the police. Some of Simplicissimus most eloquent cartoons protested police brutality.”

⁹⁷ *Ibid.*, 93.

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ Heinrich Herkner, *Die Arbeiterfrage*, Berlin 1908, 12. / Leo Engel, “Probleme der Arbeiterpsychologie“, in: William Stern / Otto Lipmann (Eds.), *Zeitschrift für angewandte Psychologie und psychologische Sammelforschung* (6), Leipzig 1912, 79-82, 81: “Die Einwirkung der Technik auf das Seelenleben der Arbeiter zeigt sich besonders in deren Widerwillen, ja Hass gegen die Lust und Liebe tötende, grausame Monotonie, gegen die Tretmühle ihrer Arbeit. Der ungeheure Aufschwung unserer Technik mindert die Last der körperlichen Arbeit, bringt dafür aber eine unheimliche seelische Belastung des Arbeiters mit sich. Früher handelte er selbständig mit eigener Urteilskraft, formte mit eigener Geschicklichkeit; heute ist er durch die Maschinen zum Wärter degradiert. Von ihm wird nur die Tätigkeit eines Automaten verlangt: immer derselben Stelle der Maschine, immer demselben Stückchen der Gesamtarbeit gilt die Anspannung seiner Nerven und seiner Aufmerksamkeit. So wird ein Druck auf die Seele der Arbeitenden ausgeübt, der das ewige Klagegedicht der eintönigen Reizlosigkeit entstehen lässt.“; Leo Engel, “Zur Psychologie der Arbeiter und der Arbeit“, in William Stern / Otto Lipmann (Eds.), *Zeitschrift für angewandte Psychologie und psychologische Sammelforschung*, Leipzig 1912, 547-560, 555: “Bei weitem die meisten Antworten sind aber ein einzig gequälter Schrei von unter der Maschine leidenden Menschen. Das rücksichtslose Beiseiteschieben jeder intellektuellen Betätigung (die allein Arbeitsfreude, Liebe und Lust gibt) lässt in der Seele des Arbeiters fast einen wilden Hass auf ‚das Ding da vor sich‘ entstehen.“

¹⁰⁰ Martin Fiedler, “Betriebliche Sozialpolitik in der Zwischenkriegszeit“, in: *Geschichte und Gesellschaft* (22), Göttingen 1996, 350-375, 353.

therefore a systematic approach to personnel questions was not vital.¹⁰¹ Since the 1870s however, the numbers of stock companies rose.¹⁰² This meant first an increase in size to an extent at which direct personal contact between the management level and the workers no longer happened automatically.¹⁰³ Second, in stock corporations it was increasingly unclear to the workers who effectively owned the factory, thus they felt subject to anonymous forces. They experienced the ‘power from above’ only in a mediated form, i.e. embodied by the leadmen. The latter received pressure from the middle management level to achieve higher output, which they passed on to the workers in a usually rude and harsh form.¹⁰⁴ A third factor breaking up the traditional understanding of labor relations was the non-corporate system of social securities which were increasingly guaranteed by social legislation. As a consequence, disciplining the workers by traditional means of welfare politics incrementally lost its ground.¹⁰⁵ Moreover, through the labor movement workers became increasingly politicized to an extent where they developed a sense of distrust in the traditional forms of discipline by the factory owners.¹⁰⁶ In the first instance, the industrialists held on to their traditionalist stance, insisting on the conventional social order in which their privileges were justified by their merit and their capital investment.¹⁰⁷ They ignored appeals to distributional justice and tried to enforce their dominance over factory policies with the help of the police in case of strikes, being supported by an authoritarian imperial state.¹⁰⁸ Slogans like ‘who does not want to work, shall not eat’ were common phrases at the high noon of strikes around the turn of the century, discrediting any claim of the workforce for better conditions and higher wages.¹⁰⁹

¹⁰¹ Jürgen Kocka, “Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914”, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* (61, 1969), 332-72, 336.

¹⁰² *Ibid.*, 341. Siemens turned from a family-owned business into a stock corporation in 1871.

¹⁰³ Klaus Tenfelde, “Mitbestimmung und Unternehmenskultur in Deutschland. Die Chemieindustrie im 20. Jahrhundert”, in: *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, 11-34, 15f.

¹⁰⁴ Levenstein’s interviews with workers are full of complaints about the aggressive leadership style of the leadmen.

¹⁰⁵ Günther Schulz, “Betriebliche Sozialpolitik in Deutschland seit 1850”, in: Karl Kaufhold et al. (Eds.), *Staatliche, städtische, betriebliche und kirchliche Sozialpolitik vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Stuttgart 1991, 137-176, 163.

¹⁰⁶ Herkner, *Die Arbeiterfrage*, 12.

¹⁰⁷ *Ibid.*, 15: “Stets war vom Risiko des Unternehmers die Rede. Dieses Risiko sollte alle möglichen Privilegien rechtfertigen.”

¹⁰⁸ Allen, *Satire and Society in Wilhelmine Germany*, 91.

¹⁰⁹ Herkner, *Die Arbeiterfrage*, 14.

What introduced a dynamic into the deadlocked, resentment-laden opposition between workers and industrialists was the silent revolution that took place in the organizational structure of large-scale companies. After the economic crisis of 1873, a first wave of rationalization set in which prompted methods for accuracy and a tightened means-ends rationale.¹¹⁰ In a climate of aggravated international competition, rationalization was accompanied by the emergence of stock companies.¹¹¹ Both – closer monitoring of factory operations and the involvement of external stock holders necessitated the development of formalized accounting methods. The lack of accuracy which had marked previous cost-benefit analyses was replaced by an increasing awareness and reflexivity of management tools and outcomes. In the wake of this reflexivity and urge for cost containment, the financial losses caused by workers' disaffection became visible in the balance sheets. Moreover, predictions on future returns had to be more reliable in a stockholder society, which turned workers' unreliability into something intolerable. While the financial damage caused by strikes was always obvious, the more hidden costs of passive resistance were more difficult to trace, yet all the more important for stable predictions about performance outcomes. Workers with silent agreements to slow down the production pace were increasingly perceived as a major problem as were the phenomena of absenteeism, sabotage acts and high fluctuation rates.

What aggravated the pressure for the companies was the situation of full employment by 1895.¹¹² Since the workers were in great demand, they often seized the opportunity to simply try out the working conditions in neighboring companies. This situation even led to the analogy that workers were like "drift sand"¹¹³, being constantly on the move, always trying to find a better wage or employer. One example from the chemical industry is the labor turnover at the Bayer Company, at which only one third of the workers stayed longer than three years.¹¹⁴

The urge to literally take into account(ing) the employees' emotions and to deal with them productively emerged against this backdrop. However, at first companies employed remedies which can still be situated in the paternalistic tradition. These remedies were non-scientific and

¹¹⁰ Kocka, *Industrielles Management*, 337.

¹¹¹ *Ibid.*, 341.

¹¹² Tenfelde, *Mitbestimmung und Unternehmenskultur*, 17.

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ Jürgen Mittag, "Taktierender Wirtschaftsführer, fürsorglicher Patriarch oder überzeugter Sozialpolitiker? Carl Duisberg und die Anfänge der Sozialpolitik und Mitbestimmung bei Bayer", in: Klaus Tenfelde (Ed.), *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, 57-90, 69.

geared towards smoothing the emotional tensions by newly invented welfare provisions. The two most important ‘innovations’ in this regard were the establishment of company unions and the hiring of ‘company caregivers’ (*Fabrikpflegerinnen*). From 1904 onwards, “in a period of rising social tension and open industrial conflict”¹¹⁵, large scale companies like Siemens, MAN, Krupp and Bayer established so called ‘yellow unions’ in order to curtail the unions’ strike power.¹¹⁶ Since the unions had leveled out differences in companies’ wage schemes by collective wage agreements, high labor turnover was caused as a consequence – in certain branches workers could expect the same payment in every factory and therefore tried out whether they could find a less strainful work environment. This severe loss of control over the labor market prompted companies to institutionalize and centralize their personnel policy.¹¹⁷ By linking social benefits, pensions, vacations and bonuses to the membership in the company union, they tried to distinguish themselves from other employers and to reduce the strike activity.¹¹⁸ This renewed policy of social benefits was one way to attract the sought-after skilled workforce before 1914, since the labor market for these qualified workers was quite tense at the time.¹¹⁹

The complementary move to introduce the occupation ‘*Fabrikpflegerin*’ was as well pioneered by Siemens in 1911 and followed by other big businesses soon thereafter.¹²⁰ Initially, most women entering this vocation did not go to a professional school but were recruited from the female workforce at the plant site and educated in short training sessions.¹²¹ Their job profile was predominantly defined by doing ‘emotional labor’ in the sense that they had to convey an emotionally friendly stance towards the workers on behalf of the factory management. Their range of operations was virtually limitless, its decisive feature was easing negative emotions: When workers complained about the food of the factory canteen, when employees had a nervous breakdown, when supervisors and subordinates did not get along well with each other or when accidents happened, the company welfare worker had to try to clear the situation.¹²² Apart from

¹¹⁵ Heidrun Homburg, “Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprise 1918 – 1939: The Case of Siemens”, in: Howard F. Gospel / Craig R. Littler (Eds.), *Managerial Strategies and Industrial Relations*, London 1983, 137-156, 143.

¹¹⁶ Schulz, *Betriebliche Sozialpolitik*, 163f.

¹¹⁷ Homburg, *Scientific Management*, 144.

¹¹⁸ *Ibid.*, 143.

¹¹⁹ Fiedler, *Betriebliche Sozialpolitik*, 360.

¹²⁰ Siemens SSA 14 Lt 337.

¹²¹ *Ibid.*, Siemens Mitteilungen 2/73, 22. In 1908, the first *Soziale Frauenschule* opened in Berlin, training women for welfare worker jobs.

¹²² *Ibid.*

her emotional tool kit, she had a limited budget to give instant financial assistance to workers and their families in urgent situations and she could also act as a broker for company loans.

In their soothing role, the *Fabrikpflegerinnen* were exposed to rather ambivalent labeling: While some called them “die guten Geister des betrieblichen Alltags” (the good spirits of daily life at the plant), others named them “Erfüllungsgehilfen des Kapitalismus” (the servants of capitalism).¹²³ The few preserved pages of written accounts by welfare workers mirror this ambivalence: At a Siemens plant, just before starting her job, a welfare worker received the following premonition by the plant director Kersten: “I’ll tell you one thing, it won’t be easy here for you in this red hut!”¹²⁴ A report compiled by one of the first Siemens welfare workers described the ‘emotional setting’ of her job as follows:

“Our vocation was hardly known at that time, thus I could feel that people looked at me questioningly (...). On top of that, I was confronted with politically guided distrust. However, approaching the workers in a friendly manor, marveling at the dexterity of the female workers, asking health-related questions or addressing family topics, I soon got closer to the staff. Even in the most difficult times when the revolutionary tide was high in November 1918, I could not complain about anybody taking offence with me.”¹²⁵

After the First World War the profession became more embedded in factory life in the sense that also men became used to seeking advice from the welfare worker during her consultation hours.¹²⁶ In 1918, the successful institution was expanded until every plant at Siemens had its own welfare worker. 10 social workers carried out 27,600 counseling sessions and made 6,700 home visits.¹²⁷ At least some of them received a more formal training outside the factory and were no longer directly hired from the workforce but employed as social officer (*Sozialbeamtin*).¹²⁸

Yet, the establishment of these new strategies was still linked to a traditionalist framework. In the years before the First World War, the fight between the unions and the

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Siemens SSA 14 Lt 337, Erfahrungsbericht “Else Richter, Firmenzugehörigkeit 1918-1943”: “Na das kann ich Ihnen nur sagen, leicht haben Sie es aber nicht hier in der roten Bude!”

¹²⁵ Ibid., “75 Jahre Sozialarbeit bei Siemens, 1911-1986”, 18f: “Unser Beruf war zu der Zeit ja noch wenig bekannt, und ich fühlte die fragenden Blicke (...). Politisches Mißtrauen kam von Seiten der Männer noch dazu. Aber mit wenigen Worten freundlichst angesprochen, die Geschicklichkeit der Arbeiterinnen bewundernd, bei einzelnen eine gesundheitliche Frage stellend oder auf die Familie eingehend (...) kam ich bald der Belegschaft näher, und ich kann nicht sagen, dass man, selbst in der schwierigsten Zeit, als dann im November 1918 die Wogen besonders hoch gingen, mir irgendwie jemand zu nahe getreten wäre.“

¹²⁶ Ibid., 20.

¹²⁷ Ibid., 23.

¹²⁸ Ibid., 18.

companies intensified, leading to a rising number of strikes and lockouts, which had to be settled by the police and by public prosecution. In 1911, industrialists in the metalwork hub Berlin fired 32,000 workers because of their strike activities.¹²⁹ The employers' associations had become more effective, but also more aggressive and their lockout activities were increasingly successful before the war.¹³⁰ However, the situation changed with the advent of the First World War.

1.4 The Slow Rise of Science-based Personnel Management

Before 1914, the companies' anti-unionist policy and their renewed welfare strategy via the institutionalization of *Fabrikpflegerinnen* did not do the job of pacifying an ever more determined workforce and breaking the unions' power. The First World War eventually brought about a strengthening of the unions' position in the German state and a weakening of companies: While companies like Siemens lost 40% of their capital due to the war,¹³¹ the unions received official recognition as legitimate negotiation partners in exchange of their promise not to strike during the war – the so called *Burgfrieden* agreement. After 1918, the workers' councils gained control over the distribution of companies' social benefit schemes, which therefore could no longer be effectively marketed as signs of employers' benevolence. Rather, they now were institutionalized as legitimate share of production gains, which were redistributed by the workers' representatives.¹³² Under these circumstances, the established aversion of entrepreneurs to treat workers' representative as equal negotiation partners¹³³ could no longer be officially upheld. The combination of huge financial losses and the confrontation with more powerful workers' representatives ultimately contributed to employers' receptiveness to new personnel management techniques. This amenability meant a marked difference compared to entrepreneurs' stance before 1914:

¹²⁹ Klaus Schönhoven, *Arbeiterbewegung und soziale Demokratie in Deutschland*, Bonn 2002, 176.

¹³⁰ *Ibid.*, 173.

¹³¹ Katja Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz und gesellschaftlicher Ausgleich. Die industrielle Psychotechnik in der Weimarer Republik*, Stuttgart 2010, 160.

¹³² Fiedler, *Betriebliche Sozialpolitik*, 360.

¹³³ Schönhoven, *Arbeiterbewegung*, 170: In 1909 the miners' union complained about "die Abneigung der Industriekönige, mit den Organisationen der Arbeiter auf gleichem Fuß zu verhandeln." The arrogance of the industrialists was seen to be unlimited; hence the workers' representatives did not hope for a change in the employer's emotional style but for the strengthening of their own bargaining power.

Already at the turn of the century a shift in management paradigms had been called for by professional journals concerned with organizational techniques, e.g. in the journal of the Association of German Engineers. At that time industrialists reacted in a hostile way to the call for a changed emotional style. They disagreed with organizational theorists on the necessity of the following shift: Authors in organization science insisted on the importance of 'love for the job' (*Liebe zum Beruf*) and of employees 'feeling closely attached to the enterprise' (*sich mit dem Unternehmen eng verknüpft fühlen*) instead of demanding duty and obedience from the workers and instead of punishing them in case of default.¹³⁴ These modern theoreticians of management skills fought against the traditionalist attitude of industrialists which only fueled the class antagonism and therefore lead to an economically disadvantageous reality. In their vision, the production should not be carried out by disgruntled workers who followed commands because they had no other choice. In contrast, the ideal employee would understand the company's requirements and contribute wholeheartedly to the achievement of economic success instead of being forced to do so.¹³⁵ To 'produce' this changed style in employees, they recommended treating workers with respect, giving them recognition (*Anerkennung*) and cheering them up once in a while (*aufmunternde Worte*). This friendly behavior on the side of superiors would ultimately yield a level of contentment (*Zufriedenheit*) among the workforce and it would 'pay off' in the literal sense.¹³⁶ Yet, in the conflict-ridden, escalating social reality before 1914, this vision was simply 'illusory'.¹³⁷

The addressees of these claims did not take up these suggestions but stuck to their traditionalist policies between care giving (*Fürsorge*) and the insistence on workers' obedience. The suggestion to organize management along the lines of organizational science threatened their understanding of genuine entrepreneurship, which was by definition not teachable but as Wilhelm von Siemens said 'composed of uncountable individual traits'.¹³⁸ The image of the entrepreneurial genius who disposed of individual brilliance and unerring economic instincts was first questioned by the emergence of formalized management theories. The resulting distrust towards these theories was widespread and seemed unconquerable for quite some time.¹³⁹

¹³⁴ Kocka, *Industrielles Management*, 363.

¹³⁵ *Ibid.*, 364. Kocka's citations come from the organizational journal "Organisation" between 1898 and 1910 and publications from the German association of engineers (*Verein Deutscher Ingenieure*).

¹³⁶ *Ibid.*, 365.

¹³⁷ *Ibid.*, 372.

¹³⁸ *Ibid.*, 354.

¹³⁹ *Ibid.*, 372.

The strategy to solve class tensions by the use of science-based techniques only gained plausibility after the First World War under the already mentioned conditions – companies being confronted with huge financial losses and more powerful unions. However, they still despised the proposals made by scientists affiliated with the Association For Social Policy (*Verein für Sozialpolitik*). The continued distrust¹⁴⁰ was expressed by deeming the scholars around Max Weber *Kathedersozialisten* (the nearest translation would be ‘scholarly socialists’), i.e. implying that they took side with the workers and were not politically ‘neutral’ in their knowledge production.

A more acceptable option for both solving the problems resentful workers caused and increasing performance was (re-)imported from the US, which worked as a role model in the German discussion, especially when the organization of the shop floor was concerned.¹⁴¹ A crucial figure in this transfer of scientific management concepts to Germany was the native-born Hugo Münsterberg. After holding the position of ‘*professor extraordinarius*’ in philosophy at Freiburg University, Münsterberg emigrated to the US, where he built up a department for applied psychology at Harvard University, which was modeled after Wilhelm Wundt’s research lab in experimental psychology. He was a student of Emil Kraepelin and had completed his doctorate in psychology under Wundt in 1885. “At Harvard he pioneered in the application of psychology to industry and helped to create the new discipline of ‘psychotechnics’”¹⁴², which turned out to be *the* one scientific solution which was congenial to the mindset of decision makers in industry.

The Advent of Psychotechnics in Germany

More than any other German professor, Münsterberg explicitly stated that the results of his research were directly intended to pragmatically solve the contemporary problems faced by industry.¹⁴³ Therefore, he entered right into the heart of the controversy about monotonous industrial work and its negative effects on the workers’ psyche and body. In his treatise on work and fatigue (*Arbeit und Ermüdung*, 1917), he challenged the way scholars and social scientists had framed the problem hitherto:

¹⁴⁰ Ibid., 354.

¹⁴¹ Ibid., 357.

¹⁴² Campbell, *Joy in Work*, 77.

¹⁴³ Ibid., 78.

“There seems to be a high agreement that the division of labor (...) inevitably causes a certain mental dullness in the worker, a certain emotional atrophy, which necessarily worsens his general condition, and which prevents the emergence of joy in work. Under the perspective of social psychology, this is considered as a maybe necessary but nonetheless distressing ill. I do not think that the science of psychology is obligated to side with the judgment of these popular psychologists.”¹⁴⁴

Münsterberg promised a solution to a seemingly intractable dilemma which haunted his contemporaries – scholars, workers and industrialists alike. His way of approaching the problem of modern industrial labor causing aversion and social deterioration was to establish a new category: the *subjective experience* of monotony. While aversion to monotony was usually taken for granted, Münsterberg claimed that the outside observer could not judge which activities were experienced as monotonous or variegated. As an example, he pointed to the shepherd who is able to distinguish the members of the herd while to the bystander every sheep looks the same.¹⁴⁵ Industrial work could be as manifold as traditional professions, Münsterberg claimed. He employed a language of emotions to drive his point home: “Only the one who is doing the job senses its unlimited variety and feels how every single case is different from any other. Being familiar with the work raises the attention of the industrial workers for its distinctions.”¹⁴⁶ Additionally, the worker would be captured by the finest variations in his job because the piece rate system incentivized him to do so. Only if he knew how to optimize even little differences, he would be successful, which is why he could be more interested in repeating the same task than carrying out different tasks.¹⁴⁷

As an example, Münsterberg referred to a woman enwrapping 25 light bulbs in 42 seconds. In his interview with her, she assured him how excited she was to find out whether she could beat her previous performance. Münsterberg emphasized that this was not an exceptional case but that the woman’s statement exemplified the mood (*Stimmung*) which was usually

¹⁴⁴ Hugo Münsterberg, *Arbeit und Ermüdung*, Leipzig 1917, 4: “Es gilt als ausgemacht daß diese letzte Arbeitszerlegung, die ja heute noch unendlich weit über das hinausgeht, was Adam Smith beschrieb, geradezu eine gewisse Geistesverödung im Arbeiter erzeugen müsse, eine seelische Kümmerlichkeit, die notwendig seine Gesamtlage herabdrückt, keine Arbeitsfreude aufkommen läßt und unter dem Gesichtspunkt der Sozialpsychologie schlechthin als ein vielleicht notwendiges, aber deshalb doch nicht weniger zu bedauerndes Übel anerkannt werden müsse. Ich glaube nicht, daß die wissenschaftliche Psychologie verpflichtet ist, die Urteile solcher Popularpsychologen zu unterschreiben.“

¹⁴⁵ Ibid., 5.

¹⁴⁶ Ibid.: “Nur wer mitten in der Arbeit selbst steht, empfindet die unbegrenzte Mannigfaltigkeit und fühlt, wie jeder Einzelfall von jedem anderen irgendwie verschieden ist. In der Lage des Industriearbeiters kann die Aufmerksamkeit auf seine Unterschiede gerichtet sein, die erst bei langer Vertrautheit mit der Arbeit überhaupt bemerkt werden.“

¹⁴⁷ Ibid., 5f.

expressed by the interviewees with regard to their repetitious tasks.¹⁴⁸ Judging from his experiments and interviews with industrial workers, Münsterberg concluded that the feeling of monotony (*Gefühl der Monotonie*) was less dependent on the actual task but more on the individual employee.

This individual difference could be traced back to underlying ‘psychophysical’ conditions which had to be uncovered by applied psychology.¹⁴⁹ His experiments showed that those workers, who discerned the repetition the least, hated it, whereas the other workers, who experienced the repetition most vividly, actually liked it.¹⁵⁰ Münsterberg explained this difference by different ‘psychophysical’ constitution: Fast paced impressions (*Eindrücke*) in general had the tendency to inhibit each other by melting into each other. Hence, experiencing an impression used up the psychophysical energy to experience the same impression again after a short amount of time. However, psychophysical dispositions varied among different individuals. Those with a suitable disposition could take in fast-paced impressions without difficulty and therefore experienced repetitions with joy.¹⁵¹ On the other side, those individuals whose inner energy for processing the same experience again and again was easily exhausted, perceived monotony as torturous, which led them to term this sensation a lack of joy in work.¹⁵²

For Münsterberg, this scientific knowledge about the psychophysical conditions of industrial labor should find two applications: First, the selection of those workers who had an apt constitution for monotonous work. And second, the reshaping of the workplace in a way that would consume the least amount of energy for being attentive, with the result that fatigue would not set in prematurely. The latter demand entailed that all simultaneous tasks should be limited as far as possible so that the workers would not get distracted. Getting distracted was conceptualized in the above-mentioned sense that their psychophysical energies were used up by irrelevant impressions. Münsterberg even thought about preventing workers from talking to each other at

¹⁴⁸ Ibid., 6.

¹⁴⁹ Ibid., 7.

¹⁵⁰ Ibid., 10: “(...) daß diejenigen die Wiederholung hassen, welche die Wiederholung am wenigsten wahrnehmen, und daß umgekehrt die, welche von den gleichförmigen Eindrücken ein lebhaftes Empfinden haben und sie der Zahl nach sogar überschätzen, im wesentlichen die Wiederholungen im Leben willkommen heißen.“

¹⁵¹ Ibid., 11: “Die, welche die gleichen Eindrücke leicht auffassen und für jede neue Wiederholung von vornherein durch ihre innere Disposition vorbereitet sind, werden mühelos und mit innerer Freude die Wiederholung erleben.“

¹⁵² Ibid.: “Diejenigen dagegen, die durch jeden Eindruck gegen die Wiederholung abgestumpft sind und deren innere Energie für das gleiche Erlebnis erschöpft ist, werden [dies, S.D.] als peinvolle Anstrengung empfinden, und diese innere Qual ist offenbar die Unfreude an dem, was solchen Individuen die Monotonie in ihrem Erlebnis und bei ihrer Arbeit nennen.“

work since it meant an energy-consuming distraction. He emphasized that this was always the case even when the worker did not perceive the distraction as such. The same held true for feeling fatigued: According to Münsterberg, the psychologist knew that the worker's individual feeling of being tired and listless (*das subjektive Müdigkeits-Unlustgefühl*) was not to be taken as an indicator of a low psychophysical energy level. Objective knowledge based on experiments in labor psychology should replace these individual intuitions (*subjektive Gefühlsurteile*). Although Münsterberg lauded Kraepelin for his groundbreaking work in fatigue studies, he also outlined that Kraepelin's results were primarily valid for cognitive tasks; thus, labor psychology still had to translate them to the industrial workplace.¹⁵³

Coming back to the workers' conversations on the shop floor, Münsterberg cautiously dealt with the potential political repercussions. The problem with introducing a general rule of silence was that the workers would perceive it as a cruelty. Therefore, Münsterberg supported Frederick Taylor's solution to arrange the workspace in a way that would hinder the employees from starting a conversation. Still, the workers should be in one room since the feeling of working together (*Gefühl des Zusammenarbeitens*) yielded a better work performance than being isolated. Being in a work group was considered one source for enhancing the level of psychophysical energy, even when the workers were hindered from talking to each other.¹⁵⁴

Other sources of inhibited attention and disturbance had to be cut off in the same vein. Münsterberg's example was the case of a cart which passed frequently the sight field of factory workers. Although they did not feel that this was an inhibition to their work, the scientific manager of the plant insisted that the cart took another route where it would not cross the workers' horizon. This measure reportedly enhanced the performance of the workers by 25%. The same enhancement opportunities were reported for the extinction of other inhibitions like noise on the shop floor.¹⁵⁵ Additional measures were more familiar ones which had already been

¹⁵³ Ibid., 21. The effect of his belief in the progress of scientific management has already been outlined by Philip Sarasin: Once this kind of scientific knowledge is produced, the ability of the workers to assess their own feeling of being tired or attentive is denied. Sarasin, *Die Rationalisierung des Körpers*, 92.

¹⁵⁴ Münsterberg, *Arbeit und Ermüdung*, 14f: "Ein tyrannisches Schweigegebot würde natürlich als Grausamkeit empfunden werden. (...) Dagegen haben die verschiedensten Fabriken bei der Neuordnung nach Taylorschen Prinzipien die Arbeitsplätze so verschoben, daß Gespräche erschwert oder unmöglich gemacht wurden. (...). Die Förderung, die aus dem sozialen Gefühl des Zusammenarbeitens entspringt, wird ja durch das Nichtsprechen nicht zerstört. Für den Durchschnitt ist das Bewußtsein der gemeinschaftlichen Arbeit eine Quelle der psychophysischen Kraftsteigerung. Diese bleibt offenbar bestehen, wenn die Arbeitenden einander sehen, auch wenn die Sitzanordnung von vornherein die Möglichkeit ausschaltet, bei der Arbeit zu plaudern."

¹⁵⁵ Ibid., 15f.

proposed by labor physiology, e.g. choosing the breaks during the day according to scientific knowledge and reducing the workday. Experiments by Ernst Abbé had shown that reducing the daily workload from nine to eight hours did not impinge on output but actually heightened it. Since capitalist interests were served by this scientific innovation in workplace management, applied psychology was quite successful in the corporate realm, according to Münsterberg.¹⁵⁶ In his perspective, this kind of scientific management was superior to previous methods to increase performance like propelling workers or offering them higher piece rates. Only where economic success was combined with the well-being (*Behagen*) of the workers, Münsterberg saw true innovation which was pursued by the new *Wirtschaftspsychologie* ('economic psychology').¹⁵⁷

Apart from extinguishing sources of disturbance, Münsterberg saw future potential in considering also those factors which could recharge the reservoir of psychophysical energies like the feeling of financial security.¹⁵⁸ He pointed to the broad discussion in economics with regard to the effects of social benefits, insurance schemes, wage increase and bonus payments. Münsterberg dismissed these economists as 'popular psychologists' and emphasized the fact that these effects were still under-researched in the field of experimental psychology. In contrast to the above-mentioned economists, he pursued a clearly utilitarian view: The task of applied psychology was only to enhance performance and not to solve the social question. Thus, only economically advantageous measures should be set into practice, not socially desirable ones. As much as one might wish on a normative level that the workers had more challenging tasks and that the division of labor was less severe, these social and cultural considerations were to be clearly separated from the aim of experimental psychology. According to Münsterberg, the

¹⁵⁶ Ibid., 17: "Noch heute gilt nach tausendfachen weiteren Experimenten auf dem erdenrund, was der Pionier der Arbeitstagsverkürzung in Deutschland, Ernst Abbé, vor zehn Jahren schrieb, nämlich daß die Verkürzung etwa von 9 auf 8 Stunden, also um mehr als 10%, keine Minderung der Tagesleistung herbeiführt, sondern eher eine Erhöhung, und daß diese Erhöhung nicht etwa durch das Eingreifen besonderer Nebenantriebe entsteht, durch welche die Intensität der Arbeit in unhygienischer Weise gesteigert wird. England ist ja mit der Festlegung des Maximalarbeitstages mit sehr offenen Augen für die wirtschaftliche Gesamtleistung und für die Lebensbedingungen der Arbeiter lange vorangegangen. In Amerika wird es voraussichtlich nicht mehr lange dauern, bis die Arbeiterschaft im wesentlichen den achtstündigen Arbeitstag besitzt, und auch dort würde ein so stetiges, erfolgreiches Vorwärtsdrängen nicht möglich sein, wenn nicht den kapitalistischen Interessen im letzten Grunde damit ebenfalls gedient wäre, d.h. wenn sich nicht als wirkliche Tatsache ergeben würde, daß die über eine gewisse Arbeitszeit hinausgehende Leistung wirtschaftlich unproduktiv ist."

¹⁵⁷ Ibid., 23.

¹⁵⁸ Ibid., 29. On measures which "füllen das Reservoir psychophysischer Energien": "Selbstverständlich wirken in derselben Richtung alle die Bewegungen innerhalb der Arbeiterschaft, die das Solidaritätsbewußtsein steigern und das Gefühl der Sicherheit des einzelnen in seiner Lebensstellung erhöhen."

psychologist was not ‘affected’ by these questions.¹⁵⁹ This is exactly where the critique of Münsterberg’s work set in, which shall be briefly referenced.

Münsterberg’s Evasion of the Distributional Question – Frieda Wunderlich’s Critique

In her treatise ‘Hugo Münsterberg’s relevance for national economics’ (1920)¹⁶⁰, Frieda Wunderlich¹⁶¹ did not want to accept Münsterberg’s fait accompli that applied psychology and the social and political questions of the time had to part ways.

However, she lauded Münsterberg’s contribution to the debate in economics, a discipline which had hitherto tried to conceive of worker’s psychology without a scientific method.¹⁶²

Münsterberg had shown how to avoid the wasting of psychophysical energies, which had for so long been going on unnoticed. By selecting the most apt workers for a task, the demoralization (*Entmutigung*) of workers could be prevented in the future. In this regard Münsterberg had given the example of a typesetter whose psychic condition (*seelische Anlagen*) did not allow him to set more than 2500 printer units. This typesetter would have to suffer from his inability for 65 years because the wage schemes were tailored to a top worker who could do 5000 units. Selecting the printers before they entered the profession could prevent such unsatisfying work situations.¹⁶³

Yet, Wunderlich pointed out that experimental psychology just offered a rough method to single out the unapt.¹⁶⁴ Since Münsterberg’s tests were developed for a specific task in a specific factory, his method ran counter to the general idea of vocational guidance, as Wunderlich

¹⁵⁹ Ibid., 32: On the increasing division between mental and manual labor: “Wieder ist es eine psychologische Frage, wieweit die psychophysische Leistung durch diese vollkommene Entlastung des Arbeiters von jedem eigentlichen Überlegungsprozeß gesteigert wird. Sie sollte sauber getrennt werden von der sozialen Frage, wieweit es wünschenswert ist, daß der Arbeiter als solcher noch mehr von der geistigen Arbeit getrennt wird. (...) Den Psychologen als solchen berührt diese soziale Seite nicht.”

¹⁶⁰ Frieda Wunderlich, *Hugo Münsterbergs Bedeutung für die Nationalökonomie*, Jena 1920.

¹⁶¹ Wunderlich accomplished her PhD in economics at the University of Freiburg with the cited work on Münsterberg. Her next position was at the commercial college in Berlin, followed by a professorship in sociology and social policy at the Institute for Social Pedagogy in Berlin (*Staatliches Berufspädagogisches Institut*). From 1923 until 1933 she edited the Berlin weekly ‘*Soziale Praxis*’ (‘Social Practice’) writing numerous articles on social policy reform questions. In 1924 / 1925 she served as judge for a court concerned with questions of social insurance. In 1933, she emigrated and took up a position at the New School for Social Research in New York, where she was the first female dean at a US university from 1939 onwards.

¹⁶² Wunderlich, *Hugo Münsterbergs Bedeutung für die Nationalökonomie*, 64: “Die Nationalökonomie, die vom Standpunkt der interpretierenden Absichtspsychologie häufig die Arbeiterseele zu durchforschen sucht, war an der Anwendung naturwissenschaftlich-psychologischer Methoden achtlos vorbeigegangen. (...) Welche Kraftvergeudung die Vernachlässigung psychologischer Faktoren zur Folge hat.”

¹⁶³ Hugo Münsterberg, *Grundzüge der Psychotechnik*, Leipzig 1914, 417.

¹⁶⁴ Wunderlich, *Hugo Münsterberg*, 68: “Gewiß ist schon damit viel gewonnen, viel Arbeitsfreude gerettet mancher spätere Berufswechsel vermieden, und so ein erheblicher volkswirtschaftlich wie privatwirtschaftlich unproduktiver Aufwand gespart.”

criticized. Instead of looking at and understanding the ‘entire individual’ as in vocational guidance, only single aptitudes were tested. In this way the idea of pursuing a profession was undermined; it was replaced by the goal of mere task fulfillment.¹⁶⁵ Wunderlich continued her critique by saying that Münsterberg only took into account productionist requirements leaving aside questions of social needs, distributional questions and the collaboration of people.

Although Münsterberg and Taylor had both emphasized that scientific management would protect the worker’s energies from overuse, Wunderlich highly doubted that this would be the case on actual corporate policies. Scientific management might have enabled the shortening of work hours, but it had also intensified the daily work life with its abandonment of unnecessary breaks and the strict pacing which was calculated by the plant engineers. In this regard, Wunderlich mentioned that in some cases the production time had decreased by 400% whereas the workers had only received wage increases between 25-75%. Hence, she saw Marx’s verdict confirmed that the entrepreneurs pocketed most of the added value without distributing it equally.¹⁶⁶ In case of a bad economic climate, the intensity of the work would remain the same while wage increases could shrink. Therefore, she sided with the union’s demand to have co-determination rights on wage and performance issues within the new system of scientific management.¹⁶⁷ If these rights were not given, the general commission of the unions claimed that scientific management came down to exploiting workers and destroying their feeling of solidarity and self-esteem by pitting workers against each other in a competitive piece rate system.¹⁶⁸

Against this backdrop, Wunderlich bemoaned Münsterberg’s disregard for the workers’ pride and their feeling of solidarity. Equally, she blamed him for ignoring the social situation of the labor class in their domestic environment where they often could hardly find any rest and sufficient nutrition. Here Münsterberg had not noticed the limits of experimental psychology, since he was only dealing with the worker in the work situation and not in his or her entire social condition as all other scholarly approaches – from labor physiology to sociology – had done before.¹⁶⁹

Another problem Wunderlich addressed was Münsterberg’s alleged value neutrality with regard to the goals of psychotechnics. Münsterberg had claimed that psychotechnics was nothing

¹⁶⁵ Ibid., 69.

¹⁶⁶ Ibid., 71.

¹⁶⁷ Ibid. 74.

¹⁶⁸ “Ein amtliches Urteil über das Taylorsystem“, in: *Korrespondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands* (23/44), 1913, 667.

¹⁶⁹ Wunderlich, *Hugo Münsterberg*, 75.

else than chemistry which could be used for both good and evil ends.¹⁷⁰ Wunderlich however insisted that Münsterberg was obliged to answer normative questions. A like-minded criticism had also come from the psychologist Willy Hellpach who stated that Münsterberg acted like a company's medical officer who only looked at the current ability to work but not into future consequences like accumulated fatigue.¹⁷¹ Theoretically, Münsterberg had claimed that the ultimate goals for which psychotechnics were set to use had to be defined by philosophy. However, Wunderlich objected that this was hardly the case in practice and that the resulting normative vacuum was quickly filled by economic interests. This criticism had already been uttered towards the Taylor System by the unions.¹⁷² Having elevated the increase of output from a means to an end was the reproach the capitalist system had to face. No longer were higher production outcomes related to any societal norms or goals, but they had become an aim in themselves.¹⁷³

In principle, heightened efficiency could turn to both ends: higher output or fewer working hours. Socialists like August Bebel or Karl Kautsky had proposed the latter – to achieve the same output with less time in the factory hall. In their understanding, industrial monotonous work was a necessary evil, but through rationalization, it could be reduced to its bare minimum. In their concept, the gained time could be entirely devoted to education and leisure, making the few hours on the factory site bearable.¹⁷⁴ Despite her critical stance to Münsterberg's approach, Wunderlich also denied the feasibility of these socialist models because of Germany's indebtedness after the First World War. In the long run, however, she advocated efficiency engineering not for the production of profits but for using the surplus energy and time for higher causes.¹⁷⁵

Despite her sympathies with socialist thinkers, Wunderlich also criticized the workers' negative emotional stance towards production and quality goals. Their feeling of class solidarity

¹⁷⁰ Münsterberg, *Psychologie und Wirtschaftsleben*, 150.

¹⁷¹ Hellpach did so in the *Zeitschrift für angewandte Psychologie* (8), Leipzig 1914, 574. Cited after Wunderlich, Hugo Münsterberg, 77.

¹⁷² The question who would benefit from increased efficiency was widely debated. See for example Sigmund Kaff, "Taylors Arbeitsmethode", in: *Korrespondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands* (24/3), 1914, 39: "Im Interesse der Allgemeinheit, der die gesteigerte Produktivität zugute kommen soll? Oder im Interesse der kapitalistischen Klassen, welche die Produktionsmittel besitzen, oder dem der Arbeiter, die an der vermehrten Rentabilität partizipieren?"

¹⁷³ Wunderlich, *Hugo Münsterberg*, 79.

¹⁷⁴ *Ibid.*, 82.

¹⁷⁵ *Ibid.*, 101: "Als Zweck der Wirtschaft also wird gesetzt die Unterwerfung der Natur nicht um der Produktion, sondern um des Verbrauchs willen, nicht zur Erzielung von Gewinn, sondern zur Verteilung derart, daß ein möglichst großer Kraftüberschuß sich höherem Leben zuwenden kann."

hindered them from developing a genuine interest in a prospering industry. Hence, the only interest they had left in their work was their salary.¹⁷⁶ While Wunderlich's remarks were well received by fellow intellectuals, psychotechnics quickly seized the practical ground – first as a discipline in technical college syllabi, and then as applied labor science in industry at large.

Teaching Psychotechnics – Georg Schlesinger and the Technical University in Berlin

The criticism Münsterberg received presented no impediment to the career his ideas made in industry and labor science. One of the multipliers of Münsterberg's claim for scientific management was Georg Schlesinger, an engineer by training. Schlesinger had been chief constructing engineer with the machine building company Loewe from 1902 onwards, in 1904 he became a professor at the Technical University Berlin. After the First World War, he was one of the most important promoters of psychotechnics in Germany. He embodied the trend of the 1920s to 'rationalize' the human factor in the same vein in which the rationalization movement had hitherto been preoccupied with increasing the efficiency factor of machines. Like his psychotechnical contemporaries, he conceptualized the worker as a bundle of fixed abilities. According to him, these given traits in every worker accounted for nine tenths of the work performance.¹⁷⁷ The remaining tenth was due to the environment of the worker, i.e. education and societal norms. Since innate skills were the single most important factor for performance, science had to do anything to fathom them. If done successfully, the worker could unfold these skills which in turn would lead to 'joy in work, delight in and love for work which spread warmth even during monotonous labor in dark factory halls'.¹⁷⁸ This unfolding of congenital skills which were not 'inhibited' by disaffection (*Unlust*) was the most important goal of 'objective' (*sachlich*) factory management.¹⁷⁹

In the same breath Schlesinger answered the common objections of his contemporaries who disliked the rigid, almost mechanistic analysis of human capacities: "The horror of dissecting human abilities, of the tearing apart of human beings into discrete parts of his constitution must be rebutted by the way psychotechnical testing is carried out. Although it tests

¹⁷⁶ Ibid., 91.

¹⁷⁷ Georg Schlesinger, *Psychotechnik und Betriebswissenschaft*, Leipzig 1920, III.

¹⁷⁸ Ibid., IV. On skills: "(...) müssen wir versuchen, ihre Wesensart zu ergründen, dem Geheimnis näher zu kommen, dessen Enthüllung ihre volle Entfaltung erst ermöglicht, durch Erweckung der Freude am Beruf, die Sonne der Lust und Liebe an der Arbeitsstätte leuchten zu lassen, die auch in dunkeln Werkstattecken bei eintönigem Tun noch Helligkeit und Wärme verbreitet."

¹⁷⁹ Ibid., 2.

single traits, the results are put together to form an overall impression of the testee.”¹⁸⁰ Instead of the hitherto used method – subjective ‘emotional’ judgment by leadmen (*Gefühlsurteil*)¹⁸¹ – the hiring process should be rationalized with the methods of psychological testing.

However, the key feature of scientific personnel management – the selection and agreeable placement of employees – was efficient only in combination with other rationalization efforts such as the following steps: the functional arrangement of work places in terms of lighting¹⁸², ventilation provisions and general comfort; the alignment of the different work spaces in a way that minimized the pathways on the shop floor; the optimum equipment with work tools and accounting methods which gave the clearest picture possible about unit accounting and the general facility costs.¹⁸³ This double effort measuring and aligning human and machine potential to the best possible outcome were at the heart of scientific management.

The way these rationalization techniques were taught to engineers at German technical colleges were on the one hand based on the Taylor system; yet, they were also different in the following respects. Whereas Taylor let the ‘best man’ work an exemplary work load to find out which performance expectation was adequate, psychotechnics would approach the problem differently. It studied every work process and came up with a list of skills necessary for it. Then these skills were tested among job applicants and only the suited ones were employed. By this approach, costly time and effort could be avoided, whereas the Taylor system wasted these resources when underperforming workers were hired without a screening. In Germany, Münsterberg was credited for separating the selection of workers from their initial training (*Anlernung*).¹⁸⁴ In Taylor’s system, the two would still be combined causing extra costs if the workers turned out to be unfit. Additionally, Taylor only had an indirect way of ‘measuring’ their fitness by looking at the wage they earned in the piece rate system. Since Taylor’s rationalization was based on the highest

¹⁸⁰ Ibid., IV: “Dieses unbegründete Grauen vor der Sezierung des Geistesanlagen, vor dem Zerreißen auch des Menschen in die Einzelemente seines Wesens muß widerlegt werden durch die Art der Eignungsuntersuchungen, die zwar Elemente prüfen, die Ergebnisse aber stets unter dem Gesamteindruck des Prüflings (...) zusammenfassen muß.”

¹⁸¹ Ibid., 6.

¹⁸² Walther Ruffer, “Leistungserhöhung durch Verstärkung der Beleuchtung“, in: Dr. W. Moede (Ed.), *Industrielle Psychotechnik* (1 / 9), Berlin 1924, 265-289, 265: “Daß helle, freundliche Räume mit großen Festern auf den zur Arbeit Eintretenden einen belebenden, erfreulichen Eindruck machen und die Arbeitslust anregen, hat ein jeder wohl an sich selbst schon erprobt. (...) Es bedarf jedoch psychotechnischer Untersuchungen, in welchem Maße durch Beleuchtungserhöhung die einzelnen Fähigkeiten sich stärker auswirken können.“

¹⁸³ Schlesinger, *Psychotechnik*, 2f.

¹⁸⁴ Ibid., 6ff.

division of labor, i.e. breaking each work up into its smallest movements, which then was carried out by different workers, Taylor never looked at a profession in its entirety – e.g. at turners or fitters. Schlesinger followed from this that Taylor lacked a systematic approach to selecting the right man for the job. Only very indirectly did he select workers for limited tasks with non-transferable skills. Performance at work was not identical to skills as such, the line of argumentation in German psychotechnics ran.¹⁸⁵ The reason why the screening method evoked dread, however, was that ‘classifying’ people into their skillsets always looked like declassifying some of them, according to Schlesinger.¹⁸⁶ This impression had to be circumvented, since all rationalization was dependent on the worker’s will to take up the innovations in plant management, otherwise the technical improvements were pointless.¹⁸⁷

The overall psychotechnical assumption was that the workers’ joy would be a given, when rational production arrangements eliminated fatigue and nervous strain. Schlesinger described the example of women checking steel balls after their production, a task which required high attentive skills and concentration. Hence, the nervous tension was usually at a high level. After applying scientific management methods to the job, the hours of work could be reduced from 10.5 to 8 hours. This was mainly due to the introduction of rationally calculated breaks. Despite shorter hours, the output rose by 33 % and the fatigue was eliminated.¹⁸⁸ Beforehand the checkers had been selected on the basis of their reaction time; virtues like industriousness or honesty played no role, Schlesinger emphasized. The testees with high levels of responsibilities should not be wasted to such mindless labor but hired for positions which made use of their sense of responsibility. In this way, selection would not be linked to feeling disparaged; it was rather just a placement for ‘the right job’. This correct placement according to skill sets was indispensable for guaranteeing joy in work, as argued by the promoters of psychotechnical methods.¹⁸⁹ In this regard, the psychotechnical separation of selecting the workers and training the suitable ones afterwards was seen as superior to Taylor’s training and selecting *on the job*: In Taylor’s system, the workers would feel humiliated (*Demütigung*), if they were hired without any aptitude screening and were fired shortly afterwards, when they could not deal with the workload.

¹⁸⁵ Ibid., 12.

¹⁸⁶ Ibid., 6: “Die Scheu ist begreiflich, weil man eine solche Scheidung bisher als eine Klassifizierung von Menschen auffaßte, mit der angeblich unweigerlich eine Deklassierung verbunden sein mußte. Gegen solche Untersuchungen sträuben sich die Menschen im allgemeinen, weil sie sich mit Recht nicht als Muskelmaschinen, sondern als beseelte Wesen (...) ansehen.”

¹⁸⁷ Ibid., 17.

¹⁸⁸ Ibid., 19.

¹⁸⁹ Ibid., 20.

What was deeply Taylorist, however, in German psychotechnics was the effort to design work processes in a way that would use up the least energy from the workforce.¹⁹⁰ Thereby the workers' aversion to their tasks should recede. The overall vision of psychotechnics was that by saving bodily energies the fight between employers and employees could be mitigated.¹⁹¹ This prediction that impartial scientific methods would fulfill everybody's needs in industrial conflict was naïve at hindsight. The opposing parties did not arrive at a heartfelt cooperation (*inniges Zusammenarbeiten*)¹⁹² in the Weimar years. Yet preliminarily, industrialists were swayed by the vision which they put to work on the shop floors.

The Implementation of Psychotechnics on the Shop Floor

What had been proposed by psychotechnics was at first taken up with verve by large-scale companies in Germany. After the First World War, the urge to console industrial conflict had not become less pressing. With the introduction of major co-determination rights and the eight-hour workday in the Weimar Republic, the room to maneuver into patriarchal directions was more and more diminishing. This showed for example in the establishment of a working partnership between the unions and the employers' representatives called *Zentralarbeitsgemeinschaft*. It was launched immediately after the war to manage the transition from war to peacetime economy and entailed greater recognition and bargaining power for the unions. Siemens built up its department for personnel management and the position of a 'board adviser in personnel policy' explicitly as a reaction to the new situation, having to deal with factory councils and unions backed by the new labor laws. Corporate personnel departments were increasingly set up in order to work towards a strategic partnership with the workers' representatives and thereby replace the obsolete confrontational style.¹⁹³ As Robert Bosch stated in a speech to the Association of German Industry in 1919: "According to my deep conviction, the economic rebuilding of Germany is only possible in a fruitful way, if there is cooperation between employers and employees. We have to end the fundamental opposition between these two."¹⁹⁴ The price big industry had to pay for a less militant relationship to the unions was to promise to give up yellow unions – the companies' traditional means of curtailing strikes.

¹⁹⁰ Frenz, *Kritik des Taylor-Systems*, 15.

¹⁹¹ Schlesinger, *Psychotechnik*, 20.

¹⁹² *Ibid.*, 21.

¹⁹³ Homburg, *Scientific Management*, 146ff.

¹⁹⁴ Cited after Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz*, 25.

Due to this loss of conventional methods to control union power and to discipline workers, big industry became more receptive towards the new science of psychotechnics, especially since it fell into line with the momentum the rationalization idea had created. The ideas psychotechnics had brought about were met with benevolence: Reducing physical strain by more efficient shop floor arrangements sounded appealing, since it promised to produce two goods at a time: less distressed workers and higher output. Like other major industrial companies Osram established its own psychotechnical lab with the following goal in mind:

“To establish a place where every applicant is tested for his or her aptitude. The aim is that everybody can be assigned to a task for which he can use his abilities fruitfully, in which he experiences joy and earns much on a piece rate basis, which makes it more likely that there is less fluctuation.”¹⁹⁵

In the same spirit, Siemens had established its own bureau for scientific management (*Arbeitsbüro*) in 1919. This bureau systematically devised “time, motion and fatigue studies and developed programs for aptitude tests.” As a consequence, the role of the leadmen was curtailed while engineers became more important as plant managers implementing the bureau’s specifications on work workplace design and on the management of work processes. This entailed rate fixing and wage calculation.¹⁹⁶ With regard to psychotechnical methods in personnel management, the bureau’s standards were applied in the hiring process of every unskilled worker, moreover each plant site saw the establishment of its own psychological section.¹⁹⁷

Siemens seems to have directly echoed Schlesinger’s call for the systematization of the hiring process by uttering distrust in ‘emotional judgments’ (*Gefühlsurteil*).¹⁹⁸ The cooperation between industry and the knowledge keepers of psychotechnics was well established. Siemens’s psychotechnical centers were visited and closely examined by Germany’s leading professors on the matter, e.g. Walter Moede. The innovation loop was spun further when Siemens exhibited its psychotechnical testing stations at the association of German engineers (*Verein deutscher*

¹⁹⁵ Ibid., 105.

¹⁹⁶ Homburg, *Scientific Management*, 149: “The previous extensive autonomy of leadmen in work-place labour management was heavily cut back or even abolished and replaced by a new intermediate managerial hierarchy of production engineers.”

¹⁹⁷ Ibid.

¹⁹⁸ Siemens SSA VVA Perls, Paul Perls, “Bewährte und angewandte Eignungsprüfung von Arbeiterinnen für Massenherstellung elektrotechnischer Kleinapparate“, in: *Mitteilungen aus der Psychotechnischen Prüfstelle des Kleinbauwerkes der Siemens-Schuckertwerke*: “Ein zeitgemäßer Betrieb darf Kraft, Stoff oder Zeit nicht vergeuden, am wenigsten menschliche Kraft. Deshalb muß er vor allem jeden Arbeiter von vornherein an einen Platz stellen, der seinen Fähigkeiten entspricht. (...) So ist auch auf diesem Gebiet an die Stelle gefühlsmäßigen Probierens die systematisch durchdachte Arbeit durch Spezialisten getreten.“ Perls’s Artikel was also published in the magazine *Werkstattstechnik*.

Ingenieure).¹⁹⁹ Furthermore, Siemens's psychotechnical lab was as well described in various publications, e.g. in the journal *Praktische Psychologie*.²⁰⁰ The most important 'translators' of psychotechnical theories into corporate practices were engineers, although the labor scientists explicitly distrusted their competence and training.²⁰¹ Nevertheless, thousands of engineers received psychotechnical training at the technical universities in the 1920s, the stronghold of which became Walter Moede's *Institut für Industrielle Psychotechnik* in Berlin.²⁰² In the wake of rationalization efforts after the First World War "the previous extensive autonomy of leadmen in work-place labour management was heavily cut back or even abolished and replaced by a new intermediate managerial hierarchy of production engineers."²⁰³

The profession of engineers was not cold-blooded as they are often portrayed in the secondary literature. The common assumption that their strong position in factory organization in the first half of the twentieth century prevented the establishment of psychological discourse on the shop floor is questionable.²⁰⁴ The assumption is difficult to back that engineers in the Weimar years were caught up in their mechanistic thinking and had no sense for the emotional disturbances modern factory life had set off. A case in point is the Berlin-based engineer Karl August Tramm who published a book on psychotechnics in 1921. Like his contemporaries in the fields of social science and medicine, he was deeply concerned about the loss of joy in work and discussed the existing proposals to lighten up the mood (*Stimmungslage*) among the workforce.²⁰⁵ Within the common frame of the physiological paradigm, Tramm emphasized the importance of workers' emotions: All rationalization effort was dependent on the benevolence of the worker. In case of strikes or wage disputes the energy of the worker was unnecessarily taken

¹⁹⁹ Siemens SSA, VvA Wai-Walk, "Halbjahresbericht der Psychotechnischen Prüfstelle im Kleinbauwerk der Siemens-Schuckertwerke", 1921.

²⁰⁰ Ibid., The Siemens archival record mentions the following publication: Dr. Moede / Dr. Piorkowski (Eds.), *Praktische Psychologie* (2/5), 160.

²⁰¹ Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz*, 145. Citing the psychotechnician Walter Poppelreuter: "Leider ist es nicht selten, daß psychotechnische Eignungsprüfungen von Ingenieuren, Technikern oder sogar Meistern vorgenommen werden, ohne daß sie die nötige Qualifikation hierzu besitzen."

²⁰² Ulfried Geuter, *Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus*, Frankfurt am Main 1984, 90.

²⁰³ Homburger, *Scientific Management*, 146. At the Siemens plants, engineers were responsible for the management of the psychotechnical testing stations, see Waldau, *Halbjahresbericht der psychotechnischen Prüfstelle im Kleinbauwerk der Siemens-Schuckertwerke*, 1922, in: Siemens SSA VvA Wai-Walk.

²⁰⁴ Ruth Rosenberger makes this assumption throughout her book *Experten für Humankapital*.

²⁰⁵ Karl August Tramm, *Psychotechnik und Taylor-System*, Berlin 1921, 2,4,6.

up by these incidents. Hence, the energy was taken away from the production process.²⁰⁶ Tramm's contemporary, the engineer Johannes Riedel made the same point: Whenever the worker felt distressed, energies were used up that should have been invested in the work process. Moreover, the engineers shared a keen understanding that all the efforts for technical rationalization would not rise to their full effect, if the human side of the factory was not improved at the same time. In 1922, the director of Osram's psychotechnical testing station stated: "It is self-evident that all rationalization methods are useless if the very person who has to carry them out does not have the necessary aptitude. Not only is this negative for the output, but also for the worker for whom work turns into distress which causes the greatest aversion."²⁰⁷ Luckily, according to psychotechnics, most of the circumstances causing negative emotions and 'inhibitions' to joyful work could easily be eliminated.²⁰⁸

Exactly this endeavor of disabling all potential sources of energy inhibition was carried out by German companies in the first years of the Weimar Republic. They did so in the belief that joy in work would come back as soon as the 'inhibiting' factors were cut off. The three major fields of psychotechnics put to work were the following: the selection of apt workers, their training in the exact and optimal movements for their tasks²⁰⁹, and the improvement of the work space and equipment so that it would facilitate every work process and prevent accidents. To the latter pertained managing and optimizing light, air conditioning, noise and work movements in the factory halls. This entailed e.g. the installation of dust collectors and cooling the temperatures down in the summer. Gustav Frenz, an engineer who worked in managing positions at the plants

²⁰⁶ Ibid., 26: "Die politische Zersplitterung eines Volkes bedeutet meistens auch eine Verminderung der Volksleistung. Diese rein politischen Einflüsse auf die Massenstimmungen und Gefühle sind von hervorragender Bedeutung für das Wirtschaftsleben, sie können die besten Arbeitseinrichtungen, Verfahren und Bedingungen auf kürzere oder längere Zeit über den Haufen werfen, weil diese letzten Endes auf dem Arbeitswillen des einzelnen aufgebaut sind. Deshalb muß den Lohnkämpfen, Streiks und sonstigen Erschütterungen des Wirtschaftslebens stets eine verminderte Arbeitsleistung vorausgehen und nachfolgen. Die hierauf von den Arbeitermassen verwendeten Kräfte gehen der Arbeitsleistung verloren."

²⁰⁷ Cited after Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz*, 100: "Es ist natürlich klar, dass alle Rationalisierungsmethoden nichts nützen, wenn derjenige, der die Arbeit ausführen soll, für diese nicht die nötige Eignung besitzt. Es leidet nicht nur die Arbeit darunter, sondern dem Arbeiter wird die Arbeit zur Qual, die bei ihm die größte Unlust hervorruft."

²⁰⁸ Riedel, *Der Wille zur Arbeit*, 31: "Solche Erkenntnisse sollten planmäßig im Betriebsleben verwertet werden. Daß dort zur Zeit ohne Schwierigkeit zahlreiche Hemmungen ausgeschaltet werden könnten, und zwar – das ist wichtig! – ohne große Kosten, ist ein neuer Beweis für die Notwendigkeit, die Betriebsleitung nicht vor ihrem Kernproblem der Organisation des Arbeitswillens, halt machen zu lassen. Denn die Menge der Arbeits- und Lebenskraft, die zur Überwindung innerer Widerstände gebraucht wird, läßt sich zwar zahlenmäßig noch weniger als die etwas zur Muskelarbeit aufgewendet erfassen, daß sie aber eine recht erhebliche Größe erreichen kann, läßt sich (...) leicht feststellen."

²⁰⁹ The technical German terms in this regard were *Anlernung* and *Berufseinweisung*.

of Thyssen and Schiess and who had received the title of honorary doctor from the Technical University Braunschweig, made the following point on the work environment in 1920:

“We have to give the worker the possibility to carry out his profession with delight and love (*Lust und Liebe*), before we demand a certain performance. (...) The necessary conditions in this regard are not only providing the necessary equipment of machines, tools and raw materials and training the worker sufficiently (*Arbeitsanweisung*). What also pertains to these conditions are the provisions which turn the work space into a friendly and humane place, i.e. which prevent that he perceives it as a penal institution.”²¹⁰

This meant turning plant sites from bleak (*trostlos*) and hygienically problematic spaces into zones which did not lessen the worker’s nervous energies. Frenz’s fellow engineer Adolf Wallichs followed the same line of argument: The bitter disputes between industrialists and workers were to be situated in the wider working conditions in which “spending time in hardly ventilated and dark factory halls under nerve-wrecking noise” was increasing the social tensions and thereby unnecessarily taking energy away from the nation’s power (*Volkskraft*).²¹¹

The first pillar of psychotechnics, the selection of workers, was mainly concerned with analyzing the respective work processes, defining the necessary corporeal aptitudes and hiring the most apt workers. Depending on the work tasks, the main common test fields were the ones of visual acuity, tactile senses, dexterity, speediness, attention spans, accurateness and the like. By 1925, there were 110 industrial firms carrying out psychotechnical testing,²¹² being supported by 16 academic institutes which did research and teaching in psychotechnics and which also offered consultancy services to companies.²¹³ Engineers at Siemens, Krupp, Thyssen, Zeiss and

²¹⁰ Frenz, *Kritik des Taylor-Systems*, 84f: “(...) dass wir dem Arbeiter erst die Möglichkeit geben müssen, mit Lust und Liebe seinen Beruf auszuüben, ehe wir eine bestimmte Leistung von ihm verlangen. Zu den Vorbedingungen (...) gehört aber nicht nur die Beschaffung von Maschine, Werkzeug, Material, die Arbeitsanweisung usw., sondern es gehören vor allem diejenigen Einrichtungen dazu, die dem Arbeiter die Arbeitsstätte in freundlichem und menschenwürdigem Lichte zeigen und verhindern, dass er von dieser den Eindruck einer Strafanstalt gewinnt.“

²¹¹ Wallichs, *Die Psychologie des Arbeiters*, 5f. The same line of thought can be found in the engineer Riedel’s argumentation in *Der Wille zur Arbeit*, 30: “Es gibt eine Reihe wichtiger Einflüsse, die den Willen zur Arbeit unmittelbar hemmen. Es ist aus der alltäglichen Erfahrung bekannt, daß die Umgebung, in der man sich befindet, ganz allgemein anregend oder lähmend wirkt. Die Art der Beleuchtung (...), die Stärke akustischer Eindrücke schaffen ganz bestimmte Stimmungen. (...) Über die Wirkung sauberer oder unsauberer, von Sonnenlicht durchfluteter oder mühsam erleuchteter Räume, von Ausblicken ins Grüne oder schmutzigen Höfen werden kaum Zweifel bestehen. Die Umgebung weckt nur allzuoft in dem Arbeiter, ohne daß ihm das bewußt zu werden braucht, Widerwillen gegen die Arbeitsstätte.“

²¹² Ulfried Geuter, *Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus*, Frankfurt am Main 1984, 170.

²¹³ The biggest and most powerful enterprises in Germany did no longer do their personnel policy without the help of psychotechnics. Among the list of companies with their own testing stations are Bosch, Daimler, Siemens, Mannesmann, Benz, MAN, Osram, Zeiss and Henkel. The most important psychotechnical institutes at technical colleges were the following: Moede’s in Berlin, Poppelreuter’s in

Benz would usually have at least one training session at Moede's psychotechnical institute at the Technical University Berlin.²¹⁴ In addition, three quarters of the employment offices used psychotechnical methods in their career guidance services.²¹⁵ In combination with psychotechnical selection methods at the plants, the problem of resentful workers should have been solved according to the state-of-the-art theory. Yet, this was not the case. As we shall see in the following chapter, a paradigmatic change set in as soon as the bookkeepers had calculated that the approach of psychotechnics had not paid off. While the initial technical efforts might have truly been guided by the wish to ease labor conflict,²¹⁶ when this goal was not achieved, psychotechnics entered into a crisis.

1.5 The Demise of Psychotechnics

Already after a couple of years, in the middle of the 1920s, the euphoria surrounding the possibilities of psychotechnics to solve both problems of social tensions and productivity, lost ground. A number of developments inside and outside scientific management culminated in the abandonment of psychotechnics as the key tool of personnel management. On the one hand, corporations grew increasingly skeptical as to whether psychotechnical testing stations and work place design met the expectations of increased productivity and reduced labor costs. These doubts were articulated on the one hand within academia, e.g. by Erwin Bramesfeld who was a trained engineer and professor of psychotechnics. In 1925, he claimed that the test results of apprentices were not always confirmed by how they fared on the shop floor in the long run.²¹⁷ In the same year, the arbitrariness of psychotechnical testing and the unsystematic interpretation of its results were criticized in an article by Hans Rupp dealing with the testing at Siemens.²¹⁸ In the same vein, Richard Bolt, director of one of Siemen's testing stations, uttered the following doubts: "It is important to grasp the entire worker and you cannot reduce him to mere numbers. Moreover,

Aachen, Hellpach's in Karlsruhe, Giese's in Stuttgart and Bramesfeld's in Darmstadt. See Ulfried Geuter, *Gespräche zur Entwicklung der Psychologie in Deutschland von den 1920er Jahren bis 1945. Eine Protokollsammlung*, Berlin 1982, 143.

²¹⁴ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 60f.

²¹⁵ Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz*, 24.

²¹⁶ *Ibid.*, 140.

²¹⁷ Geuter, *Die Professionalisierung*, 222.

²¹⁸ Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz*, 149.

the judgments linked to one test say nothing about whether the testee stands the test of time on the shop floor.”²¹⁹

This increasing skepticism about the effectiveness of psychotechnical testing changed the company’s hiring process once again: By 1925, Siemens gave up psychotechnics in the field of apprentices and returned to its old practice of hiring the sons of established employees.²²⁰ This did not happen in all German corporations, e.g. AEG had psychotechnical testing firmly established at all its plants by 1927 and beyond.²²¹ However, the predominant weight psychotechnics had occupied in personnel policy withered away. It was supplemented and replaced by methods from the new psychological sub-discipline of characterology, which will be subject of the next chapter. The underlying trend leading to this shift was the reevaluation of personal affinities (*Neigung*) instead of the concentration on mere aptitudes (*Eignung*). It became common wisdom in personnel management that an engaged worker could outperform somebody whose ‘psychophysical apparatus’ was more apt. The umbrella terms under which this effect was described were ‘character’ or ‘temperament’.²²²

To pay attention to the inner life and emotional set-up of workers not just as a derivative of physiological functions, but as primary force of work life, was at least partly an acknowledgement of the fact that in the age of psychotechnics workers were as resentful as before, if not even more so. Workers’ radicalism had peaked in the years from 1917 to 1923.²²³ By the middle of the decade, psychotechnics was given a hard time on the shop floor in legitimizing its very existence. As Giese noted in 1925: “Today it is exceptionally hard to carry out time and motion studies in factories. One is constantly confronted with the word ‘Taylor’ and

²¹⁹ Richard Bolt, “Zusammenhänge zwischen Eignungsprüfung und Leistungsbeobachtung in der Praxis bei Lehrlingen der Metallindustrie“, in: *Maschinenbau* (6/12), 1923/24, 450-454, 453.

²²⁰ Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz*, 162.

²²¹ *Ibid.*, 166.

²²² In his talk for the international conference on psychotechnics in 1928, Richard Bolt, responsible for testing at Siemens, made the following caveat against the hitherto used methods: “Ich habe wiederholt erlebt, dass Lehrlinge in der Eignungsprüfung gut entwickelte Sinnesfähigkeiten, Handgeschicklichkeiten weit über dem Durchschnitt und vorzügliche geistige Fähigkeiten zeigten, und trotzdem in ihrer Lehrzeit mit ihren Leistungen weit hinter ihren Kameraden zurückblieben. In all diesen Fällen ließ die Charakter- und Temperaments-Veranlagung die guten, teilweise sogar vorzüglichen Fähigkeiten nicht zur Wirkung kommen.“ See Richard Bolt, *Die Charakterbeurteilung im industriellen Arbeitsleben*, Siemens SSA 12799.

²²³ Werner Plumpe, “Industrielle Beziehungen“ in: Werner Plumpe / Gerold Ambrosius / Dietmar Petzina (Eds.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte: eine Einführung für Historiker und Ökonomen*, München 2006, 389-419, 416.

the workers become distrusting and even rebellious. Psychotechnics has become in their eyes a mechanization of spirit, an oppression of will and so forth.”²²⁴

The workers’ refusal of psychotechnical methods was not an inevitability. Especially in the early years of psychotechnics, its remedies against the dreariness of modern factory life had resonated to a certain extent with the workers’ wishes. When asked about their ideas how to bring back joy in work, the workers themselves recommended abating the noise on the shop floor and promoting better hygiene and lighting.²²⁵ Thus, at least with regard to work place improvement they echoed psychotechnical recipes. Overall, the closer one moved to the centers of the political representation of workers, the less hostile functionaries were to the psychotechnical efforts in the wake of Taylor’s scientific management. A widespread hope uttered by the unions was that the efficiency gained by rationalization would at least partly be utilized to lessen the hours spent at the workplace. In addition, the goal of labor science to define the optimum performance level, which would not exhaust workers, was greeted with benevolence by the unions.

This trust in the positive role of science in labor conflict followed a longer trajectory and was rooted in the technical optimism if not ‘fetishism’²²⁶ of the labor movement. Whereas the early Marx’s vision was unalienated labor, in which the worker could unfold his personality, many contemporaries and later leaders of the labor movement had come to terms with a mechanized work life and a high division of labor – under one condition: that the gains in productivity would set the worker free for other meaningful activities. As Karl Kautsky argued in 1892: “Not freedom of work, but liberation from work as rendered possible to a large extent by mechanization in a socialist society, will give humanity freedom of life, the freedom of artistic and scientific activity, the freedom of most noble enjoyment”.²²⁷ This pragmatic stance towards work was at the core of the SPD’s policies, working towards the diminution of work rather than demanding unalienated production structures. The sobered view that modern industrial life was a necessary evil which could not yield positive emotions but which could be reduced to the necessary minimum can also be found in many workers’ voices of the Weimar years. A unionized joiner from De Man’s interviewees argued:

²²⁴ Cited from Andreas Killen, “Weimar Psychotechnics between Americanism and Fascism”, in *Osiris* (22), 2007, 48-71, 63.

²²⁵ For workers’ voices on factory life in the Weimar years see direct interview quotes in Hendrik de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude. Eine Untersuchung auf Grund der Aussagen von 78 Industriearbeitern und Angestellten*, Jena 1927 (the interviews were carried out in 1924/25), 81ff.

²²⁶ Hachtmann, *Ein Kind der Ruhrindustrie*, 104.

²²⁷ Cited from Campbell, *Joy in Work*, 26.

“Work has turned into a mere necessity. If there is any joy coming up at work this is an unexpected extra. Modern technology and factory organization force even handcrafts to specialize thereby causing boredom. Therefore one should no longer hold up the idea that work could be a meaningful activity. Instead, shorter hours and less exploitation should give the worker more free time in order to compensate for the emotional imbalances caused by industrial labor.”²²⁸

This solution to the problem of negative emotions at work – using productivity gains to cut hours at work – was diametrically opposed to the vision of psychotechnical thinkers. Hugo Münsterberg praised the ‘American spirit’ in this regard. He pointed to the new excitement which could burgeon if higher productivity levels were translated to more opportunities in consumption:

“Where we arouse new desires in order to satisfy them in a million ways, we get enthusiastic about a nation’s goal, an ideal of humankind. Where one chimney was smoking, now here are thousands which testify to useful labor, and this simply shows progress. Once the economy is pervaded by such exaltation, it will not be difficult to recognize it as something precious, which pertains to all economic activity.”²²⁹

Towards which ends productivity gains should be used – less input or higher output – was on the other side not always consensual among the Social Democrats and the unions.²³⁰ After the First World War, Fritz Ebert claimed paradigmatically that the productivity in Germany had to be improved to outbalance the liabilities caused by the treaty of Versailles. Yet, he termed it

²²⁸ De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 89f: “Die Arbeit ist zu einer Zwangsnotwendigkeit geworden. Wenn bei der Arbeit selbst noch irgendeine Befriedigung eintritt, ist das eigentlich eine Zugabe, mit der niemand rechnet. Die Arbeitstechnik und die Fabrikorganisation drängt nach meiner Ansicht auch in den noch mehr handwerklichen Tätigkeiten zu immer größerer Spezialisierung und damit zu größerer Eintönigkeit und größerem Stumpfsinn. (...) Es müsste nach meiner Ansicht danach gestrebt werden, daß das Betriebserlebnis nicht mehr das Zentralerlebnis des Arbeiters ist. Die Arbeitszeit muß herabgesetzt werden. Wenn die Ausbeutung fiele, wäre dies schon heute möglich. Dann besteht die Aussicht, alle seelischen Störungen innerhalb des Betriebes außerhalb desselben wieder ins Gleichgewicht zu bringen.“

²²⁹ Hugo Münsterberg, *Philosophie der Werte: Grundzüge einer Weltanschauung*, Leipzig 1908, 356: “Und Jung und Alt, Arm und Reich eint sich so in dem einen Gefühl: es ist ein Riesenwerk, das wir gemeinsam schaffen. Wo wir (...) neue und neue Bedürfnisse wecken, um sei auf millionenfachen Umwegen zu befriedigen, so begeistern wir uns für ein Volksziel, ein Menschheitsideal. Wo ein Grashalm wuchs und nun zweie wachsen, wo ein Schornstein raucht und nun tausend Schloten von nützlicher Arbeit zeugen, da ist schlechthin gültiger Fortschritt vollzogen. (...) Wird aber die Wirtschaft erst einmal von solchem Hochgefühl durchdrungen, so kann es nicht schwer sein, in ihr ein schlechthin Wertvolles zu erkennen, das allem wirtschaftlichen Treiben gemeinsam ist.“

²³⁰ Raising productivity was not necessarily a negative vision in the workers’ organization. The German labor movement harbored great sympathies for the Russian way after the Second World War and registered closely what the central committee of the communist party said on the matter in 1924: “Increasing productivity (...) is the material basis for raising salaries and for satisfying the increasing cultural needs as well as for investments in production facilities and education.” Cited from Fritz Ebert, *Der deutsche Arbeiter in der Wirtschaft*, Berlin 1925, 28.

important to achieve this goal without exploiting the health of the workforce.²³¹ The fight between employers and employees was one of the main reasons why the German economy and the German people had not reached a healthy state yet, according to Ebert.²³² Hence, to reconcile the goals of raising productivity, conserving the worker's energies and easing industrial conflict, the labor representatives traditionally had high hopes in the outcomes of labor science. They were actively engaged in the workings of the *Kaiser Wilhelm Institut für Arbeitsphysiologie* (Kaiser Wilhelm Institute for Labor Physiology), on whose board they were represented and whose search for finding rules for 'optimum' work performance they strongly endorsed.²³³ Despite the union's idealism about the power of science to solve labor conflict, the situation on the shop floor looked differently. Workers harbored distrust against the *KWIA* and named its time studies "*Ausbeutungsmethoden*" (exploitative methods) and the entire institution "*Rentendrückungsinstitut*".²³⁴

This divergence between the unions' vision and the workers' experience is indicative of a wider development at the time: The unions thought they could resolve labor unrest by negotiating the 'external' factors of industrial work, i.e. the wage level, the work schedule and social benefit packages. What was a concern for most of the workers were however questions that would nowadays be rubricated under 'quality of working life'. Or, in Mary Nolan's words:

"Most union leaders were more concerned with securing trade union recognition, collective bargaining and material gains than with controlling transformations of the labor process. Thus, however much the skilled worker on the shop floor may have disliked the partial rationalization measures, his discontent found no echo in the movement leadership."²³⁵

And it should be added that it also found no echo on the level of work councils (*Betriebsräte*), as the case of Siemens shows: The company had invested a significant amount into industrial

²³¹ This caution was a common trope among labor scientists of the time, see e.g. Curt Piorkowski, "Taylorsystem und Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft", in: *Psychologische Mitteilungen* (2/1), 1921, 4-7, 5: "Die menschliche Arbeit ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Erhöhung der Leistung im wirtschaftlichen Sinne bedeutet kulturell noch keinen Fortschritt, wenn sie mit einer Verminderung der Arbeitslust zu bezahlen ist."

²³² Ebert, *Der deutsche Arbeiter*, 30.

²³³ Hachtmann, *Ein Kind der Ruhrindustrie*, 80. The two big branches of Weimar unions were represented on the board, i.e. the social democratic ADGB (*Allgemeiner Deutscher Gewerkschaftsbund*) and the DGB (*Deutscher Gewerkschaftsbund*).

²³⁴ Ibid.

²³⁵ Mary Nolan, "The Infatuation with Fordism: Social Democracy and Economic Rationalization in Weimar Germany", in: Wolfgang Maderthaner / Helmut Gruber (Eds.), *Chance and Illusion. Labor in Retreat*, Wien 1988, 151-184, 162.

hygiene (*Gewerbehygiene*) as suggested by psychotechnics, i.e. it had improved the lighting, ventilation and the cleanliness on the shop floor. All these efforts were met with high suspicion by the workers' council, which reportedly opposed the measures and even sabotaged them.²³⁶ They did so, however, without addressing the pressing issues of workers' well-being in the factory hall, i.e. without presenting an alternative vision. This vacuum is striking since the matter of feeling comfortable in the factory hall was highly present among workers, i.e. in De Man's interviews they explicitly used the term 'hygiene' and linked it to their physical well-being (*wohl fühlen*) at work.²³⁷

Since the workers' representatives lapsed entirely on the matter of 'emotions at work', the corporate world and applied psychology and physiology occupied the topic and linked it to their goals. In the Weimar years, critical academic voices with regard to industrial working conditions came from left-leaning economists like Frieda Wunderlich, Heinrich Herkner, Hendrik de Man or from the small group of more theoretically minded labor scientists. While the majority of chairs in psychotechnics was situated at technical colleges and geared towards the education of business administrators or engineers, professors from other or related sub-disciplines heavily criticized the business-centeredness of their colleagues, which – as they assumed – entailed a lack of academic rigor. A vivid example of this outspoken academic distrust towards psychotechnics is the refusal of professors from the University of Münster to accommodate their colleagues from psychotechnics and labor physiology at the university when the *KWIA* moved to Dortmund. Only the intervention of the Prussian government could enforce the integration of these disciplines into the academic departments. When the *KWIA* was reopened in the better-suited environment of Ruhr industry, a great effort was undertaken to market the importance of labor science not only

²³⁶ The plant director from Berlin-Siemensstadt published the following article: G. Leifer, "Organisatorische und technische Maßnahmen zur Hygiene der Frauenarbeit in Betrieben, unter besonderer Berücksichtigung der Metallindustrie", in: A. Thiele et al. (Eds.), *Frauenarbeit. Beihefte zum Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhütung. Herausgegeben von der deutschen Gesellschaft für Gewerbehygiene*, Berlin 1929, 38-76, 72/76: "Um die Arbeitsfreudigkeit zu heben, ist es besonders wichtig, die Arbeitsräume so auszugestalten, daß die Arbeiterinnen sich dort auch wohl fühlen. In unordentlichen, schmutzigen, engen Räumen können keine frohen Menschen erzogen werden. Licht, Luft, Ordnung und Sauberkeit müssen vorherrschen. (...). Der Wechsel in derartigen Werkstätten ist geringer, die Mädchen sind fröhlicher, und die Arbeit wird sauberer. (...) Alle Bemühungen der Fabrikleitungen sind jedoch vergeblich, wenn nicht auch der Arbeiter die richtige Einstellung hierzu hat und den guten Willen der Fabrikleitung anerkennt. Hier könnte von gewerkschaftlicher Seite und von den Betriebsräten viel mehr Unterstützung geleistet werden. Vielfach werden derartige Neueinrichtungen ohne berechtigte Gründe von Arbeitnehmerseite abgelehnt, sogar sabotiert. Es darf nicht vergessen werden, daß diese Einrichtungen kostspielig sind und den Unkostenetat der Firmen stark belasten."

²³⁷ De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, see. e.g. pp. 22, 34ff, 52, 91.

among academics, but also public administrators, law makers, workers and citizens in general.²³⁸ This was a conscious move since the legitimacy of applied labor science had come under attack after the initial upsurge in the Weimar years.

The most prominent exponent of this criticism in academia was Walter Lipmann. Having studied with experimental psychologists Hermann Ebbinghaus and William Stern (the inventor of the term ‘psychotechnics’), Lipmann founded a journal and a Berlin-based institute for applied psychology together with Stern in 1906. He insisted strongly on the political neutrality of his science in the continuing class conflict. Already his teacher William Stern figured as an opponent to Hugo Münsterberg’s version of psychotechnics and postulated to distinguish clearly between the theory of applied psychology and its direct application, i.e. psychotechnics. Stern cautioned against the uncritical usage and even the abuse of applied psychology in business settings. In the worst case, it could ‘violate the inner life’ and it did not per se guarantee the achievement of normatively desirable goals. Instead, the worthwhile goals of applied psychology had to be made explicit and had to guide its use and limitations,²³⁹ a caveat which can also be found in Frieda Wunderlich’s critique of Münsterberg.

Measured against this goal, Stern and Lipmann disregarded most of applied psychotechnics as unscientific and shortsighted because of its heavy focus on serving industrial corporations. Instead, they promoted their vision of psychotechnics which according to them should be used predominantly in state institutions like employment bureaus and educational institutions and not in cooperation with engineers and business administrators. A series of critical articles was published in Lipmann’s journal for applied psychology, including fierce refutations. At stake was Lipmann’s charge that applied psychotechnics ultimately had aligned itself with the interests of big business and that it did not work towards the general good and to the benefit of the working class as it had always proclaimed. This would have meant to curtail excessive demands of industrialists on the workers’ psychophysical capacities. According to Lipmann, psychotechnics did not primarily do research on what performance level the worker could provide without being harmed, but on what the workplace demanded in terms of profitability irrespective of human limits. All in all, the part of psychotechnics which was concerned with

²³⁸ Hachtmann, *Ein Kind der Ruhrindustrie*, 94.

²³⁹ Anson Rabinbach, “Betriebspsychologie zwischen Psychotechnik und Politik während der Weimarer Republik. Der Fall Otto Lipmann“, in: Dietrich Milles (Ed.), *Betriebsärzte und produktionsbezogene Gesundheitspolitik in der Geschichte*, Bremerhaven 1992, 41-64, 43.

‘selecting’ the apt worker was more prevalent in the corporations than its other subfields of workplace design and the reduction of psychophysical burdens.

Like his contemporaries being critical of modern industrial life, Lipmann framed the resulting problems as endangerments to the national economy and the populace instead of reducing the matter to individual economic activity. Lipmann found powerful supporters for his vision, most importantly the secretary for welfare (*Minister für Volkswohlfahrt*) who tried to rally support to finance Lipmann’s research. The secretary planned to affiliate Lipmann’s research institute with the medical division of the government welfare department and argued the following way: Since it was natural for entrepreneurs to neglect social and health factors in order to achieve maximum output, there had to be a governmental research institution, which would define optimum working conditions.²⁴⁰ The treasury department however was strongly against the endeavor, supporting instead ‘practice-oriented’ men like Moede. Not the least of the reasons for the final letting down of Lipmann’s endeavor were the anti-Semitic undertones, which were clearly noticeable against him in his fight for government resources.²⁴¹ In 1933, Lipmann’s journal for applied psychology became prohibited; his offices were looted by students belonging to the *SA* (the paramilitary wing of the Nazi Party), whereupon Lipmann committed suicide at the age of 53. With Lipmann’s death, one of the last labor scientists vanished who promoted the idea that monotonous work should be redesigned and thereby made more human,²⁴² instead of selecting the workers who could deal with highly partialized work processes.

Despite the wide acknowledgement the Lipmann group had received in academic circles, Moede and his practically oriented fellows dominated the field.²⁴³ At the end of the 1920s however, the worst misgivings with regard to psychotechnic’s unethical usage seemed confirmed in a scandal based on an article published by Moede. In this publication, he quite straightforward gave suggestions on ‘how to get rid of unwanted employees’. The media reacted immediately, accusing Moede of selling workplace bullying as a science.²⁴⁴

²⁴⁰ Ibid., 55.

²⁴¹ Ibid., 56.

²⁴² Otto Lipmann, “Praktische Wirtschaftspsychologie“, in Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Leipzig 1925, 56-84, 62: “Die Monotonie erzeugt Langeweile, Müdigkeit und sogar Schlafbedürfnis (...). Müdigkeit sowohl wie Ermüdung wirken schädigend auf die Aufmerksamkeit. [Es ist, S.D.] die Aufgabe der Arbeitsrationalisierung, Arbeitsprozesse so zu gestalten, daß sie möglichst wenig die Aufmerksamkeit des Arbeiters beanspruchen.“

²⁴³ Rabinbach, *Betriebspsychologie*, 47.

²⁴⁴ Ibid., 48. The magazine *Hamburger Echo* called Moede’s suggestions ‘*Betriebsschikane als Wissenschaft*’.

At the end of the 1920s, psychotechnics had not only lost legitimacy and symbolic capital among the workforce and larger society. Part of its demise was of course also an effect of its success – psychotechnical selection methods had been established in almost all big German industrial corporations. By the middle of the 1920s, every engineering student had to take a class in psychotechnical methods of factory management. By the same time, the ministry of labor had established an entire office which was responsible for psychotechnical questions.²⁴⁵

The other side of psychotechnics losing ground, however, was its failure in pacifying a resentful working class. Related was a paradigm shift in the labor sciences, which turned from physiological to holistic models of framing the worker and her emotions. In 1929, a comprehensive publication on German psychotechnics marked this shift quite clearly:

“Initially it was assumed that the psychophysical capacities could be measured apart from each other. The failures this procedure had produced on practical grounds led to questioning this assumption and to admitting that summing up different capacities does not yet yield an impression of the worker’s personality. There was a shift from this mosaic principle to a structural principle, which pursues a complex comprehension of the personality in a psychological sense. By doing a work sample, it is not the goal to distill a specific ability but to observe how the worker carries out the task and thereby to capture his personality.”²⁴⁶

The lost faith in psychotechnical methods to bring about a content and productive worker gave way to a new labor scientific approach which focused more on the workers’ mind and inner life and less on their bodily capacities. Yet, the effects of the early success of psychotechnics were remarkable in more than one way: The psychotechnical undertaking had moved emotions at work from something that occurred erratically and unpredictably to an object which was amenable to systematic understanding and treatment. Working on emotions in a scientific way first and foremost meant working on the body, since bodily sensations were understood as the trigger for negative emotions at the industrial plant site.

²⁴⁵ Rabinbach, *Betriebspsychologie*, 46.

²⁴⁶ Hans Paulat, *Die psychotechnische Eignungsprüfung in der westdeutschen Industrie*, Düren 1929, 13f: “Nahm man anfänglich an, daß Funktionen vollkommen isoliert zu erfassen sind, so gaben die in der Praxis vorgekommenen Fehlschläge den Anlaß, diese Annahme einzuschränken und zuzugeben, daß eine Addition der Funktionen noch kein Bild der Gesamtpersönlichkeit gibt. Diesem Mosaik-Prinzip stellte man das Strukturprinzip entgegen, welches eine komplexe Erfassung der Persönlichkeit im psychologischen Sinne erstrebt. Nicht eine bestimmte Funktion soll hier bei der Arbeitsprobe ermittelt werden, sondern die Gesamttätigkeit ist Gegenstand der Beobachtung und die Persönlichkeit wird somit durchaus komplex erfasst.“

In this framework, the human will was not something ‘aside’ or ‘apart’ from the body, but part of the psychophysical apparatus. It followed the principle of energy conservation just as the muscles. The idea of a finite amount of psychophysical energy guided all labor scientific endeavors which searched for the ‘optimum’ workload.²⁴⁷ Therefore, a disruption in the will to work was not interpreted as ‘laziness’ in the labor scientific understanding, but as a lack of nervous energy²⁴⁸, which had to be restored by psychotechnical measures. If the energy level was well calibrated, joy in work would be a given. In this way, the scientification of emotions at work supplemented the moral discourse which had previously been attached to negative emotions at work. The reduction of psychophysical strain and the avoidance of preventable fatigue would re-establish joy in work, which was understood as the absence of physical exhaustion at work. This amoral understanding of the ‘unwillingness’ to work involved a decisive advantage: It allowed for seeing emotions as a resource to achieve economic output. To produce workers’ performance by mere coercion was increasingly seen as too effortful. Hence, joy in work had for the first time entered the realm of rational economic calculation as a means which could be systematically worked upon for productional ends.²⁴⁹

²⁴⁷ At least on the Continent, it should be added. See Rabinbach, *The Human Motor*, 181: “Energy conservation became the Continental answer to the Darwinian or Spencerian vision of society propelled by the natural laws of conflict and struggle. Whereas English social thinkers and scientific popularizers like T.H. Huxley viewed thermodynamics as a metaphor for capitalist superiority, on the Continent these discoveries pointed toward an equilibrium of economic expansion and social justice. Grounded in the principles of scientific materialism, social policy could stand above the interests of social classes and political imperatives.” Frederick Taylor’s methods were criticized in Germany in particular for their orientation towards a work maximum, which did not prevent an unhealthy exploitation of the worker, see Hachtmann, *Ein Kind der Ruhrindustrie*, 80: Hachtmann here points to the fact that the VDI, the German association of engineers, argued in 1913: “Die Einführung des Taylorsystems in Deutschland stößt auf große Schwierigkeiten, die zum Teil darin begründet sind, dass Taylor, der in erster Linie Ingenieur und Fabrikherr war, die Eigenart des belebten Motors nicht genügend bei seinem System berücksichtigt hatte’. Taylors System müsse deshalb durch die Arbeitsphysiologie und -psychologie sowie eine auf den tayloristischen Industriearbeiter orientierte Leistungsmedizin erweitert werden. Während Talyor ohne jede genaue Kenntnis des menschlichen Organismus Maximalleistungen erpresste, erstrebt die Arbeitsphysiologie im Gegensatz hierzu Optimalleistungen. Von Optimalleistungen sei zu sprechen, wenn man nicht – wie Taylor – ‚den kürzesten Weg‘ eines maximalen Leistungsdrucks wähle, sondern den ‚Arbeitsvorgang so gestaltet, dass er der Eigenart des menschlichen Motors angepasst wird.“

²⁴⁸ Rabinbach, *The Human Motor*, 67 / 166: “In Germany, Gustav Theodor Fechner introduced the principle of energy conservation into psychology, arguing that mental systems essentially paralleled physiological processes and that they sought stasis and equilibrium. In the 1890s, his student Wilhelm Wundt criticized Fechner’s lack of an experimental basis for his theories but stressed that the ‘will, the senses, the associations and apperception all rigorously follow the principles of energy conservation.” In this regard, “for Wundt, and other ‘psychophysiological’ psychologists of the nineteenth century, ideas were representations of physical forces.”

²⁴⁹ Riedel, *Der Wille zur Arbeit*, 37ff: “Ein Arbeiter, der ungern und unlustig tätig ist, kann nicht so leistungsfähig wie ein anderer sein; es fehlt ihm die innere Spannung. Er verbraucht einen Teil seiner Kraft dazu, innere Widerstände zu überwinden, die sein Widerwillen gegen die Arbeit entstehen lässt und die durch den Anreiz des Lohnes nur zum Teil überwunden werden können. (...) Gelingt es nun, die inneren

Widerstände ganz oder wenigstens teilweise auszuschalten, so ist die Folge unter anderem die, daß das Arbeitsergebnis quantitativ vergrößert wird, der Fertigungslohn für das Einzelstück also sinkt. Die Güte des Arbeitsergebnisses wird gesteigert: ein gewisses Gütemaß kann durch Zwang erzielt werden. Schon zu seiner Erreichung wird jedoch für den Betrieb ein beträchtlicher Aufwand für Überwachung, Nachprüfung und Antrieb erforderlich, die außerdem wiederum demoralisierenden Einfluß ausüben.“

II. Embracing the Worker's Character: The Dissolution of the Human Motor Paradigm, 1925-1940

2.1 Rationalization Efforts and the 'Human Factor'

By the middle of the 1920s, the exhausted, inapt body was no longer problematized as the major reason for negative emotions at work. Psychotechnical methods which were geared towards stabilizing an energetically rechargeable body were still employed. However, as previously outlined, their effectiveness came under scrutiny. Psychotechnics was marginalized as a technique to appease resentful workers. This decline of psychotechnics went hand in hand with contemporary changes in the realm of production technology: By 1925, the rationalization efforts moved from Taylorist to Fordist methods, i.e. Scientific Management was replaced by the introduction of flow production. This principle of flow production boiled down to a way of organizing production in which clear time frames (*Arbeitstakt*) were defined for finishing one fabrication step before the work piece was moved on (semi or fully automatically) to the next worker. The assembly line was the clearest materialization of this way of rationalizing industrial production. The advent of standardized mass production in Germany followed the Fordist example, which German engineers had studied during numerous field trips to the US in the early 1920s.

In terms of work intensity, the change for the workers was enormous: Due to automated production processes the work speed increased between 50 - 100%.¹ In turn, both the higher level of standardization and automatic production processes left less room for 'frictional losses' (*Reibungsverluste*). This term had its origins in the technical realm with regard to lowering the productive losses of machines. During the Fordist rationalization efforts of the 1920s, engineers and labor scientists started to apply the metaphor to the human production factor. A seamless and steady work output (*reibungslos gleichbleibende Leistung*)² became the ideal of flow production

¹ Heidrun Homburg, "Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprise 1918 – 1939: The Case of Siemens", in: Howard F. Gospel / Craig R. Littler (Eds.), *Managerial Strategies and Industrial Relations*, London 1983, 137 – 156, 150.

² Aloys Fischer, "Die psychischen Wirkungen der menschlichen Umwelt", in: Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Leipzig 1925, 151-172, 168: "Ohne den guten Willen, der auch selbst das billigt und fördert, was der Gesamtbetrieb erfordert, läuft die Maschine mit inneren Reibungen, weil diese seelischen Widerstände größer werden als das bloß materielle Interesse, der Vorteil, der sonst als Motor die Glieder bewegt." / The president of the German Employers' Association: Herbert Studders, "Sozialpolitik in Betrieben", in: *Der wirtschaftliche Wert der*

for machines as well as for workers' behavior. The integration of the workers into the flow production system changed the way in which they were looked upon: They turned into a potential interference factor (*Störfaktor*) in the automated production arrangements. Whereas Scientific Management had tried to make sure that the working body would dispense and recharge its energies in an optimum way in order to save time, the flow production system set the time frame for a task in advance, which could then only be endangered by personal noncompliance.

In this minutely calculated and attuned process, human failure appeared as a disruption of the flow of production, i.e. not as withholding of bodily energy. Instead of getting more energy out of the working body, more integration of the worker into the seamless production process was necessitated. The needed meticulous integration asked for the mental and emotional 'tuning in' of the worker. As Goetz Briefs, a contemporary labor sociologist, put it: "The potential for troubling the production process with a lack of compliance grows disproportionately with the size of the plant."³ The worker, ideally speaking, did no longer have to be coerced to dispense his energy (*Arbeitskraft*), he had to be integrated into the production process because in a complex technical cycle even little turbulences caused *leveraged* losses. This is a marked difference to the Taylorist concern with the industrial worker: Whereas Taylor tried to eliminate the little added losses which accumulated because of loafing and inefficient tools,⁴ Fordism framed the worker as a potential source of disruption for an otherwise perfectly predictable technical process. This increased the importance of making the worker a conformable part of the flow production and turned the attention of labor scientists away from workers' capacities (*Eignung*) to their mental and emotional disposition (*Neigung*). How the worker turned from being perceived as a 'human motor' to being seen and treated as a sensitive 'personality' will be at the core of this chapter.

2.2 Sustained Negative Emotions: Industrial Workers after the First World War

Sozialpolitik. Eine Sammelschrift, Jena 1931, 124-147, 126: "Die Bedeutung der Sorge um den Menschen ist auch für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmungen erkannt worden. Das wirtschaftliche Interesse eines Betriebes fordert einen sicheren und reibungslosen Ablauf der Gütererzeugung".

³ Goetz Briefs, Lemma "Betriebssoziologie", in: Vierkandt Alfred (Ed.), *Handwörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1931, 31-53, 39: "Das Störpotential der mangelnden Disziplin wächst mit Größe des Betriebs überproportional."

⁴ Philipp Sarasin, "Die Rationalisierung des Körpers. Über 'Scientific Management' und 'biologische Rationalisierung'", in: Michael Jeismann (Ed.), *Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter*, Frankfurt am Main 1995, 78-115.

The increased importance of workers to become integrated with production flows met adverse circumstances: First, the revolution of 1918 had boosted the workers' standing and had made them even less conformable with regard to their foremen's (*Meister*) traditional exertion of authority. Before the First World War, a hierarchical leadership style between plant managers and workers was the norm, which became increasingly untenable after the revolution.⁵ Engineers and leadmen had lost their authority based on traditional hierarchies and were confronted with a workforce imbued by democratic notions of personhood. Whereas the average worker in Wilhelmine Germany was described as "dependent atom" and "pliable in the hands of the supervisor", the establishment of the democratic republic had made 'insensitive' (*taktlos*) treatment of the workers less easy.⁶

When this new spirit of democratic entitlement among the workers met with old bossy style of the plant managers, hatred, anger, uneasiness and distrust against the employer were reported to be more virulent than ever before. Economists like Richard Ehrenberg criticized the emotional "coldness" of the world of work and warned that workers would drift away into the emotional counter-culture of the unions, constituted by the feeling of class solidarity. Therefore a feeling of "collective warmth" (*Gemeinschaftswärme*) should be established *within* the companies.⁷ In this climate of opposition between workers and companies, even the role of the foremen was at stake: the corporate concern was that they could also be dragged along by the 'democratic wave'.⁸ Since the workers' representation in the companies had been made mandatory by the new constitution in Weimar Germany, the momentum the workers' councils

⁵ Josef Wünsch, *Praktische Werkspolitik. Darstellung einer planmäßigen Arbeitspolitik im modernen Fabrikbetriebe*, Berlin 1923, 50f: "Die mechanische Autorität und die Hierarchie der Rangordnung hat ihre Wirkung gerade im Betriebsleben stark eingebüßt. Nach der Revolution setzte in den Betrieben eine starke Wendung der Arbeiterschaft gegen die Betriebsbeamten, sowohl Ingenieure als auch Meister ein. Die Autorität der Betriebsbeamten wurde stellenweise gleich Null."

⁶ *Ibid.*, 64f, Wünsch on pre-war times: "Disziplin und Autorität waren in die Arbeit fest hineinverwoben, der Arbeiter war durchaus ein Tropfen im Fluß des Arbeitsprozesses, war biegsam in der Hand seiner Vorgesetzten, war ein unselbständiges Atom, eine Arbeitsnummer im Betriebsleben. Er brauchte gar nicht als etwas von der Produktion noch irgendwie losgelöstes, eine Sonderbehandlung beanspruchendes, gewertet zu werden. Komplikationen waren sehr selten und wurden schnell und methodisch, ohne viel Rücksicht und Aufwand von Takt erledigt."

⁷ Richard Ehrenberg, *Klassenkampf und Sozialfrieden*, Jena 1922. The term *Gemeinschaftswärme* is used on p. 14. On the following pages, Ehrenberg criticizes "die kalte Organisation des Erwerbslebens" for the following reasons: "Der Krankheitsstoff des Marxismus fand immer mehr Eingang. (...) Das deutsche Gemeinschaftsleben bedarf jetzt wieder sehr der sozialen Zwischenbauten, welche die deutsche Seele erlösen aus den Klauen des ‚Klassenkampfes‘ und sie hinaufgleiten können zu den Höhen des Gemeinschaftslebens." Among the driving forces for this change, Ehrenberg counted joy in work: "Noch mehr kommt es an auf Stärkung der höheren gemeinschaftsbildenden Triebkräfte. In Deutschland gehört zu ihnen zunächst die Arbeitsfreude, sie muß mehr als bisher im ganzen Berufsleben verankert werden."

⁸ Wünsch, *Praktische Werkspolitik*, 13.

had gained in the so-called *Rätebewegung* was perceived as particularly threatening. Factory owners felt discomfort about the fact that workers had started to extend their knowledge in the fields of economics and production processes in order to affirm their claim to be a part of corporate decision-making. Employers complained about this “thirst for knowledge” (*Wissensdurst*)⁹ – it was aimed at making not only the state but also the company a democratic place and undermined traditional structures of power and knowledge. Josef Wunschuh, working as a social secretary for a metallurgical company in Düsseldorf, described how some workers fancied themselves as having corporate leadership qualities¹⁰, a behavior which crossed the line for the disgruntled industrial elite.

Being confronted with this self-confident labor class, traditional means of exercising control became discredited or simply dysfunctional: Since workers’ councils (*Betriebsräte*) now overlooked hiring and firing policies as well as disciplinary action on the shop floor, the tactics of arbitrarily punishing workers in order to control them became undermined, which was strengthening the workers’ feeling of independence (*Unabhängigkeitsgefühl*).¹¹ The fair handling of conflicts started to become the new normative framework; even more so because the establishment of workers’ councils had also resulted in opinion forming (*Meinungsbildung*) among the workers on many factory internal issues.¹² Instead of denying or ignoring criticism, companies had to find more elaborate ways of dealing with them. The traditional way of providing social welfare to pacify the employees became more difficult as a strategy for a number of reasons: First, the employers had promised to give up their practice of creating so-called ‘yellow unions’ which had provided special benefits to employees who in exchange promised not to go on strike before the war. The explicit anti-union thrust of the yellow unions was met by the workers’ detestation of the seeming compromise.¹³ The workers’ representatives played out their newly gained power in negotiations for the cooperation between unions and

⁹ Ibid., 14.

¹⁰ Ibid.

¹¹ In retrospect on the Weimar years: Goetz Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, Stuttgart 1934, 92ff. Briefs talks about the “soziale Unruhe” after the First World War: From it “floß auch die Kraft der Sozialisierungsforderungen, die die Masse als solche nicht verstand, aber zum letzten Ausdruck ihrer Wünsche machte.“ It was strengthened by the “sozialpolitische Aktivität der Betriebsräte. Die Mitwirkung bei der Festsetzung von Strafen schränkte die arbeitgeberische Willkür an einem für das Unabhängigkeitsgefühl des Arbeiters wesentlichen Punkte ein. Dasselbe gilt für die Möglichkeit, einem gekündigten Arbeitnehmer den Weg zum Arbeitsgericht zu öffnen.“

¹² Wunschuh, *Praktische Werkspolitik*, 67.

¹³ G. Albrecht, Lemma “Werksgemeinschaft“, in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Jena 1929, 945-960, 948.

employers – institutionalized in the *Zentralarbeitsgemeinschaft* in 1918. On this cooperative platform, the employers recognized the unions for the first time as legitimate representative of the laboring classes and consented to abolish the company-internal yellow unions.¹⁴

However, not only because of the pushback of unions did the pacification strategy via social welfare become outdated: Second, it had simply become too inflexible, according to a representative of the German employers' association: Social policy was cost-intensive and built on the promise of being reliable for the workers in the long run. The business environment after the First World War however was volatile and exercising international pressure for cost containment, i.e. it was dependent on being able to change costs quickly, which was incongruent with long-term liabilities, as the representative of German employers argued.¹⁵ Furthermore, welfare provisions granted by the company were a less effective tool when tariffs had been established in the Weimar Republic. In some cases, workers' councils even administered the provisions in the company, i.e. their original impact of showing the benevolence of employers towards employees became diluted.¹⁶ Traditional paternalistic tools of worker pacification also turned anachronistic with the spreading of stock companies, in which social responsibilities tied to capital ownership were weakened and personal contact between workers and entrepreneurs was no longer a given.¹⁷

¹⁴ Further agreements were the establishment of the eight-hour work day and the installment of workers' councils in every company with more than 50 employees. Established in 1918, the cooperation between employers and unions lasted until 1924 when the employers gave up their commitment to the eight-hour work day to secure the competitiveness of the German industry, as they argued.

¹⁵ Herbert Studders, "Sozialpolitik in Betrieben", in: *Der wirtschaftliche Wert der Sozialpolitik. Eine Sammelschrift*, Jena 1931, 124-147, 146f: "Die mit Risiko belastete, von der Gestaltung der Absatzverhältnisse abhängige Wirtschaft muß beweglich und anpassungsfähig sein, ihr Charakter ist dynamisch. (...) Sozialpolitik ist starr und schematisch (...) immer bringt (...) Sozialpolitik die Gefahr in sich, wirtschaftsfremd und wirtschaftsstörend zu werden, weil sie ihre eigene Gesetzmäßigkeit entwickelt ohne Rücksicht auf das Auf und Ab des wirtschaftlichen Geschehens."

¹⁶ Martin Fiedler, "Betriebliche Sozialpolitik in der Zwischenkriegszeit", in: *Geschichte und Gesellschaft* (22), 1996, 350-375, 360.

¹⁷ Karl Dunkmann, "Massenpsychologie und Arbeitererfolg", in: Dunkmann (Ed.), *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, 3-9, 6: "Werden die Kleinbetriebe aufgesogen von den Großbetrieben (...) entfällt damit für die Arbeiter die Möglichkeit einer ‚Werksgemeinschaft‘, das einzelne Werk hat auch keine persönliche patriarchalische Leitung mehr. Die Industriearbeiter erscheinen nur noch als Heer der auf Zeit angestellten Lohnarbeiter, und sie haben unter sich keine andere Beziehung, als die Maschine, der Fabrikraum und die gemeinsame Notlage sie darbietet. Infolgedessen steht nun der scharfe Gegensatz von Kapital und Arbeit, Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Vordergrund. (...) Der Rahmen der Volksgemeinschaft ist ganz geschwunden." / Wünsch, *Praktische Werkspolitik*, 34: "Die Distanz zwischen dem industriellen Führertum und den Belegschaften ist gerade durch die praktische Auswirkung des Aktienrechts beträchtlich erweitert worden. (...) Die sozialpolitische Bedeutung der Aktiengesellschaft ist demnach eine stark negative. Die Belegschaft kennt in vielen Fällen den Besitzer ihres Werkes gar nicht da sie ja nie mit ihm Fühlung hat. Das bedeutet schon an sich eine Zersplitterung und Abschwächung der sozialen Verantwortung des Besitzes. Ein patriarchalisches Verhältnis zwischen diesem und der Belegschaft auch in schwächster persönlicher Form ist danach ganz unmöglich."

Contemporaries problematized large companies as being too mechanistic in their organizational structures to allow for a meaningful relationship between workers, managers and the new owners. Overall, due to these economies of scale a seemingly unbridgeable divide had emerged between employers and employees with regard to their “interests” but also to their opposing “feelings”.¹⁸

In times when the old measures of social pacification were weakened, the success of the communist revolution in Russia added new repercussions in Germany: On the one hand, workers became hopeful that the socialization of industries could also be possible in their own country. On the other hand, industrialists were impressed that the Russian workplace seemed to become a comfortable place for the workers, which offered them identification with their tasks.¹⁹ This emphatic dimension of work in the Communist East was a surprisingly new take on industrial labor: Before the revolution, work had vastly been conceptualized as a necessary evil whose strains could in the best case be alleviated by psychotechnical methods. Russia’s vision of a proud and joyful workforce challenged this rather negative framing of industrial labor.

Besides the above-mentioned challenges to industrial power and productivity, there was one crucial development in the culture of Weimar Germany, which added to the unease with psychotechnical solutions to negative emotions at work: the larger cultural current of a critique of industrial modernity. Due to this overarching atmosphere, in which ‘mechanistic’ and ‘rationalist’ thinking were put into question, the problems with workers were not just described in economic cost-benefit frameworks. They were met in a historically specific way, in the language and thinking of German ‘holism’, which cast a critical perspective on psychotechnics.²⁰

¹⁸ Paul Osthold, *Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters*, Düsseldorf: Industrie-Verlag, 1928, 6: “Die durch technische und wirtschaftliche Formentwicklung geförderte räumliche Entfernung zwischen Arbeitgeber und Arbeiter ist im Bewußtsein eines großen Teiles der deutschen Arbeiterschaft unter dem Einfluß des marxistischen Denkschemas zu einem Gegensatz des Interesses, des Fühlens, der Anschauung, des Zieles und der weltgeschichtlichen Berufung geworden.“

¹⁹ Wunschuh, *Praktische Werkspolitik*, 200: “Im Jahre 1920 genossen die Sowjetrepublik und ihre Grundsätze noch starke und aktive Sympathien in breiten Arbeiterschichten des Industriegebiets. In dem gleichen Grade nun, in dem die siegreichen Sowjettruppen auf Warschau losmarschierten, wuchs die optimistische Nervosität in den Belegschaften. (...) Diese leicht zu Explosionen geneigte Erregung war dort am lebhaftesten und steigerungsfähigsten, wo radikale und selbständige von den Gewerkschaften emanzipierte Betriebsräte wirkten.“ For the pressure Russian efforts exerted to turn the plant into a homelike place see Briefs, *Betriebssoziologie*, 32.

²⁰ For the history of holistic thinking in Germany see Anne Harrington, *Reenchanting Science. Holism in German Culture from Wilhelm II to Hitler*, Princeton 1996.

2.3 Holistic Interpretations of ‘Marxist Feelings’

The ongoing class struggle after the First World War was not just showing up in the balance sheets of corporate accountants as a minus. It received the far-ranging attention of industrialists and labor scientists as symptom of a societal crisis, which had to be overcome by a total reframing of corporate life. Being embedded in a wider cultural current of the time – holistic thinking – the metaphors and solutions proposed to deal with the alienated worker were historically distinct. They identified the ‘mechanistic’ and natural scientific approach to dealing with resentful workers as the exact problem and no longer as part of the solution (as psychotechnics had proposed). In a handbook on labor science edited in 1925 by the engineer Johannes Riedel, the Scientific Management approach was problematized as follows:

“The contemporary efforts to produce an unobstructed work process through psychotechnical testing, selection of workers and career guidance are ambiguous like all tools of rationalization. If they breathe the spirit of cold-blooded maximum utilization and profit increase and the economization of labor power, then the far-ranging distrust of workers is understandable.”²¹

This ‘cold organization’ of the entire world of work was increasingly named as the reason for the upsurge of Marxist thinking among the workforce. Rationalized large-scale plants were equally criticized by the labor movement as being cold, impersonal, mechanistic rather than – as the holist language would have it – ‘organic’ (*organisch*).²²

Furthermore, the contemporary analyses of class struggle show a wide-ranging discomfort with the societal tensions arising from class conflict. This attention to social unrest and social instability was not exclusively motivated by economic objectives. Rather, the ‘healing’ of the unbearable frictions between the opposing interest groups turned into a goal per se. Thereby society as such should be improved, not only the economic sector – although the place for this envisioned ‘healing process’ was the corporation whose ideal organic community would emanate

²¹ Fischer, *Die psychischen Wirkungen*, 169: “Die heutigen Bestrebungen, durch Eignungsprüfungen, Berufsberatung und Arbeiterauslese für einen möglichst reibungslosen Gang der Wirtschaftsmaschine zu sorgen, sind – wie alle Hilfsmittel der Rationalisierung – zweideutig. Atmen sie im ganzen den Geist kaltblütiger, bester Ausnutzung, der Profitsteigerung und Einsparung entbehrlicher Kräfte, so ist das in weiten Kreisen der Arbeiterschaft bestehende zurückhaltende Mißtrauen verständlich.“

²² Ch. Schmitz, “Die Nachbarschaft von Mensch und Maschine“, in: *Betriebsrätezeitschrift für Funktionäre der Metallindustrie* (7), Berlin 1926, 159-160: “Als Person kann sich der Arbeiter in der mechanischen Betrieblichkeit nicht zeigen. Er ergänzt ja nur die Maschinenfunktion durch bestimmte, immer dieselben Handlungen, Handreichungen. Der Mensch wird dadurch wider seine Eigenschaft als organisches Lebewesen zum Maschinenteil. (...) Kaltschnäuzige Mathematik und Naturwissenschaft baut das Maschinengefüge.“

into society at large, as labor scientists envisioned.²³ This agenda was set up along the following metaphors: Industrial plants should be reconceptualized, i.e. instead of describing them in terms of mechanistic, technocratic, quantitative thinking they should be seen as living organisms which provided a space for felt communities rather than sober contractual employment relationships. The overarching terms to describe the new efforts were ‘wholeness’ (*Ganzheit*), ‘vitality’ (*Vitalität*), ‘liveliness’ (*Lebendigkeit*), meaning and value creation (*Wert- und Sinngebung*). They have to be understood in the context of post-WWI German culture, in which “the national humiliation, class fragmentation, and political polarization engendered by the loss of that war acted as a radicalizing force for many scientists involved in developing holistic reformulations of life and mind”²⁴. In this process, as Anne Harrington has outlined, “psychology for Wholeness and against the Machine could thus gradually come to persuade simultaneously as scientific facts, salvation mythology, and psychobiological guide to cultural and political survival.”²⁵

The language of emotions was key in this particular historical moment. Whereas in the framework of Scientific Management, contentment with the work situation (*Arbeitszufriedenheit*) was a derivative of optimizing the energy level of the ‘human motor’, in the middle of the 1920s the inner life of the workers turned into a direct object of personnel management efforts. “*Die Beschäftigung mit dem inneren Menschen*”²⁶ (caring about the inner life of employees) was increasingly seen as a requirement for the production process to be smooth and without avoidable losses.²⁷ An advice book on labor science practices, published in 1925, is indicative of this change away from quantitative psychotechnical methods to genuinely ‘psychological’ ones – a wording the contemporary scientists and labor managers started to use. The criticism directed at psychotechnical methods of Scientific Management was the following:

²³ Timo Luks, “Die ‚psychognostische Schwierigkeit der Beobachtung‘. Industriebetriebliches Ordnungsdenken und social engineering in Deutschland und Großbritannien in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts“, in: Thomas Etzemüller (Ed.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009, 87-108, 89. In the same vein Briefs, *Betriebssoziologie*, 34: “Dort aber, wo die Gesellschaft individualistisch verflüchtigt, ihre Autonomie der Autonomie der Individuen geopfert ist, da kann der Betrieb, falls die korrelaten Daten (technischer Fortschritt, privatwirtschaftliche Energie, Kapitalbildung usw.) vorhanden sind, geradezu das neue Kristallisationszentrum einer echten gesellschaftlichen, von der Wirtschaft her bestimmten Gliederung werden.“

²⁴ Harrington, *Reenchanted Science*, preface p. xx.

²⁵ *Ibid.*, xix.

²⁶ Adolf Friedrich, “Führerertüchtigung und Studium der Menschenführung“, in: Verein Deutscher Ingenieure (Ed.), *Der Betrieb. Technischer Teil der Zeitschrift Maschinenbau* (10/22), 1931, 689-691, 690.

²⁷ *Ibid.*: “Das Werk verlangt, daß der Führer-Ingenieur alle Kräfte, die ihm anvertraut sind, freimacht und entfaltet. Und hierbei erwartet es von dem Ingenieur, daß das reibungslos geschieht (...). Das indessen bringt nur ein Mensch fertig, der gelernt hat, den lebendigen Menschen zu achten, zu erkennen und zu erfühlen!”

“For nearly all representatives of Scientific Management the idea is alien that work is also a natural expression of individuality, i.e. an impartible wholeness which makes up a person. Hence they overlook that work is neither merely an instrumental affair nor a human being is just a mechanical system guided by utilitarian aims. They also overlook that work activity should not only be conceived of logically but also psychologically and that the psychology has to be based on lived experience and not on mechanistic laws. This is why measuring the worker’s abilities is not enough; it has to be complemented by empathetic understanding. (...) Hence Scientific Management lacks sufficient psychological understanding.”²⁸

Instead of optimizing on the workers’ selection, working processes and nutrition, their ‘soul’ (*Arbeiterseele*) should now be targeted directly in industrial relations. Not only should the workers’ bodies receive what they needed to function; the worker’s personality also needed soul food (*Seelenbrot*)²⁹. This entailed a number of shifts, first in language policy: The expression ‘worker’ (*Arbeiter*) was considered sounding too ‘cold’; rather the term ‘staff member’ (*Mitarbeiter*) seemed more appropriate to produce interpersonal ‘warmth’ as a bulwark against class struggle.³⁰

A related sign of the holistic shift in mentality showed up in the remarkable emergence of the word ‘*Wert*’ (value) in numerous varieties. According to leading labor scientists, workers could not experience the immaterial worth of their personality because they were subjected under an understanding of work which only calculated their labor power (*Arbeitskraft*). Hence, their

²⁸ Johannes Riedel, “Wissenschaftliche Betriebsführung”, in: Riedel (Ed.), *Arbeitskunde*, 85-97, 95: “Fast allen Vertretern der wissenschaftlichen Betriebsführung ist der Gedanke fremd, daß Arbeit auch eine natürliche Lebensäußerung des eine Individualität, d.h. eine unteilbare Ganzheit, bildenden Menschen ist. Sie übersehen also, daß weder die Arbeit ein lediglich zweck- oder motivbestimmtes Handeln noch der Mensch ein durch Zweckvorstellungen oder Motive geleitetes mechanisches System ist. [Sie, S.D.] übersehen, daß eine Arbeitsregung nicht logisch, sondern psychologisch fundiert sein muß und daß die Psychologie vom Erleben und seiner eigentümlichen, jedenfalls aber nicht mechanischen Gesetzmäßigkeit auszugehen hat. Neben der Methodik der messenden Beobachtung fehlt also immer wieder die des einführenden Verstehens, ohne die es unmöglich ist, das Wesen einer Lebenserscheinung wie der Arbeit zu erfassen. Es mangelt der wissenschaftlichen Betriebsführung an ausreichendem psychologischem Verständnis.“

²⁹ Ehrenberg, *Klassenkampf*, 34: “Die kostbare Menschenkraft ist, bei ausreichender, doch mäßiger ‚Ernährung‘ fähig zu den höchsten Leistungen; aber freilich bedarf sie auch des ‚Seelenbrotes‘“.

³⁰ Exemplarily: Walter Moede, *Zur Methodik der Menschenbehandlung. Vom Vorgesetzten, seiner Psychologie und seinen Maßnahmen*, Berlin 1930, 24: “Der erfolgreiche Vorgesetzte sieht in dem ihm Unterstellten den Mitarbeiter, der letzten Endes mit ihm kollegial dem Wohl des Betriebes und des Unternehmens dient.“ / Likewise Erich Sommerfeld, *Der persönliche Umgang zwischen Führung und Arbeiterschaft im deutschen industriellen Großbetrieb*, München 1934, 145: “Es ist letzten Endes eine Frage jener persönlichen Haltung auf beiden Seiten, bei der man im anderen nicht den Gegner, sondern den Mitarbeiter sieht.“ / Theodor Lüddecke, “Der neue Wirtschaftsgeist“ in Jerome Davis / Theodor Lüddecke (Eds.), *Industrieller Friede – Ein Symposium*, Leipzig 1928, 9-61, 49: “Die alten und kalten begrifflichen Unterscheidungen – Direktor, Angestellter, Arbeiter – sind in der Auflösung begriffen. An ihre Stelle tritt der Begriff des Mitarbeiters.“

feeling of self-esteem (*Selbstwertgefühl*) was low, and this sense of inferiority (*Minderwertigkeitsgefühl*)³¹ was used by the unions to enrage them against the employers.³²

Not only labor scientists but also physicians dealing with exhausted and ‘neurotic’ worker came to the same conclusion: A way had to be found to take away feelings of inferiority and enable them to “assert their own value” and thereby ensure their “social integration”.³³ As the argument went, joy in work would be restored once this re-evaluation of personal merit was achieved. Hence, it was not just an uneven thermodynamic energy balance that destroyed joy in work, but also a disturbed personal balance between an inner drive for being appreciated and the corporate lack of doing so.

Labor scientists suggested various processes of making inherent and immaterial values at work visible: First, the worker should feel valued by an embellished work environment; second, the supervisor should have a feeling for the worth of the worker and treat him accordingly; third, the worker should develop a sense for the value of his work for society at large and thereby become aware of his or her own value. By all these processes of increasing the individual and mutual appreciation for and at work, the plant site should turn into a living space (*Lebensraum*) rather than being a cold, mechanistic and instrumental space (*Zweckraum*).³⁴ Instead of feeling

³¹ In his dissertation finished in 1933 the engineering student Erich Sommerfeld described the negative dimensions of workers’ feeling of inferiority and the needed leadership style to deal with it positively in *Der persönliche Umgang zwischen Führung und Arbeiterschaft im deutschen industriellen Großbetrieb*, München 1934, 95: “Das innere Wertgefühl des Arbeiters ist durch die herkömmliche Art des persönlichen Umganges zwischen Führenden und Arbeitern immer wieder verletzt und beeinträchtigt worden. Doch wurde es bei den wenigsten dadurch abgestumpft und unempfindlich, sondern unter Umständen sogar durch das dem entstehenden Minderwertigkeitsgefühl entgegengesetzte Geltungsstreben empfindlicher als bei Menschen, die nicht seit Generationen im gleichen Maße Kränkungen und Verletzungen ausgesetzt waren. (...) Durch schlechten persönlichen Umgang verstärken sich Minderwertigkeitsgefühle und Unzufriedenheit. Es entstehen Abneigung, Verachtung, Haß, kurz soziale (...) Konfliktgründe.”

³² Otto Biener, “Das Arbeiterlebnis und seine Wandlungen“, in: Riedel (Ed.), *Arbeitskunde*, 28-40, 35: “Im Bereich der Industrie ist das volle Erleben des persönlichen Eigenwertes und der schöpferischen Tätigkeit an einem individualisierten Gegenstande dem Arbeitenden nur in verhältnismäßig wenigen Fällen möglich, und die soziale Wertbestimmtheit sowohl der arbeitenden Person wie des Arbeitsgegenstandes ist hier fast bis zum Erlöschen gesunken, so daß die seelische Depression zu einer mehr oder weniger bewußten Gegenwehr treibt.“

³³ The senior physician Walter Cimal in the Hamburg hospital made the following suggestion to deal with workers who were weakened by industrial life: To educate them towards a “Lebenskunst (...), die keine entmutigende Minderwertigkeit (...) kennt, sondern für jeden einen Weg zur kraftvollen und lebensfrohen Daseinsbehauptung, zur Selbstwertsicherung und zur sozialen Einordnung zu finden weiß.“ Cited from Cimal, *Die Neurosen des Lebenskampfes*, Berlin 1931, VII.

³⁴ As labor sociologist Briefs criticized: “Der Betrieb hat im theoretischen Grenzfall alle Elemente des Lebensraumes, des Artraumes und des Spielraumes verloren; er ist zum nackten Werkraum geworden, in diesem Sinn zu einem Seinsisolat (Plenge).“ Cited from Briefs, *Betriebssoziologie*, 37. National socialism claimed to turn the workplace from a *Zweckraum* into a *Lebensraum*, see Karl Arnhold, “Psychologische Kräfte im Dienste der Berufserziehung und Leistungssteigerung“, in: Dr. med. Rudolf Bilz (Ed.), *Psyche und Leistung. Bericht über die 3. Tagung der deutschen allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für*

like an object in the production process, the worker should feel like a creative subject (*Mitschöpfer*).³⁵

This was not least described as a reaction to the efforts of the unions: As industrialists tended to complain about, the unions relentlessly tried to turn the workers into conscious economic agents (*Wirtschaftssubjekte*)³⁶ as opposed to passive objects who could be bullied around. In order to deal with more politically conscious working selves, who were frustrated by the low level of recognition they received, the integrative language of holism was suitable in more than one way: It allowed for formulating a vision of social harmony, in which class struggle would be overcome; yet without giving up the notion of social integration into the ‘organism’ of the factory. This organism would not consist of free-ranging atoms but of individual beings who were conscious of their duties to the work community. Hence, the language of holism could answer to the demand for recognition on the workers’ side without making too many concessions to individual liberties or rights in the distribution of resources or the organization of production processes.

In this vein, the biologicistic formulas resonated with employers and became translated into concrete social practices on the shop floors. The umbrella term to describe all related efforts was ‘*Werksgemeinschaftsbewegung*’ (work community movement) which was a concerted effort of Weimar industrialists for creating industrial peace. For this aim, they founded the *Deutsches Institut für Technische Arbeitsschulung (DINTA)* in 1925, whose ultimate ambition was to further factory communities (*Werksgemeinschaften*). According to the respective entry in a contemporary encyclopedia in 1929, the movement was “born out of the deep longing for community and organic merging which can be found in a generation suffering from the disruptiveness (*Zerrissenheit*) of modern life.” Creating a ‘work community’ would help to strengthen “idealism against materialism, personal strength against mass ideology, organic views

Psychotherapie in Wien am 6. und 7. September 1940, Stuttgart 1941, 105-127, 126: “Schwierigkeiten sind zu überwinden, um im Raume des nüchternen Betriebes seelisch-geistigen Kräften Spielraum zu schaffen und sie zur Auswirkung zu bringen. Dennoch muß dies gelingen, handelt es sich doch um nichts Geringeres, als um die praktische Verwirklichung des Nationalsozialismus im Lebensraum Betrieb.“

³⁵ Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 951: “Diese Freude am Unternehmen (...) entspringt dem Bewußtsein (...) Mitschöpfer im wirtschaftlichen Produktionsprozesse zu sein. Sie entsprach dem im Arbeitermenschen begründeten Streben, nicht nur Geldverdiener, sondern in seiner Mitwirkung an der Produktion als Mitarbeiter, als Mensch geachtet zu sein, dessen Leistung sittlich der der Betriebsführung gleichzuwerten ist (das organische Verhältnis von leitender und ausführender Arbeit).“

³⁶ Wünsch, *Praktische Werkspolitik*, 69: “Das Dogma vom ‚Subjekt der Wirtschaft‘, das heute die zeitgemäßen betriebsdemokratischen Ideen bewegt, ist weniger der Arbeiterschaft bewußt und in ihr treibend als ihr vielmehr von Gewerkschaftsführern, Theoretikern, Redakteuren und Rednern einsuggeriert worden.“

against mechanistic approaches and universal against individualistic thinking.”³⁷ How companies tried to reshape the worker from being an insecure and distrustful class member to becoming an appreciative and constructive member of the work community will be subject of the next chapter.

Next to labor scientists and industrialists, another decisive group on the plant site also abandoned the technocratic and ‘mechanistic’ solutions to the problem of the dissatisfied worker: Engineers, who after the First World War had taken over managerial authority on the shop floors from the foremen,³⁸ understood that psychotechnics had not delivered the physiologically and thus emotionally even-tempered worker. To the contrary: When more confident workers felt unaccountable to traditional structures of command, while at the same time they were forced under intensified production procedures by telltale clocks (*Kontrolluhr*), automated signals (*Signalzeichen*) and assembly lines, the already existing tension between workers and their supervisors became an endangerment to industrial output. And this output was in addition more closely monitored and tracked in stock companies with detailed reporting structures to the stockholders. The prevalent problematic emotions – distrust in supervisors and owners, resentfulness aggravated to outright hatred – seemed increasingly intolerable to engineers who had invested so much time and energy to make the technical side of the production process flawless.³⁹

In this regard, the engineer Adolf Friedrich quasi embodied the consequential renunciation of psychotechnical methods. Having established the psychotechnical laboratory of the Krupp AG, for which he had been the leading engineer, he later became a professor for psychology at the Technical University Karlsruhe in 1924, shifting the focus from psychotechnical solutions for workers’ negative emotions to a ‘social psychology’ approach.

³⁷ Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 957: “Die Idee [der Werksgemeinschaft, S.D.] ist offenbar aus einem tiefen Verlangen einer unter der inneren und äußeren Zerrissenheit des modernen Lebens leidenden Generation nach neuer Gemeinschaft und organischer Zusammenfügung erwachsen. Diese Kreise fühlen und wissen, daß hier Idealismus gegen Materialismus, Persönlichkeitswille gegen Massenideologie, organisches Schauen gegen mechanistische Betrachtung, universalistisches gegen individualistisches Denken stehen.“

³⁸ Fiedler, *Betriebliche Sozialpolitik*, 374.

³⁹ Dr. Ing. A. Vögler, “Zum Geleit. Aus der Eröffnungsansprache des Vorsitzenden A. Vögler anlässlich der Gemeinschaftssitzung der Deutschen Eisenhüttenleute“, in: Karl Dunkmann, *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, 2: “Die große Masse unserer Arbeiter und, ich muß hinzufügen, auch unserer Angestellten steht dem Werk und dem Prozeß im Werke fremd, sogar feindlich gegenüber. Was hilft es uns, wenn wir uns bemühen, die Hüttenbetriebe und Sie, meine Herren, stets von dem hohen Stand der Technik zu unterrichten? Was hilft es, wenn Sie die Kenntnisse, die Sie gewinnen, möglichst schnell in die Tat umsetzen, wenn ein so gewaltiger Faktor wie die Arbeiterschaft nicht innerlich an Ihren Arbeiten teilnimmt?“

Being disillusioned about the absence of psychotechnical success to assuage workers' distrust and aversion, Friedrich epitomized the persistent problem from an engineer's perspective: "Work which is hated is unproductive on the personal and technical level"⁴⁰, he emphasized on the yearly assembly of the German association of engineers (*Verein deutscher Ingenieure*).

This view was representative of the larger consensus among German engineers, personnel experts and labor scientists that negative emotions had to be tackled by psychological measures. The traditional alternatives of a repressive or an anonymous (*sachlich*) plant atmosphere were no longer seen as conducive to economic success.⁴¹ In both cases – a disciplinary or merely contractual relationship between worker and employer – the workers' discontents with his place in a highly partialized production regime had translated to irritations (*Reibungen*) in production procedures. The new emotional economy arising in the middle of the Weimar Republic, did no longer try to get rid of negative emotions by working on the body, but by working on relationships of two sorts: First, the inner relationship of the worker to his or her task, and second, the relationship between the worker and his or her company. The improvement of these relationships should work via the cognition of the workers: They would be educated towards valuing these relationships and thereby arriving at the sought after emotions – joy in work (*Arbeitsfreude*) and feeling connected to the plant (*Werksverbundenheit*).

The paradigmatic shift away from a physiological solution to the loss of joy in work and towards a psychological one did not for long remain only a matter of debate. It was soon followed by corporate practices which aimed at the pedagogical and psychological education of the worker towards 'wholeness' and social harmony.⁴² The respective efforts were carried out on three

⁴⁰ According to Arved Dach, Friedrich said "Gehaßte Arbeit ist menschlich und sachlich unproduktiv." Dach was an engineering student and wrote his dissertation under the title *Menschenbehandlung in der Industrie. Eine betriebssoziologische Studie*, Braunschweig 1931, 70.

⁴¹ Karl Dunkmann, "Massenpsychologie und Arbeitserfolg", in: Dunkmann (Ed.), *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, 3-9, 3: "In den Gewerkschaften hat man es wohl begriffen, wie man Massen zu gewinnen und zugleich auf bestimmte Zwecke hin zu organisieren und zu leiten hat. Die Wirtschaft hingegen, die innerhalb ihrer Fabrikmauern Millionen und aber Millionen leitet, hat die Arbeitsmassen viel zu sehr sich selbst überlassen, oder sie begnügt sich mit dem aufgedrungenen Abwehrkampf gegenüber wirtschaftsfeindlichen Verbänden der Arbeiterbewegung. Drum ist es Zeit, daß wir die Frage aufwerfen und zu beantworten suchen, wie eine auf Mitarbeit einer Masse von Menschen angewiesene Wirtschaft psychologisch beraten sein muß, um das uralte wirtschaftliche Gesetz zu erfüllen, mit den verfügbaren Mitteln möglichst großen Erfolg zu erzielen."

⁴² The Siemens Society for Practical Psychology emphasized in its company-internal seminar on "*Grundlagen der Menschenkenntnis*" (Basic Principles of Knowing Human Nature): "Unsere Aufgabe besteht darin, die Grundlagen der Menschenkenntnis (...) wissenschaftlich so zu verarbeiten, daß sie ein sicheres, zuverlässiges und brauchbares Mittel ergeben, den Mitmenschen in seiner Wesensart oder

levels: First, in the field of selecting and training workers; second, in changing the tone and atmosphere of communication on the shop floor; and third, by methods geared towards establishing a felt community at the company. These three arenas of changing the hitherto existing emotional economy will be the subject of the following analysis.

2.4 Putting a New Emotional Economy to Work

‘A total survey of the Worker’s Character’ – New Means of Diagnosing Aptitude

In 1928, Siemens engineer Richard Bolt gave a presentation under the header ‘The assessment of character in industrial working life’ at the international conference on psychotechnics in Utrecht. His talk showed how far psychotechnics had moved away from its initial paradigms and practices. Bolt criticized that the common practice of measuring the worker’s dexterity (*Handgeschicklichkeit*) and sensual exactness (*Sinnesfähigkeiten*) had not yielded the optimum work performance (*Leistungsbestwert*) which was theoretically possible. According to Bolt, this optimum output was not about overstraining the worker. Rather, it could be reached by disabling all perturbations and inhibitions of the work process. Yet, additional personal factors on performance had to be taken into account, an influence which had been neglected by prior psychotechnical testing methods. The individual composition of drives (*Triebleben*) was the decisive, yet overlooked factor for the actual work performance. Bolt argued that out of his experience there were numerous cases in which workers should have excelled, based on their physical capacities, but they did not and this could only be explained by taking their character and their temperament into account.⁴³ These psychological qualities sometimes hindered

seinem Charakter zu erkennen. Gerade die neuen Strömungen in der Psychologie berechtigen zu der Annahme, daß diese Bemühungen erfolgreich sein werden. Die neuen Richtungen in der Psychologie stehen nämlich alle unter dem Gedanken der Ganzheit oder der Gestalt.“ Referring to “Struktur-Psychologie, Personalismus, Psychoanalyse, Individualpsychologie, Charakterologie“ the seminar reader noted “Die Grundtendenz der modernen psychologischen Richtungen ist als Tendenz zur Ganzheitsauffassung des Menschen in seinen verschiedenen Äußerungen zu bezeichnen. Wir werden uns in unseren folgenden Darstellungen diesen Ganzheitsstandpunkt zu eigen machen.“ Cited from Adolf Zeddies / Wissenschaftliche Leitung der Siemens-Studiengesellschaft für praktische Psychologie (Eds.), *Menschenkenntnis und Menschenbehandlung*, Bad Homburg 1935 (6. Auflage), 12. SSA 9790.

⁴³ Siemens SSA 12799, Richard Bolt, *Die Charakterbeurteilung im industriellen Arbeitsleben*, 3: “Es lassen sich Beispiele, wie sehr die Arbeitsleistung von der Persönlichkeit der Arbeitenden abhängt, mühelos in grosser Zahl und Vielgestaltigkeit anführen. Wer sich bemüht hat, die durch die Eignungsprüfung geschaffene Leistungsvoraussage durch eigene Beurteilung im Betriebe zu verfolgen und derjenige, welcher Menschen im werktätigen Leben beobachtet um sie zur höchsten Wirksamkeit zu fördern, wird erfahren haben, in welchem hohem Maße die Leistung vom Seelenleben beeinflusst wird. Er wird erlebt haben, wie Charakterstärken mäßige Fähigkeiten wirksamer gestaltet und Charakterschwächen den Leistungserfolg vorzüglicher Fähigkeit gemindert haben. Diese Erkenntnisse

optimum performance, if they were neglected. Bolt's example for illustrating the importance of inner dispositions was the following:

“Workers are daily confronted with demands which also require their emotional forces. It often happens that a worker has begun several tasks and cannot finish one without being interrupted. More urgent tasks arise or he does not receive the needed material on time. These challenges have different effects on different character types. Some workers feel challenged and increase their output, others become insecure and ruin the work piece, other workers might deliberately slow down and some of them do not feel disturbed at all. Work tasks which cannot be controlled easily demand workers who are diligent by character and who would accept a small disadvantage for themselves rather than reacting in an unprincipled way.”⁴⁴

Once the character and the emotional disposition (*Neigung*) of a worker were identified as an important part of the work performance, new techniques were set up to grasp these psychological qualities and to deal with them accordingly. On the level of aptitude testing, this meant that quantitative psychotechnical methods were supplemented by the qualitative, so-called work observation (*Arbeitsbeobachtung*). It was built on the holistic idea that capacities could not be identified isolated from each other, but that the overall work personality was more than the sum of its parts.

The new way of looking at the worker ‘as a whole’ was indebted to developments in the field of psychology, most notably the new strands of Gestalt psychology, psychoanalysis and typology (*Typenlehre*).⁴⁵ The latter derived character traits from corporeal attributes, e.g. from the shape of the body. In the 1920s and 1930s, the ‘invention’ of ever new character types –

verlangen, daß neben der Wertung der Handgeschicklichkeiten, Sinnesfähigkeiten und der Geistesfähigkeiten die Wertung der Persönlichkeit erfolgen muss, um den arbeitenden Menschen zur vollen Wirksamkeit führen zu können.“

⁴⁴ Ibid.: “Täglich treten an sie Anforderungen, die ihre seelischen Kräfte mit in Anspruch nehmen und so ihren Arbeitserfolg auch von ihnen abhängig machen: nicht selten kommt es vor, dass ein Arbeiter mehrere Arbeiten angefangen hat und keine ohne Unterbrechung beenden kann. Es kommen entweder andere eiligere Arbeiten dazwischen oder er erhält Teile, die ihm von anderer Stelle geliefert werden, nicht rechtzeitig (...) Arbeiten, auf die jemand neben dem Arbeitsplatz wartet, werden sich auf verschiedenen Charaktere ganz verschieden auswirken. Der eine wird zur erhöhten Leistung angespornt, ein anderer wird unsicher und verdirbt alles, ein dritter arbeitet absichtlich langsam, ein vierter lässt sich nicht aus seiner Ruhe bringen. Arbeiten, deren Güte gar nicht oder erst sehr spät und schwierig kontrolliert werden können (...) erfordern Arbeiter, die nicht nur durch Veranlagung an gewissenhaftes Arbeiten gewöhnt sind, sondern auch aus moralischem Zwang heraus ihr Bestes geben. Sie müssen gegebenenfalls lieber einen kleinen Nachteil für sich hinnehmen als gewissenlos handeln.“

⁴⁵ Fritz Giese, “Auswahl und Verteilung der Arbeitskräfte“, in: Riedel (Ed.), *Arbeitskunde*, 283-302, 286: “Wird die Erfahrung von der Nichtisolierbarkeit elementarer Faktoren von übergeordneten seelischen Funktionen durch die neuere Gestaltlehre der allgemeinen Psychologie nur bestätigt, so lehrt die Psychoanalyse Ähnliches hinsichtlich der komplexen Bewußtseinslagen. Rechnen wir drittens hinzu die neueren Erkenntnisse der Typenlehre (psychophysischen Konstitutionsforschung nach Kretschmer), so wird immer klarer, daß wir mit einer bloß additiven und pseudoisolierenden Eignungsprüfung auf falschem Gleise fahren.“

which were e.g. deduced from handwriting or facial expressions – peaked. However, the fascination with developing and analyzing character types did not bring about a scientifically agreed matrix but led to a plethora of typologies.⁴⁶ These currents were taken up rather eclectically by applied labor science. They were taught to engineers at technical universities and integrated into corporate selection procedures in work observations. By taking the appearance (*Gestalt*) and the behavior of the testee into account, his or her general propensities should be made explicit. Not least, the idea of the so-called *Arbeitsproben* was inspired by behaviorism: Its advocates emphasized that observing the testee was not about unveiling his momentary thoughts and emotions, but his or her usual ways of reacting to certain stimuli, e.g. in tricky or cumbersome work situations.⁴⁷

For this purpose, Siemens had developed psychological guidelines for the engineers and foremen along which the applicants should be observed in their performance test. This kind of observation continued well beyond the job placement. According to Siemens's standards, observing the worker's character should be continued during the daily working life.⁴⁸ The continued observation of the worker's personality by the supervisors should lead to the most advantageous treatment of the workers. This so-called *Menschenbehandlung* was a vital part of the new emotional style in the 1920s and 1930s and will be subject to detailed analysis later in this chapter. Siemens considered the middle management staff, i.e. engineers, foremen and leadmen, the most important players: First, they were to assign the workers to the tasks according to their 'character', and second, they were dealing with the workers on a day-to-day basis, which was important for changing the emotional style on the plant site.⁴⁹

⁴⁶ A comprehensive overview of contemporary characterological thinking is provided by the following forthcoming dissertation: Per Leo, *Der Wille zum Wesen. Weltanschauungskultur, charakterologisches Denken und Judenfeindschaft in Deutschland 1890-1940*.

⁴⁷ Fritz Giese, "Behaviorismus und Psychotechnik", in Walter Moede (Ed.), *Industrielle Psychotechnik. Angewandte Psychologie in Industrie – Handel – Verkehr – Verwaltung*, Technische Hochschule Berlin 1933, 11-16, 15: "Grundsätzlich kommt also der Behaviorismus von außen an die Dinge heran. Er will nie in der Seele herumspüren (...) Diese Zurückhaltung vor dem Innern des Menschen läßt ihn aus sozialen Gründen vielleicht gerade in der Industriepsychologie besonders brauchbar erscheinen. (...) er meidet jede Tiefenanalyse der Person, jede bedenkliche analytische Spürung im fremden ich."

⁴⁸ Bolt, *Die Charakterbeurteilung*, 6: "Wertvoller noch als bei der kurzen Eignungsprüfung ist die Beobachtung der Persönlichkeit bei der täglichen Arbeit. Die Menschenbeurteilung soll mit der Eignungsprüfung nicht abgeschlossen sein. Die Persönlichkeitsbeobachtungen im Werkstattleben werden ganz von selbst dazu führen, dass jeder Arbeiter nach seiner erkannten seelischen Veranlagung behandelt wird."

⁴⁹ *Ibid.*: "Die wichtigste Gruppe, welche Persönlichkeitsbeurteilungen auszuführen hat, wird durch die Meister gebildet, deren Einwirkung auf die Arbeiter von allergrößter Bedeutung ist."

Therefore Siemens equipped them with form sheets devised by psychologists to fill in the characteristics of their subordinates. In the center of these observation forms (*Beobachtungsbogen*) were the 'total personality' (*Gesamtpersönlichkeit*) of the worker and his or her character type. Since the psychological knowledge of the foremen was rather limited (Siemens hoped for steady improvement)⁵⁰ the forms were composed in a simple fashion and asked them to give marks from 1 to 5. Here is an example of the grading system on the aspect of their will power: 1 meant a strong will and the tendency to become more eager when confronted with difficult situations; 2 stood for ambition, which was however dependent on the recognition of the foreman in order not to decrease; 3 referred to neither positive nor negative parameter values on willpower; 4 meant good willful intents but quick weakening on a task and 5 the least capacity to pull oneself together, this person had to be hustled by the supervisor.⁵¹ After this grading, the foreman had to add a few handwritten notes on the character of the testee and his opinion on how to treat the candidate best. This file (*Personenkarte*) was then handed to the personnel department and the leading engineer. It was used for placing the candidate at the right job and to give his or her new supervisors clues on how to interact successfully with the person.⁵² The same file was filled in for apprentices: After they had successfully completed their vocational education, their file was given to their future supervisor to "spare him trial and error in the interaction", i.e. to guide him to successfully approach the young worker's character.⁵³ An exemplary sheet stemming from the test of a woman who had to wind wires in a flow production setting listed the following observations in 1935: She received a 4 for her will to work, her own initiative was rated 3, her mental engagement in the task (*geistige Mitarbeit*) was graded 4. Besides the usual psychotechnical categories which were also captured (like dexterity, eyesight and concentrativeness), the observer also added a text on her character. She was

⁵⁰ Ibid.: "Die vom Meister auszuführende Schreibearbeit wurde auf das alleräußerste Maß herabgedrückt und die Abfassung ist so, dass keine besonderen psychologischen Kenntnisse erforderlich sind. Mit fortschreitender psychologischer Bildung des Meisterpersonals können die Richtlinien feinsinniger werden."

⁵¹ Ibid.

⁵² Richard Bolt, "Arbeit und Persönlichkeit im industriellen Betrieb", in: *Die Umschau – Wochenschrift über die Fortschritte in Wissenschaft und Technik*, 1942: "Der letzte Abschnitt des Eignungsberichtes 'Günstigste Behandlungsweise' zeigt, daß die Eignungsuntersuchung die Grundlage zu seiner Menschenführung bildet, die sich auf die Eigenart der Persönlichkeit aufbaut." Siemens SSA 12799.

⁵³ Bolt, *Die Charakterbeurteilung*, 8: "Wir lassen die Lehrlinge von ihren Lehrmeistern und Lehrgesellen in vier verschiedenen Abteilungen von einander schon seit 8 Jahren nach den gleichen Richtlinien beurteilen. (...) Die Behandlung der Lehrlinge wurde nach diesen Erkenntnissen eingerichtet und dadurch ihr Lehrzeit so wirkungsvoll wie nur möglich gestaltet. Es wurden bei der Versetzung der Lehrlinge in die Betriebswerkstätten den Betriebsmeistern Behandlungshinweise gegeben, um ihnen das Herumtasten zu ersparen und ihre Erziehungsarbeit gleich von vornherein wirkungsvoll zu gestalten."

described as having a friendly character (*freundliches Wesen*), engaged and showing perseverance when confronted with difficulties. The advice listed for interacting with her, was to treat her in a calm and benevolent way. In case of dissonance, she should be criticized in a considerate manner since she was generally open to the demands when the reasons and necessities were explained to her. Overall, she was considered a reliable worker.⁵⁴ After the probation period, another observation form would be filed to decide on the definite placement of the trained person. This procedure was widely implemented. The Commission for Economic Production (*Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung*) had devised a precast form for the observation of the worker and distributed it in the corporate world. It entailed not only physical capacities but also a section on character traits.⁵⁵

The fact that the Commission's materials targeted the psychological qualities of a person, her will, commitment and interactional propensities, is worthwhile mentioning. It shows that this turn to psychology was not only a suggestion of labor scientists. At the forefront of this development were industrial corporations and their main agents themselves. The *Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung* (AWF) is a point in case as its history shows: This committee was founded in 1918 as a part of the Association of German Engineers (VDI) but became a subdivision of the *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (The Board for Economic Efficiency) in 1922. The latter had been founded in 1921 in a concerted effort of the Ministry of Economic Affairs, the Association of German Engineers (VDI) and Carl von Siemens. It was launched in order to promote and market the most recent findings and developments in rationalization techniques, not only technical but also as a part of 'social rationalization' as the language of the 1920s would have it, i.e. rationalization efforts geared towards the 'human factor' and its inner life.

A further institutional setting to advance this shift towards systematically observing the attitude and emotions of the worker were technical colleges, e.g. the *Technische Hochschule Berlin*. Here engineers were taught in lectures as were foremen in evening classes how to take into account the worker's emotional dispositions.⁵⁶ Even the former psychotechnician Walter Moede, who had

⁵⁴ Bolt, *Arbeit und Persönlichkeit*.

⁵⁵ Fritz Giese, *Auswahl und Verteilung der Arbeitskräfte*, 299.

⁵⁶ Dach, *Menschenbehandlung*, 11: "In neuerer Zeit hat man die große Bedeutung der zwischengeschalteten Instanzen immer mehr erkannt und betrachtet die Erziehung der Meister und Vorarbeiter zu brauchbaren Organen industrieller Menschenführung als seine unerlässliche

claimed in the early 1920s that the ‘soul’ of the worker was not a legitimate subject of psychotechnics,⁵⁷ followed the tide of the time and integrated the observation of the worker’s personality into the standard knowledge taught to his engineering students. Judging from facial expressions, graphological evidence, gesture and behavioral probation (*Verhaltensprobe*) as well as from observations during interviews (*individuelle Aussprache mit dem Prüfling*), the entire work personality (*gesamte Arbeitspersönlichkeit*) should be grasped. Although Moede was against assigning the results to pre-established types as various typologies of work characters did, the overall goal remained the same – to place the worker in the production process along the criteria of abilities *and* dispositions (*Neigung*) and gaining knowledge on how to treat the worker best.

Doing so showed great promise in the following regard: These techniques allegedly were conducive to “harmony, working well together at the plant, less fluctuation and joy in work as well as professional success and happiness with one’s profession. Joy in work and contentment with the performance and the behavior at work are dependent on the right calibration between task and capabilities.”⁵⁸ Against this backdrop, it can be concluded that from the middle of the 1920s onwards the characterological specificities of the workers were considered as crucial when it came to the rationalization of selection and production processes. Towards this goal, another ingredient became crucial within this emotional economy: the training process of young workers.

Voraussetzung. Als Beispiel hierfür können die im Einverständnis mit den Werkmeisterverbänden unter Leitung von Minrat. Prof. Woldt eingerichteten Abendkurse für Werkmeister am Institut für Betriebssoziologie und Soziale Betriebslehre der Technischen Hochschule Berlin, angesehen werden.“

⁵⁷ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 136: “(...) dass Moede als *der* Protagonist des Siegeszugs der technisch ausgerichteten, ingenieursdominierten Psychotechnik in den 1920er Jahren der psychologischen Kritik an seinem Ansatz lapidar entgegnete, dass man die Seele des Arbeiters aus dem Spiel lassen solle“.

⁵⁸ Walther Moede, *Arbeitstechnik. Die Arbeitskraft: Schutz-Erhaltung- Steigerung*, Stuttgart 1935, 127f: “Im industriellen Betriebe werden in der Regel zur Kennzeichnung der Leistungsdisposition die vier Verfahren der Tafel 33 Anwendung finden: 1. Arbeits- und Lebensschicksal, berufliche und außerberufliche Belege über Leistung und Verhalten, 2. Individuelle Aussprache mit dem Prüfling, 3. Ausdrucksverwertung: Pangestik – Schrift – Sprache, 4. Leistungs- und Verhaltensproben (...) Letzten Endes dient sie [die Eignungsfeststellung, S.D.] daher der Harmonie, der Zusammenarbeit im Betriebe, der Berufseßhaftigkeit und Arbeitsfreude, dem Berufserfolg und dem Berufsglück. Arbeitsfreude und Zufriedenheit mit Leistung und Arbeitsverhalten sind von der richtigen Abstimmung von Aufgabe und Befähigung abhängig. Tritt allgemeine Leistungssteigerung durch eine gute Auswahl der Arbeiterschaft ein, so hat nicht nur der Betrieb von der guten und zweckmäßigen Auslese und Beratung Nutzen, sondern auch der Arbeiter selbst, der, richtig eingegliedert, seßhaft wird, an der Arbeit Freude hat und auch mehr verdient, da er nur Aufgaben zu bewältigen hat, die seiner Veranlagung entsprechen und zu deren guter Erledigung gemäß Betriebsbedingungen er fähig ist.“

Educating the Self-Confident Worker in a Compassionate Way: On the Emotional Economy of Vocational Training Methods

Since the early 1920s, apprenticeship workshops (*Lehrwerkstätten*) had been established in large firms for the systematization of industrial training.⁵⁹ At the forefront of this development was the German Association for Technical Training (*Deutscher Ausschuss für technisches Schulwesen, DATSCH*) which had been founded in 1908 by the Association of German Engineers and the Association of the German engine building institutions (*Verband deutscher Maschinenbauanstalten*). *DATSCH* was devoted to the standardization of job profiles in industry, it defined e.g. the skill profiles of fitters and turners, for which a fixed apprenticeship program had been elaborated by 1925. Not only the contents of job profiles became minutely defined, also the instructors (*Lehrmeister*) were for the first time systematically targeted. Since the mid-1920s, they were trained in pedagogical and psychological skills. The overall goal of various seminars, brochures or *DATSCH*'s monthly journal *Technische Erziehung* was to bring about a new emotional style which was geared towards making the yet-to-be industrial workers self-confident and emotionally committed. The industrial pedagogy it furthered was directed against the inferiority complex (*Minderwertigkeitskomplexe*) which was generally imputed to industrial workers.⁶⁰ On this matter the *DATSCH* and another powerful industry-driven institution, the *DINTA* (The 'German Institute for Technical Labor Training' / *Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung*) worked towards the same goal. The latter was founded in 1925 by entrepreneurs from the heavy industry sector who wanted to bring about a proud German elite of skilled workers as a counterweight to the unions,⁶¹ which at that time were considerably weakened: From 1922 until 1924, they had lost half of their members, mostly due to the economic crisis and high levels of unemployment.⁶²

⁵⁹ Over 100 *Lehrwerkstätten* had been established in the private sector by 1925, large companies like Daimler or Siemens were at the forefront of setting up independent workshops for the training of apprentices and unskilled workers. See Dach, *Menschenbehandlung*, 99: "Als Erfolg der von der Hauptversammlung des Datsch 1921 geforderten Einrichtung von Werkschulen, sind 1925 ca. 100 Werkschulen in der Privatindustrie und fast ebenso viele bei der Reichsbahn eingerichtet worden, und mit der Verbreitung der Industripädagogik entstehen in den letzten Jahren, trotz der erheblichen Kosten immer mehr Werkschulen."

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Paul Osthold, *Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters*, 18, on the Gelsenkirchen-based United Steelworks (*Vereinigte Stahlwerke*), whose leader Vögler had co-funded the *DINTA*: "Nur auf dem Gelsenkirchener Wege kann der neue deutsche Arbeitertyp kommen, tüchtig, seines Wertes sich bewußt, auf die Besserung seiner Lebensverhältnisse durchaus bedacht, aber zu stolz und innerer Hemmungen zu voll, sich in eine von heimlichem Haß vergiftete Opposition zu seinem Werk treiben zu lassen."

⁶² Plumpe, *Industrielle Beziehungen*, 405.

Both institutions, the *DINTA* and the *DATSCH*, got absorbed into the Nazi state apparatus after 1933. The institutional⁶³ and personal continuities from the Weimar years throughout the Third Reich are striking here. The continuities on the personal level were most apparent in the cases of Karl Arnhold and Robert Ley, who both had connections to the heavy industry sector in the Weimar years as well as to the *DINTA* and were early *NSDAP* members. They started stellar careers after 1933 in the realm of NS labor organizations, which will be outlined subsequently.

A more hidden figure promoting the *DINTA* agenda was Albrecht Vögler (1877-1945). Having started his career as an engineer in the steel industry, Vögler turned into an entrepreneur, buying a metallurgical plant in 1910. Supported by Hugo Stinnes, one of the most influential industrialists in the Weimar Republic, Vögler was the CEO of the United Steelworks (*Vereinigte Stahlwerke*) from 1926 to 1935, a steel trust which united more than 50% of the German steel production. In this function he had co-funded the *DINTA*. He also was on the board of the *KWIA* (The Kaiser Wilhelm Institute for Labor Psychology) whose personnel policy he decidedly influenced towards an industry-friendly and anti-unionist direction.⁶⁴ After 1933, he developed a close relationship to Hermann Göring, founder of the *Gestapo* (*Geheime Staatspolizei* / Secret Police) and commander-in-chief of the German *Luftwaffe*. After having been introduced to these circles, Vögler became not only part of the industrial board of the German military but also a close advisor to Albert Speer. Vögler's enormous influence exceeded the one of Duisberg, Bosch, Krupp or Siemens.⁶⁵ The latter two convinced Vögler in 1941 to accept the vice-presidency of the *Kaiser Wilhelm Gesellschaft* after he had been the second vice-president of the German Research Council (*Deutsche Forschungsgemeinschaft*) for seven years.

Altogether, Vögler's influence concerning industrial relations was enormous. Not only did he preside over industrial lobbying organizations, but with his *KWIA*-post he also had a stake in labor scientific policies and personally knew the most prolific labor scientists of the day, such as

⁶³ Matthias Frese, *Betriebspolitik im ‚Dritten Reich‘. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939*, Paderborn 1991, 298: "Zahlreiche Unternehmen hatten ihre Anfangsausbildung seit den zwanziger Jahren und insbesondere nach 1933 auf dem *DINTA*-Lehrgang ‚Eisen erzieht‘ aufgebaut. (...) Viele Großunternehmen stellten sich indes seit der Bekräftigung des Totalitätsanspruchs durch Ley Anfang September 1936 und den anschließenden Auseinandersetzungen schrittweise auf die *DATSCH*-Lehrmittel um." *DATSCH* also delivered pedagogical consultancy services in the field of vocational education to the Ministry of Economics (*Reichswirtschaftsministerium*).

⁶⁴ Rüdiger Hachtmann, "Ein Kind der Ruhrindustrie? Die Geschichte des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Arbeitsphysiologie von 1913 bis 1949", in: *Westfälische Forschungen* (60), Münster 2012, 73-154, 108.

⁶⁵ *Ibid.*, 110.

the industrial pedagogue Walther Poppelreuter or the psychotechnician Walter Moede.⁶⁶ In the debates on joy in work, Vögler embodied the belief in the power of fostering individual ambition against class warfare. While unionists had claimed that in order to create joy in work the worker had to judge the economic system as such as fair, Vögler's *DINTA* declared that skills training was sufficient to bring about this positive emotional stance towards work. *DINTA*'s programs wanted to "elevate the worker from mass-existence to a self-assured personality" and thereby evoke joy in work.⁶⁷

To achieve this goal, the *DINTA* as well as the *DATSCH* had their focus on vocational training, which was termed key in order to realize the vision of employees who were emotionally committed to corporate goals instead of class struggle. The absolutely necessary condition for this boosting of the workers' confidence and work-related identity was to let go of 'anachronistic' forms of repressive and reprimanding leadership styles. From their training as young adults onwards, workers should experience two important feelings: first, the feeling of being important members of society, since they carried out crucial industrial tasks, and second, the feeling of being valued and recognized. Joy and a confident personality would be the emotional outcomes of this 'feeling of being qualified'.⁶⁸ It was termed the duty of the instructors to build up this kind

⁶⁶ Ulfried Geuter, *Gespräche zur Entwicklung der Psychologie in Deutschland von den zwanziger Jahren bis 1945. Eine Protokollsammlung*, Berlin 1982, 183 (Quote from the interview with engineer and labor scientist Albert Bremhorst): "Der Direktor der Vereinigten Stahlwerke, Vögler, hatte im November 1927 alle Männer, die in den Werken mit Rationalisierungs-Aufgaben zu tun hatten, zu einem Gespräch nach Düsseldorf zusammengerufen und ihnen dort erklärt: In Deutschland herrscht eine schlechte wirtschaftliche Situation und ein Mangel an Rohstoffen. Alle Möglichkeiten zur Rationalisierung mittels Maschinen sind ausgeschöpft. Daher muß zur Rationalisierung die Quelle ausgenutzt werden, die es noch gibt: Die in den Menschen liegenden Fähigkeiten. Künftig sei daher Rationalisierung vom Menschen her zu betreiben." Unpublished Material. Accessible at the *Institut für Zeitgeschichte* in Munich.

⁶⁷ Dach, *Menschenbehandlung*, 48: "Im Gegensatz zu Geiger, der sagt: ‚Berufsethos schafft man nur, indem man den Menschen in eine Gesellschaft hineinstellt, die er mit seinem Willen wesentlich bejaht‘, glaubt das Dinta, daß hierfür – ohne Frage nach dem Wirtschaftssystem – eine Arbeitsschulung ausreicht, die auf die Erhebung des einzelnen aus der Massenexistenz zur selbstbewußten Persönlichkeit hinzielt und durch die Bemeisterung die Arbeit zur Freude werden läßt." Dach cites Vögler as a source for *DINTA*'s goal here.

⁶⁸ Peter Bäumer, *Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung*, München 1930, 33f: On apprenticeship training: "Lehrlingsausbildung: die Arbeit ist es auch ferner, die in den Lehrlingen das Gefühl weckt, innerhalb eines ganz bestimmten Produktionsvorganges, aber nicht nur das, sondern auch darüber hinaus: innerhalb der Gesellschaft der Träger einer ganz bestimmten, einer als qualifiziert geachteten und entsprechend bezahlten Arbeitsaufgabe und -verrichtung zu sein. Aus diesem Gefühl der Qualifiziertheit und Anerkennung dieser innerhalb der Gesellschaft quillt ganz von selbst eine gewisse Freude, die sich zu einem dauernden Lebensgefühl steigern kann, die das Selbstbewußtsein stärkt und bestimmend für die Persönlichkeit wird."

of worker personality by being empathetic (*menschlich mitfühlend*), understanding and helpful.⁶⁹ Instead of admonishing the future industrial elite workers when they made a mistake, the instructor should convey the feeling that mistakes were a normal part of human behavior and that the apprentices were not to blame personally. Hence, instead of hurting the drive for recognition (*Geltungsbedürfnis*) the apprentice should be calmed and then assisted on how to do it better. In this way, the apprentice would be fostered in his or her self-esteem and develop a positive mental attitude (*seelische Einstellung*) towards his or her work.⁷⁰ The goal of strengthening the self-esteem of workers in the training process did not only pertain to apprentices but also to the training of unskilled and semi-skilled workers, i.e. to all professional instruction methods (*Anlernverfahren*). This approach was implemented at Siemens, which had the following guideline established with regard to training new female workers: The instructor (*Anlerner*) had to be pedagogically trained in order to convey an understanding for the meaning of the task and educate them towards self-confidence.⁷¹

How to convey this emotional power from instructor to subordinate was not left to chance, but taught systematically in courses for leadership personnel at all levels.⁷² The *DINTA* offered classes for apprentice instructors (*Ausbilder*) and for other leadership personnel on psychologically skillful behavior (*Menschenführung*), which were held by the leading labor scientists of the day such as Walter Moede, Wilhelm Hische and Fritz Giese.⁷³ What had been

⁶⁹ Dach, *Menschenbehandlung*, 53f: "Ein Führer, der gerecht, aber auch hart, menschlich mitfühlend und hilfsbereit sein soll. (...) Der Erziehung solcher Führertypen widmet das Dinta einen beträchtlichen Teil seiner Arbeit."

⁷⁰ Walter Poppelreuter, *'Robinson erzieht!': Dinta-Robinson-Kurse zur Einfachstschulung der handwerklichen Fähigkeit*, Düsseldorf: Gesellschaft für Arbeitspädagogik, 1935, 9f: "Durch bloßes Ermahnen ist nur eine geringe Verbesserung von Leistung zu erzielen (...) da sich der Ermahnte aus seinem ‚Geltungsbedürfnis‘ heraus zur Wehr setzt. (...) Psychokritische Untersuchungen haben gezeigt: Die Neigung zu schnellem und flüchtigem Arbeiten, das Sichbegnügen mit einer Minderleistung herrscht als allgemeines Gesetz bei vielen Menschen vor. Die Kursteilnehmer dürfen also den Hinweise auf ihre fehlerhaften Leistungen und den darin liegenden Tadel nicht als nur gegen sich selbst gerichtet empfinden, sondern sie müssen ihre Minderleistungen als Ausfluß allgemeiner menschlicher Unvollkommenheit erleben, die also nicht nur bei ihnen, sondern bei den meisten Menschen auftritt. (...) Die Kursteilnehmer sind dazu anzuleiten, mit einer völlig neuen seelischen Einstellung an die Arbeit heranzutreten."

⁷¹ G. Leifer, "Organisatorische und technische Maßnahmen zur Hygiene der Frauenarbeit in den Betrieben unter besonderer Berücksichtigung der Metallindustrie", in: Deutsche Gesellschaft für Gewerbehygiene (Ed.), *Frauenarbeit*, Berlin 1929, 36-76, 41: "Abbildung 4 zeigt eine Anlernwerkstatt für Arbeiterinnen im Wernerwerk von Siemens & Halske. Hier wird die neue Arbeiterin mit dem inneren Fabrikbetrieb bekannt gemacht. Außerdem führen pädagogisch veranlagte Anlerner, noch besser Anlernerinnen, die Anfängerinnen in ihr neues Arbeitsgebiet ein, wecken Verständnis für die auszuführende Arbeit und sollen zur richtigen Leistung und zum Selbstvertrauen erziehen."

⁷² Dach, *Menschenbehandlung*, 54.

⁷³ Ulfried Geuter, *Gespräche zur Entwicklung der Psychologie*, 184.

started by *DATSCH* and *DINTA*, was continued in Nazi Germany under the German Labor Front (*Deutsche Arbeitsfront*), into which both institutions had been absorbed after 1933. While the language denoting the target group changed from *Lehrmeister* to *Berufserzieher*, the concept of pedagogically and psychologically educating the instructors remained, albeit it was given more time and space: Apprentice instructors were sent to seminars of 4 to 12 weeks (e.g. in a ‘leadership school’ – *Führerschule* – which also taught engineers)⁷⁴, where they were trained on psychological and pedagogical techniques. Here the instructors were given guidelines on how to observe the young worker and on how to educate the apprentice to become a well-rounded, confident personality. Not only the apprentices but also the instructors themselves should become emotionally committed to their task, since “the reorganization of professional formation would only be successful, if they themselves were driven by heated intent (*heißes Wollen*)”.⁷⁵ The spread of these trainings was quite large. The yearbook of the Institute for Labor Science of the German Labor Front (*Arbeitswissenschaftliches Institut, AWI*) mentions 214 seminars with almost 4000 participating training officers and leaders of apprenticeship workshops up until 1938. Additionally, the training officers (*betriebliche Ausbilder*) were meeting twice a year in their regional organizations to exchange their experiences and get further training.⁷⁶

This expansion of training instructors was in turn a direct consequence of the overall growth of the institution of apprenticeship workshops (*Lehrwerkstätten*), of which more than 2300 existed in 1938.⁷⁷ The rationale behind setting up training centers in as many companies as

⁷⁴ Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP (Ed.), “Die Berufserziehung in der Deutschen Arbeitsfront. Leistungsbericht des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung für das Jahr 1937“, in: Arbeitswissenschaftliches Institut (Ed.), *Jahrbuch*, 1938 (Reprint 1986), 1-38, 35.

⁷⁵ Karl Arnhold, “Arbeitspsychologische Aufgaben und Probleme im Amt für Berufserziehung und Betriebsführung der DAF“, in: *Zeitschrift für Arbeitspsychologie* (11), 1938, 33-38, 35: “Unser Bestreben [ist, S.D.], daß wir die psychologischen Gesichtspunkte, die schon bei der Arbeitsbeurteilung und erst recht bei der Menschenbeurteilung letztlich entscheidend sind, in den Blickpunkt der Praktiker rücken. (...) Beurteilungsrichtlinien gehen noch einen Schritt weiter, indem sie aufzeigen, in welcher Weise Arbeitsbeobachtung und Werkstückbeurteilung für das Gesamturteil miteinander zu verbinden sind. Unsere Arbeit [ist es, S.D.], planmäßige Berufserziehung als psychologisch und pädagogisch fundierte Ganzheitsbeziehung zu gestalten. Neuordnung der betrieblichen Lehre und Ausbildung kann nur gelingen, wenn auch die Berufserzieher vorhanden sind, die von heißem Wollen getragen sich ihrer Aufgabe widmen.“

⁷⁶ *Ibid.*, 37. / Companies like Siemens and Glanzstoff would send their *Lehrmeister* (apprentice trainers) to these DAF seminars on a regular basis, see Matthias Frese, *Betriebspolitik im “Dritten Reich”*. *Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939*, Paderborn 1991, 332f. Companies who did not cooperate with the *DINTA* directly, nevertheless took up its ideas and methods in leadership training, see Mary Nolan, “Das Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung und die Schaffung des neuen Arbeiters“, in: Dagmar Reese et al (Eds.), *Rationale Beziehungen?*, Frankfurt am Main 1993, 189-221, 201.

⁷⁷ Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (September 1938), Berlin, IIIa.

possible was threefold: First, corporations wanted to remain in power determining the contents and also the ideological side of the young workers' education. This entailed setting up their own training facilities instead of sending their apprentices to state-run external schools. Likewise, corporations tried to monopolize the selection process for different job profiles and lobbied against governmental career counseling services (*staatliche Berufsberatung*). Rather, they wanted to define the job profiles linked to their specific production requirements and select applicants accordingly, as the industrialist and president of the German Employers' Association, Herbert Studders, emphasized.⁷⁸ Whereas the *Arbeitsamt* (employment bureau) was suggesting a range of job profiles matching one person's abilities, the firm-internal selection procedure conveyed the impression that the applicant was particularly suited for exactly one job at a particular company. This exact match was also intended to make the apprentice proud to become a selected member of a particular company, i.e. not giving him the impression of an easily exchangeable job relation which in the past had led to high fluctuation rates.⁷⁹ The second reason for the surge of corporate training institutions after 1925 was the need for a well-trained skilled labor force to meet the demand rationalization efforts had created. Third, and most importantly, the union movement and class tensions were to be thwarted by emotionally winning over the workers and presenting them with an opportunity to identify with their profession rather than with their social milieu or class.

The corresponding corporate practices were situated on two levels: First, on educating the workers towards knowing more about their companies and their role in the production and dissemination of goods in Germany and the world. Second, by raising their skills level, the 'new' worker should no longer feel like a slave of the machine but like a 'master'. This empowerment should avert problematic feelings like powerlessness which had come up because of highly industrialized and partialized production processes. In the rationale of labor scientists, joy in work could be restored if only workers understood the importance their tasks for society and if their skills were raised to a level on which they felt powerful and executive rather than clamped in their work procedure.

⁷⁸ Studders, *Sozialpolitik in Betrieben*, 128: "Zwar bilden die Bemühungen der Berufsberatungs- und Arbeitsvermittlungsämtler, die richtigen Leute in die richtigen Arbeitsstellen zu bringen, eine wichtige Vorarbeit. Aber ihre Bemühungen durch Vermittlung der bestgeeigneten Arbeitskräfte der Wirtschaft und den Menschen zugleich zu dienen, können doch zu keinem vollen Erfolg führen, wenn nicht vom Betriebe aus ergänzende Maßnahmen getroffen werden. Die Erfordernisse des Betriebes an die einzelnen Arbeitskräfte sind viel zu mannigfaltig und spezifisch als daß sie durch den unvermeidlichen Schematismus eines öffentlichen Arbeitsvermittlungsapparates restlos erfüllt werden könnten."

⁷⁹ Osthold, *Der Kampf*, 13: "Aber es ist zu beobachten, wie allein schon die Tatsache, einem Ausleseprozeß standgehalten zu haben und nunmehr mit den Geeigneten und Würdigen zu der eigentlichen Lehrlingsausbildung zugelassen zu sein, den Jungen mit stolzem Glauben an sich erfüllt."

The apprentice workshops were set up in a way to further exactly these wanted qualities – being conscientious, feeling responsible for the sound and efficient operations and feeling ‘selected’ and ‘gentled’ by belonging to a skilled elite of workers. To achieve this goal *DINTA*-apprentices were given self-administration rights over their workshop. They would buy the materials needed on their own account and monitor their light, water and oil use. By being self-supporting, the apprentices of the workshop were educated towards economic ambition and entrepreneurial thinking.⁸⁰ Thereby, the tasks should become meaningful to the workers beyond the mere goal of making a living. A lexicon article on the *Werksgemeinschaftsbewegung* (factory community movement), which was mainly driven by *DINTA* agents, described the ideal of the apprenticeship education as follows: It had the goal

“to inspire a vivid and personal relationship between the company and the worker. His work shall not merely mean the fulfillment of a work contract, neither shall it only be the execution of the necessary movements; instead work shall be the conscious partaking in a company’s operations, of which the meaning is known and whose success the worker perceives as his own. (...) The apprentice shall grasp the sense his work makes within the company, he shall not only feel joy because of his obtained dexterity, but also understand the meaning of expenditures and economic outcomes. However, the first precondition for joy in work is the best technical mastering of the job. The prerequisite is to give to the young people a vocational training which matches their accurately examined dispositions.”⁸¹

⁸⁰ Dach, *Menschenbehandlung*, 51: “Lehrwerkstätten sollten sich durch ihre produktiven Arbeiten selbst tragen. (...) Unter Zuhilfenahme schaubildlicher Darstellungen des Licht-, Wasser- und Ölverbrauches werden die Lehrlinge zu wirtschaftlichem Denken und zum Ehrgeiz für ihre Lehrkameradschaft und für ihre gesamte Lehrwerkstatt erzogen.“ / See also Karl Arnholt, “Ausbildung und Schulung von Arbeitern in Großbetrieben“, in: Dunkmann, *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, 15-19, 19: “Wir haben den besten Erfolg dadurch, daß wir den Jungen alles miterleben lassen. Die Werkstatt, in der er tätig ist, ist nicht eine Werkstatt meiner Firma, sondern sie ist seine Werkstatt. Er steht an seiner Drehbank, an seinem Schraubstock. Die Werkstatt ist so organisiert, daß sie monatlich abrechnen muß, und er erlebt mit, wie wir am Ende des Monats herumgekommen sind. (...) Wir sind stolz auf unsere Werkstatt. Das wertvolle ist, daß der Junge fühlt: Es ist nicht ein großer Sack, aus dem wir wirtschaften, es muß alles hineingeholt und gestaltet werden. Wenn wir Überschüsse haben, so werden sie auch nicht in den großen Sack geschüttet, sondern es wird eine neue Drehbank usw. gekauft. Der Junge überlegt mit mir: Wo kommt sie her? Was kostet sie? Welche Vorteile hat sie? Wenn er dann an die Drehbank gestellt wird, ist sie ihm etwas Lebendiges und nichts Totes.“

⁸¹ Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 948: “Werksschulung und -erziehung hat die Aufgabe, eine lebendige, persönliche Beziehung zum Werk im Arbeiter zu wecken. Seine Arbeit soll für ihn selbst nicht nur Erfüllung vertraglich übernommener Verpflichtungen, sie soll nicht nur Ausübung der nötigen Handverrichtungen, sondern bewußtes Schaffen an einem Betriebsvorgange sein, dessen Sinn er begreift, dessen Erfolg er als seine eigene Sache erkennt. (...) dass der Lehrling den Sinn im Rahmen des ganzen Betriebes erfasst, nicht nur Freude an der erworbenen Arbeitsgeschicklichkeit hat, sondern auch die Bedeutung des Verhältnisses von Kostenaufwand und wirtschaftlichem Ergebnis versteht. Die erste Voraussetzung für die Freude an der Arbeit ist allerdings ihre möglichst vollkommene technische Beherrschung. Vorbedingung hierfür ist es, den jungen Menschen die ihren wirklichen, daher mit Sorgfalt zu ermittelnden Anlagen und Neigungen entsprechende Berufsausbildung zu geben.“

The idea of mastership (*Meisterschaft*) was the answer of *DINTA* and later on of *DAF* to the problem of joy in industrial work. In these institutions' conceptualization of emotions at work, it was still acknowledged that modern industrial labor was likely to elicit negative emotions for its strainfulness and at least potential monotonousness. The 'innovation' in the Weimar years consisted in the promise that these negative emotions could be overcome. While psychotechnics was built on the idea that the strainfulness could be reduced by physiological calculations and the adjustment of the work environment, the new psychological and pedagogical approaches of the Weimar years set a counter program against occurring negative emotions: Working on the cognition of the worker, the strengthened will and on the interest in becoming a part of the company's undertakings would enable him to feel not weak and exploited but strong, apt and like a subject (not: an object) of the production process. In this way, job in work would come back again. As Arnhold would have it:

“The thought operations which are necessary to advance from learning and handling a task to true mastership are mainly crossing the threshold of consciousness to unconsciousness. This means one operates based on intuition, i.e. from the subconscious level and if that is accomplished, the spirit is set free again and joy in work is obtained (...). Then one feels proud and free. This is the old Germanic feeling of ruling the machine. This feeling belongs to any worker who is not enslaved to his tools but masters them divinely. It is our big duty to train the German in a way that educates him towards achieving mastership over tools. (...) This means the education of a large number of unskilled and semi-skilled workers.”⁸²

Arnhold's comment also hints at the broader contemporary discussion about mechanized work and the subsequent hatred against machines, which was debated in leftist and conservative circles alike. Hendrik de Man, professor for social psychology and left-leaning supporter of the labor movement, pointed to the fact that 'repetitive labor' (*Repetitivarbeit*) which had increased because of mechanization processes, had produced various 'inhibitions' (*Hemmungen*) among the workforce. In his 1927 publication *Der Kampf um die Arbeitsfreude* he enlists “five sorts of negative emotions against machines”: The increased pace and the related physical strain, the

⁸² Karl Arnhold, *Betriebs- und Arbeitsführung in der Front der Deutschen Arbeit. Vortrag gehalten auf der Arbeitstagung der Gauverwaltung Sachsen der DAF in Chemnitz am 17. Oktober 1935*, Leipzig 1936, 14: “Es handelt sich bei den Denkvorgängen, die notwendig sind, um vom Lernen und Handhaben zur Meisterschaft zu kommen, in der Hauptsache darum, dass sie langsam über die Schwelle des Bewußten in das Unbewußte gebracht werden. Man schaltet also gewissermaßen aus dem Gefühl heraus, d.h. aus dem Unbewußten her, und hat man das erreicht, dann ist der Geist wieder frei und man bekommt Freude an der Arbeit (...) dann fühlt man sich stolz und frei. Das ist das alte germanische Herrschergefühl über die Materie. Dieses Herrschergefühl über die Materie hat jeder Arbeiter, wenn er nicht mehr frönend am Werkzeug klebt, sondern es meisterhaft beherrscht. Uns erwächst die große Aufgabe, den deutschen Menschen so auszubilden, dass er zu diesem Herrschertum über das Werkzeug erzogen wird.“ Arnhold concludes from that: “Wir fordern die Schulung der großen Zahl ungelernter und angelernter Arbeiter.“

machines being a source of accidents, the increased mental concentration machines demanded, the possible development of machines decreasing wages and social status of trained labor, and the diminished joy in work because of mechanized repetitive tasks.⁸³ As a consequence, workers would transfer their hatred against the machine to hating the entrepreneur. According to de Man, the labor movement would remain incomprehensible to everyone who ignored the following: The inhibitions the worker experienced because of being hassled by and confined to the all-mighty machine hurt his or her feeling of self-worth (De Man uses the terms *Selbstwertung* and *Geltungstrieb*). To compensate for this powerlessness, the worker was trying to successfully exert power over objects or people.⁸⁴ Hence, sabotage was described by de Man as one way out of this emotional conflict; joining the labor movement was another, more conscious one to confront the capital owner with the negative emotions at stake.

Industrial leaders' solution to this problem, i.e. giving the worker the feeling of being the 'master over the machine' through vocational education, was pursued and further intensified in Nazi Germany. Arnhold, who had systematically set up vocational training programs in the Weimar Republic at the Ruhr industrial companies which were also involved in financing the *DINTA*, could realize his vision of creating the German *Facharbeiterelite* in the Third Reich. Arnhold was introduced to Hitler in 1931 by Robert Ley, who had worked as a plant manager for IG Farben in the Weimar Republic and was implementing Arnhold's *DINTA* policies there. Arnhold, who had been a member of the NSDAP before 1933, was promoted to the head of a sub-division of the German Labor Front called Office for Factory Leadership and Vocational Education (*Amt für Berufserziehung und Betriebsführung*, abbreviated *BuB*). In this capacity, Arnhold further pursued the agenda of turning the German working class into skilled and proud company members. The following numbers highlight the vast scope of this undertaking:

“On 10 December 1936 all metalworking and construction firms employing more than ten persons were ordered to set up apprenticeship programs. The Chambers-of-Commerce (Industrie- und Handelskammern), which traditionally had kept records on apprenticeships, received new responsibilities for accrediting training programs, administering examinations, and certifying the results. (...) The 1938 school law completed the process of creating a 'total' (lückenlos) national labor training program by making industrial education compulsory for all school-leavers. (...) Until the final months of the war the average number of metal-working apprentices was between 450,000 and 480,000. (...) In 1933 about 45 percent of industrial workers were skilled, another 20 percent semi-skilled, and 35 percent unskilled. After 1938 about 90 percent of all boys leaving

⁸³ De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 198.

⁸⁴ *Ibid.*, 165ff.

grammar school, together with increasing numbers of those who had left earlier, entered three year apprenticeships in industry, artisanship (Handwerk), commerce, or agriculture. What had been set in motion amounted to a phase-out of the proletariat. National Socialism prepared the ground for the skilled industrial economy of the Federal Republic.”⁸⁵

Although the striving for more skilled workers (*Facharbeiter*) was at least partly due to the demands of an economy preparing for war, the former cannot be equated with the latter. The craze for qualifying large parts of German society went as far as to be counterproductive to the demands of war economy because it produced a lack of unskilled and semi-skilled workers, which were desperately needed but not available in wartime Germany.⁸⁶ Gillingham has made the important point that the enlargement and spread of vocational training programs was not only geared towards the war economy but at least as much towards the ‘deproletarianization’ of German society. The underlying goal was what had already been the aim of training programs in the Weimar years: creating social mobility for underprivileged milieus in order to ease class conflict, i.e. as a politically stabilizing factor.

Tackling the ‘Soul’ of the Worker – Personnel Practices in Relation to Contemporary Psychological Knowledge

The above-described aim – inculcating a logic in workers which prized individual professional advancement over class affiliations – calculated with a specific emotional set up of the worker and was determined to work upon it. This emotional set-up was conceptualized along the lines of the contemporary theory of mass psychology. The most wide-read contemporary author in this regard was Gustave Le Bon, whose monograph *La psychologie des foules* was first published in Germany in 1908 under the title *Psychologie der Massen*. Le Bon’s main points were that a crowd was by principle impulsive, suggestible, dupable, emotional and egoistic. In Le Bon’s elitist view, masses unlike individuals were not apt to logic, critical thinking and to politically and economically act in the best interest of society. Humans were falling prey to their lowest instinct if they were absorbed by ‘the crowd’. This psychological model tied in perfectly with the characterological idea of how the individual person was set up: Characterology followed the idea that rationality, will power and social considerateness resided in the ‘upper echelons’ of the individual and had to channel and tame lower drives, emotions and egotistic impulses. Likewise,

⁸⁵ John Gillingham, “The Deproletarianization of German Society: Vocational Training in the Third Reich“, in: *Journal of Social History* (19/3), 1986, 423-432, 426f.

⁸⁶ *Ibid.*, 428.

the *single* individual was considered amenable to rational argument, while as part of a crowd the very same person would be taken away by irrational impulses.

This way of looking at the working class was e.g. held by Josef Wünschuh, who was responsible for the social policy of a Düsseldorf-based company in the metal industry. Wünschuh had studied economics and later turned into an entrepreneur himself, subsequently becoming one of the masterminds of the factory community movement. He accounted for the problem of workers opposing to the capitalist economic system and the respective company in particular within the popular contemporary framework of mass psychology: The problem was, according to Wünschuh, that in a one-on-one conversation every worker would be reasonable enough to agree that discipline, acknowledging authority and being loyal to the employment contract was important for a smoothly (*reibungslos*) running production. However, the worker's insight was abruptly swept away as soon as he or she was back in 'the crowd' which displayed a highly hostile stance towards regarding discipline and authority as legitimate. Being part of the crowd (*Masse*) meant being prone to following unconscious, irrational instincts merely by 'contagion' and falling for the suggestive powers of the crowd leaders, in this case the leaders of the working class movement. In this dichotomy the 'mass consciousness' was dull (*schwerfällig*), averse to logic and to good sense, and susceptible to 'vague feelings' which were all too easily triggered by ideological catchphrases.⁸⁷

Following this rationale of mass psychology, the foolish workers' crowd had to be targeted on three levels: First, the leadership personnel of the plant had to be as skilled as the labor movement leaders at conveying the desired emotions by subconscious 'contagion' to the

⁸⁷ Wünschuh, *Praktische Werkspolitik*, 68: "Die Einstellung der Belegschaft zur Werksdisziplin ist heute an sich eine ablehnende. Selbstverständlich sehen viele Arbeiter (...) den objektiven Wert und die Notwendigkeit einer straffen Arbeitsdisziplin ein, aber sie wagen es selten, sich mit ihrer persönlichen Ansicht in der Belegschaft Geltung zu verschaffen. Es ist überhaupt eigentümlich, daß sehr viele Erfordernisse des reibungslosen und produktiven Betriebslebens – wie Disziplin, Autorität der Vorgesetzten, loyale Auffassung des Arbeitsvertrages, Tariftreue usw. – vom einzelnen Arbeiter bei der Besprechung unter vier Augen glatt anerkannt werden, daß aber diese positive Stellungnahme prompt umschlägt, wenn dieser Arbeiter wieder zum Atom der Masse, zum Gliede der Belegschaft und ihrer öffentlichen Meinung wird. (...) daß die Meinung und das Bewußtsein einer solchen Masse noch lange nicht identisch ist mit der mechanischen Summe der Meinungen und Bewusstseinsinhalte der einzelnen Angehörigen dieser Masse, die von diesen bei privaten Unterredungen ehrlich vertreten werden. Vielmehr ist das Massenbewußtsein und Massenurteil durchaus anders, abziehender, triebhafter, schwerfälliger und meist der Logik ebenso unzugänglich wie es dem ein vages, aber warmes und buntes Gefühl auslösenden Schlagwort zugänglich ist. Der Arbeitspolitiker muß sich bei der Vorausberechnung der Wirkung irgend einer Maßnahme daher hüten, aus den einzeln abgegebenen Gutachten einzelner Arbeiter nun auf die gleiche oder ähnliche Auffassung dieser Angelegenheit durch die Gesamtheit der Belegschaft schließen zu dürfen. Die Psyche einer Masse ist eine andere als die Psyche des Einzelnen dieser Masse. Infolgedessen verlangt die Masse auch eine besondere Massenpsychologie."

workforce. The engineer Erich Sommerfeld connected the contemporary issues of giving the workers a feeling of recognition to the notion of the suggestible worker, whose primary modus operandi was not conscious and rational but unconscious and emotional. Ideally, the leadership personnel on the shop floor would display a considerate way of interacting:

“Good manners as an expression of recognizing the inner value of the worker lift the self-esteem and self-confidence of the worker and its environment as a result of their suggestive powers. Discontentment and possibly existing aversion, contempt and hatred decreased. In their place trust, respect and adoration arise and as a consequence almost always a more willing subordination and compliance to the directives of the leaders.”⁸⁸

Hence, in order to use the suggestibility of the working masses for corporate ends, a new appreciative emotional style had to be cultivated among the managerial staff of the plant, as will be further elaborated on in the chapter on personnel leadership (*‘Menschenführung’*).

A further consequence of understanding the workers’ emotions in a framework of mass psychology was to detach from the ‘crowd’ and bring them into the above mentioned state of one-on-one conversation in which they showed insightful and economically reasonable behavior. This happened in arenas like the apprenticeship workshop where the young worker was called upon by his instructor as an individual entrepreneurial subject.

A third solution in the mass psychological framework – besides playing on the worker’s suggestibility and pulling him away from his peer group – was to work on his will to keep unwanted emotions controlled. Strengthening the will of the young worker was seen as the means to keep him or her from falling prey to the lower instincts – like the longing for idleness or populist accusations against the industrialists as exploiters.

One of the main protagonists in designing vocational education towards these ends was Walther Poppelreuter (1886-1939). During the First World War, he had conducted research on brain-damaged soldiers and dedicated much of his work in labor science after 1918 to the question how these handicapped soldiers could nevertheless be integrated into the rationalized industrial production. Until 1925, he led the institute for clinical psychology at Bonn University before he

⁸⁸ Sommerfeld, *Der persönliche Umgang*, 95: “Gute Umgangsformen als Ausdruck der Anerkennung der inneren menschlichen Wertigkeit des Arbeiters heben dagegen durch ihre Suggestivwirkung auf den Arbeiter wie auf seine Umgebung normalerweise sein Selbstbewußtsein und Selbstvertrauen. Unzufriedenheit und etwa vorhandene Abneigung, Verachtung und Haß nahmen ab. Dafür entstehen meist Vertrauen, Achtung und Verehrung und infolgedessen auch fast immer eine willigere Unterordnung und Befolgung der Anordnungen der Führenden.“

became a member of the Institute for Work Psychology in Bonn. In this capacity, he also worked for the Technical University Aachen where he set up a laboratory for psychotechnical testing. In Poppelreuter's vita – like in the ones of his contemporaries Moede and Friedrich – one can directly follow the shift in labor science away from psychotechnics and towards more psychologically grounded techniques for working upon the emotions of the workforce. In 1930, Poppelreuter was asked by the *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (National Productivity Board) to become part of a committee of inquiry (*Enquete*) to bring together the latest findings of labor science with regard to 'social' and 'human' rationalization as opposed to psychotechnical methods. One of outcomes of this study group was the edited volume '*Der Mensch und die Rationalisierung*'⁸⁹. Poppelreuther had composed it together with Fritz Giese, who taught applied psychology at the Technical University Stuttgart. The outcomes were characteristic of the broader current to investigate the worker's attitude and emotional stance towards his or her tasks. No longer should the recalcitrant 'mentality' of the worker be taken as a natural given. Rather, it was conceived of as a moldable entity whose usage towards productivist ends should not be missed out on. Poppelreuter had already advocated for this paradigmatic shift as an editor of the *Psychotechnische Zeitschrift* (Journal for Psychotechnics) in the Weimar years.

He finally obtained a chance to realize his findings very practically when he was called upon by the Nazi Labor Front's Office for Factory Leadership and Vocational Education (*BuB*) to design seminars for apprenticeship instructors.⁹⁰ Poppelreuther was a 'perfect fit' for the *BuB* since he had joined the NSDAP in 1931 and used Hitler's *Mein Kampf* in lectures on psychology given in 1932, in which he credited Hitler for his knowledge on mass psychology. He also had a great standing in the steel industry.⁹¹ His instruction book for apprenticeship trainers addressed engineers, foremen or leadership personnel in the *Reichsarbeitsdienst* who already disposed of psychological and labor scientific knowledge.⁹² The manual was based on *DINTA* material for vocational training. Poppelreuter's *BuB*-classes for young workers had a duration of three weeks and were designed to educate German workers towards essential virtues. Apprentices went through them in Hitlerjugend camps before they started their respective training at a company. Poppelreuter was convinced that learning how to deal with basic materials like wood or iron was

⁸⁹ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 76.

⁹⁰ Karl Arnhold, *Psychologische Kräfte*, 114.

⁹¹ Geuter, *Gespräche zur Entwicklung der Psychologie*, Interview with Ernst Bornemann, 145.

⁹² Walther Poppelreuter, '*Robinson erzieht*': *Dinta-Robinson-Kurse zur Einfachstschulung der handwerklichen Fähigkeit*, Düsseldorf: Gesellschaft für Arbeitspädagogik, 1935.

the best way to regain a ‘feel’ for the material, to be confronted with it and to learn how to master it, even if it was a tenacious process.⁹³

The underlying assumption was that workers had lost their connection to the work materials in industrial production and hence were lacking joy in work. As soon as they ‘reconnected’ to raw materials without the interference of any machines, they would feel empowered again because they noticed what they could do without technology by the mere force of their hands. In this regard, Poppelreuter catered to the widespread problematization of the day that workers felt subordinated by machines.⁹⁴ Fighting this sense of powerlessness was part of the mentioned policy carried out by *DINTA* since 1925 and later by the *DAF* to turn the worker from a pitiable passive creature to a confident and powerful creator (*Schöpfer*) in the production process. This is why one of Poppelreuter’s classes was named ‘Robinson educates’ (*Robinson erzieht*) to allude to the assertiveness of Daniel Defoe’s Robinson on his island who would master his life without technological equipment. The class ‘*Eisen erzieht!*’ (Iron is the teacher!)⁹⁵ had the goal of strengthening the perseverance and will of the young adults who had to learn how to press hard when confronted with difficult, unwieldy tasks at work.

This is a marked continuity with what the movement for ‘social rationalization’ composed of industrialists, industrial sociologists, pedagogues and psychologists tried to accomplish since the middle of the 1920s: to solve the problem of negative emotions at industrial work places – i.e. disgust for heavy unfulfilling work, feeling exhausted and drained – *without* changing the work procedures per se. The way of out this dilemma suggested and implemented by contemporary personnel experts was that industrial training had to work on the worker’s attitude (*Einstellung*) and to strengthen the will so that the worker would be able to overcome negative emotions. As Poppelreuter put it: “The participants of the seminar shall be guided to approach their work with an entirely new mental (*seelisch*) attitude. The quality of the performance shall be enhanced by

⁹³ Ibid., 7f: “Das Gefühl für den Werkstoff ist weitgehend verloren gegangen. Das vollkommene Werkzeug und die Maschine haben sich zwischen Werkstoff und Mensch geschaltet. (...) Erzieherisch ist es aber für den jungen Menschen von großem Wert, wenn er selbst einmal den Werkstoff ‚gestaltet‘, wenn er sich mit ihm auseinandersetzen muß, um seine Zähigkeit und Ausdauer an dem Widerstand des Werkstoffes zu erproben.“ According to Poppelreuter it was the goal “ihn zur freudigen Mitarbeit zu erziehen“.

⁹⁴ Ibid., 15: “Der Junge bekommt grundlegend wieder ein Gefühl dafür, daß er auf die Maschine, die sich in unserer Zeit überall zwischen Mensch und Werkstoff einzuschieben sucht, nicht angewiesen ist, daß er sich auch ohne ihre Unterstützung selbst helfen kann.“

⁹⁵ Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP (Ed.), *Grundlehrgang Eisen erzieht. Verantwortet und bearbeitet vom Amt für Berufserziehung und Betriebsführung in der Deutschen Arbeitsfront*, Berlin: Lehrmittelzentrale der Deutschen Arbeitsfront, 1935.

slowing down the ‘impulsive’ factor. The participants shall scrutinize their product and not stop working before they are convinced that they have reached the limit of their capacity.”⁹⁶

At the center of this new emotional economy was therefore the following concept: Heavy physical industrial labor still created unwanted, negative emotions, as already recognized by psychotechnics. Yet, the new take on these negative emotions was that workers did not have to be directly affected by emotions which were caused by physically and mentally drainful working conditions. The new level added to the equation was the level of cognition and appraisal or *Einstellung*, which had not been part of psychotechnological considerations. Going hand in hand with the characterological concept of different ‘layers’ (*Schichten*) of a person, the following rationale emerged: If the upper cognitive layers were strengthened, they could control the lower, more emotional and impulsive ones. Hence, intractable feelings arising from bulky tasks no longer had to be mediated by psychotechnical methods alone (redesigning the workspace, reducing the workload or selecting resilient workers) but could also be assuaged by cognition. To develop insights on the usefulness of the task and to become ambitious (*ehrgeizig*) to fulfill it in the best way should work as an emotionally positive counterweight. If workers were educated towards this cognitive mediation of negative emotions at work, joy in work would come back, so the theory went. This promise was not only at the heart of how apprenticeship workshops were set up, but was the leitmotif in a variety of measures from 1925 onwards.

Joy in Work through Ambition: Making Adult Workers Engaged

It was common sense among labor scientists and managing personnel that it was easier to introduce the new spirit of engagement to young workers than to adult workers – who were already ‘corrupted’ by the ideas of the labor movement. Nevertheless, older workers were also targeted by social techniques in order to function within the suggested emotional economy at work. A brochure designed by the *DAF* and handed to the workers with their wage packet at Siemens, appealed to the workers to take pride in their own dexterity:

“‘There is only a little flaw in it’ – this is what workers often say of their finished piece of work. ‘It does not really matter nowadays’. Whoever talks like that is en route to undermine his joy in work. It is clear that a good piece of work makes us more content than one which has just passed through the revision process. As a matter of fact everybody takes pride in his work and this is

⁹⁶ Ibid., 10: “Die Kursteilnehmer sind dazu anzuleiten, mit einer völlig neuen seelischen Einstellung an die Arbeit heranzutreten. (...) Die Güte der Leistung soll erhöht werden auf Kosten der Zeit durch Bremsung des ‚impulsiven‘. Es muss ihnen beigebracht werden ihr Arbeitsprodukt immer wieder kritisch zu überprüfen und es nicht eher als fertig aus der Hand zu legen, bis sie selbst ehrlich davon überzeugt sind, nun tatsächlich die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit erreicht zu haben.“

irreconcilable with a botched job and flaws. If everybody keeps up the slogan ‘We are too good for botched work. For us there is only: Good – better – best!’, then our products have the good reputation everywhere in the world which fulfills us with pride in our company. We only feel satisfaction if we can say that nobody will beat this performance!”⁹⁷

This sense of ambition was considered the best way of leaving behind a world in which work had just felt hard and was only there to earn money.⁹⁸ The problem of previous ways of looking at work was – according to *DAF*’s Karl Arnhold – that Marxism had conceptualized the worker as hateful and opposed to the world of machines, and that Liberalism only wanted to make the worker fit the machine. National Socialism, however, strived towards letting the worker *master* the machine. This emotional ease at work would allow for a more idealistic relationship with work. Under the condition that the worker was paid a fair wage based on his performance, the material aspect of work would become less important and give way to appreciating the personal and societal benefits of good work.

To cultivate this perspective among workers, company journals were a popular method since the 1920s. While few companies like Siemens had already started to publish a company magazine in the early 1920s, the idea gained momentum after 1925 when the *DINTA* devised its own program to bring about the ‘new worker’ who would be proud of his work, conscious about his own worth and not full of hatred against his task and company.⁹⁹ In the company journal, the worker would get educated about the bigger picture of his job, to understand the technical details of the production and to get excited and proud about the role his company played in the national and international economy. For this purpose, *DINTA* and *DATSCH* also provided brochures and

⁹⁷ Siemens SSA 8693: “Nur ein Schönheitsfehler ist dran’ – hört man oft von fertiger Arbeit sagen. ‚Das kommt doch heutzutage nicht so genau drauf an.’ Wer so spricht, ist auf dem besten Wege, seine Arbeitsfreude selbst zu untergraben. Es ist klar, daß ein gutes Werkstück uns mehr befriedigt als eins, das gerade noch durch die Revision durchgelassen wird. Schließlich hat doch jeder seinen Stolz, und der vereinbart sich nicht mit Pfusch im Kleinen und Schönheitsfehlern. Wenn alle Mann die Parole hochhalten ‚Zum Pfuschen sind wir uns zu schade! Für uns gibt’s nur: Gut.. besser.. am besten..!’ dann haben eben unsere Erzeugnisse den guten Ruf in aller Welt, der uns alle wieder mit besonderem Stolz auf das Werk – auf unser Werk erfüllt. Wir haben doch erst die allergrößte innere Befriedigung, wenn wir von einer Leistung sagen können: Das macht uns keiner nach!”

⁹⁸ Arnhold, *Betriebs- und Arbeitsführung*, 3: “Ein großer Teil der Gefolgschaft fühlt die Schwere der Arbeit, des Broterwerbenmüssens und all der Dinge, die damit verbunden sind.”

⁹⁹ The *DINTA* author Paul Osthold described this way to bring to cultivate the new German “Arbeitertyp (...), tüchtig, seines Wertes sich bewußt, auf die Besserung seiner Lebensverhältnisse durchaus bedacht, aber zu stolz und innerer Hemmungen zu voll, sich in eine von heimlichem Haß vergiftete Opposition zu seinem Werk treiben zu lassen. Wie aber bringen wir die Werkspersönlichkeit zur Wirkung auf den erwachsenen Arbeiter? An der Spitze der Maßnahmen, die hier zu treffen sind, steht die Werkszeitung.“ From Paul Osthold, *Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters*, Düsseldorf: Industrie-Verlag, 1929, 18.

charts for presentations on the national economy in the companies. In general, the publication efforts for the company journals outdid all other 'PR' efforts: Up until the economic crisis in 1929, *DINTA* had founded 100 company magazines with half a million weekly copies. Under the continued efforts of the German Labor front, in 1936 there were 230 different magazines, a number which had almost tripled by 1941 with 641 ones and a total of 4mio copies.¹⁰⁰ The emotional powers attributed to the 'tool' of company magazines were manifold: Not only should it instill pride and a sense of belonging to the company. It also was thought a good tool to diminish the feeling of monotony, as a major publication of how to write a company journal claimed:

“It is possible that somebody working at a machine sometimes feels that his work is monotonous. Engineers and foremen, who have more creative jobs, naturally feel a stronger mental bond to their task. If there is a way to raise everybody's interest for his task, the feeling of monotony can be reduced. The prerequisite to make somebody interested in the company is to tell this person more about it and its operations. This is the aim of the company journal.”¹⁰¹

Another way to engage the worker mentally and emotionally in the daily routines were study trips, e.g. to places where the raw materials came from or to where the end products of a certain company were used. In the same vein, workers received guided tours through their own production sites. In this way they should comprehend what was at stake when they did not deliver good work, how other divisions of the company depended on their best efforts and what happened with a piece of work after they had finished it.¹⁰² Equipped with this knowledge, they would feel important and not become indifferent (*gleichgültig*) to the production outcomes.¹⁰³

¹⁰⁰ Frese, *Betriebspolitik*, 410.

¹⁰¹ Theodor Lüddecke, *Nationalsozialistische Menschenführung in den Betrieben. Die Werkzeitung als Mittel der Wirtschaftsführung*, Hamburg 1934, 158: “Es ist möglich, daß der Mitarbeiter an der Maschine gelegentlich das Gefühl der Eintönigkeit hat. Ingenieure und Werkmeister, die mehr schöpferische Arbeit leisten müssen, sind mit ihrer Arbeit geistig viel stärker verbunden. (...) Gäbe es nun einen Weg, um auch den letzten Mitarbeiter an der Maschine in stärkerem Maße als bisher für seine Arbeit zu interessieren, so wäre dadurch das Moment der Eintönigkeit mehr oder weniger zu verringern. Damit aber der einzelne dies Interesse am Betriebe nehmen kann, muß man ihm über den Betrieb und dessen Lebensbedingungen mehr erzählen.[Dies ist das, S.D.] Ziel der Werkszeitung.“

¹⁰² Otto Marrenbach, *Fundamente des Sieges. Die Gesamtarbeit der Deutschen Arbeitsfront von 1933-1940*, Berlin 1940, 267.

¹⁰³ Herman Textor, “Soziale Selbstverantwortung: eine Forderung des Dritten Reiches“, in: Hauptamt NSBO, der NSDAP und Schulungsamt der DAF (Eds.), *Die DAF-Schulung. Unterrichtsmaterial für die Schulungsbeauftragten der DAF*, Berlin 1937, 5-22, 16: “Nicht das Gefühl des Überflüssigseins soll der Einzelne haben, sondern die Überzeugung seiner unbedingten Notwendigkeit und das Wissen um die Bedeutung des Platzes, an den er innerhalb der Volksgemeinschaft gestellt ist. Nur so können wir das Aufkommen von Gleichgültigkeit verhindern und jenen Menschentyp schaffen, der die Größe der Zeit erkennt und ihre Aufgaben. Jeder Deutsche soll sich mitverantwortlich fühlen für die Zukunft der Nation, indem er alle seine Kräfte für sie einsetzt.“ Textor described this ideal under the title “Organische Arbeitspolitik“.

These practices promoted by NS labor institutions dovetailed with what labor scientists like Goetz Briefs had advocated for earlier in the Weimar Republic. According to him, methods had to be devised for “making the worker actively interested in his performance, not only by financial means, but by appealing to their emotions, by activating their eagerness to work and their pride in accomplishments.”¹⁰⁴ By the end of the 1930s, this gospel had pervaded all institutions dedicated to economic activity from governmental agencies like the German Labor Front to training institutions for engineers and the academic arena: Here not only industrial pedagogues like Poppelreuter or industrial sociologists like Briefs but also lecturers in business administration repeated it over and over again.

A dissertation with the title ‘*Leistungskraft durch Interesseweckung*’, which was handed in at the Technical University Dresden in 1939 by the business graduate Lothar Wachter, summed up the state of the art in this field. The graduate student cited Briefs on the underlying problem that the vast majority of unskilled and semi-skilled workers did not feel a professional identity, which became e.g. clear when they interpreted every gain in leisure time as a gain for their personality. Against this backdrop, Wachter argued, it was the most important task to reconnect the worker mentally to his work, to make him interested in his job and thereby achieve that he would approve of it emotionally instead of feeling alienated. If the worker mentally engaged in his work, he thereby could create a positive weight against the feeling of monotony.¹⁰⁵ Wachter took it for granted that the worker, if only unconsciously, carried a desire to arrive at a kind of interest in work which was motivated by ideals not by money.¹⁰⁶ Like his contemporaries, he had the same blueprint of the worker’s personality in mind when he

¹⁰⁴ Briefs, *Betriebssoziologie*, 50: “Man entwickelt Maßnahmen zu zwecken einer aktiven Interessierung des Arbeiters an der Leistung, und zwar nicht nur durch wirtschaftlichen Anreiz, sondern durch Entwicklung von Wettbewerb, Appell an ihr Gefühl, Anregung des Arbeitseifers und des Leistungsstolzes.“

¹⁰⁵ Lothar Wachter, *Leistungskraft durch Interesseweckung. Sozialpsychologische Ergebnisse einer Leistungssteigerung der arbeitenden Menschen durch Weckung des Arbeitsinteresses*. Von der Technischen Hochschule Dresden zur Erlangung eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften genehmigte Dissertation, Düsseldorf 1939, 12f: “Als wichtigste Aufgabe scheint uns hier diejenige zu erstehen, daß untersucht werde, wie die ‚geistige Beziehung‘ zum Wesen und zum Ganzen der Arbeit hergestellt werden könne, und zwar nicht durch eine ‚abstrakte‘ sondern durch eine konkrete d.h. ‚unmittelbar sinnfällige‘ Gedankenbeziehung (...) Ein konkretes Denken wird die geistige Beziehung zur Arbeit, das Arbeitsinteresse herbeiführen und bewirken, daß der Arbeiter bei seiner Arbeit innerlich dabei ist und sie bejaht. (...) Dadurch, daß der Arbeiter selbst innerlich tätig ist, indem er seine Arbeitsumwelt denkend und erkennend durchdringt, wird er den nötigen Gegenpol zu schaffen haben gegen eine Eintönigkeit (Monotonie) der Arbeit.“

¹⁰⁶ *Ibid.*, 24: “den bei vielen Menschen noch im Unbewußten schlummernden Drang zu einem ideellen Arbeitsinteresse gilt es zu wecken, wenn eine Arbeitserkaltung erreicht werden soll. (...) Wer daran zweifelt, daß ein solches Arbeitsverständnis bei den arbeitenden Menschen erzielbar ist, der weiß eben nicht, wie tief in den heutigen Menschen der Drang sitzt, nicht mehr aus wirtschaftlichem Zwang zu arbeiten, sondern aus Antrieben, die der Menschenwürde mehr entsprechen.“

elaborated on the necessary domination of emotions by cognition: Only if feeling was channeled and directed by the power of thinking, it could be used for the company's purposes. The right kind of thinking educated towards the aims of the factory community would make all human emotions serviceable to economic activity.¹⁰⁷

Sparkling the worker's interest in his or her task was yet to be combined with another educational effort: To arouse and cultivate ambition (*Ehrgeiz*). The worker's ambition to perform and to get promoted was considered important from different angles. First, next to interest in the production process, creating ambition was part of the overall aim to turn the worker into an actively engaged subject and not let him rest in his passive and resistant stance towards the company. Second, the mere *perspective* (not necessarily the actual fact of) getting promoted was thought to be a good tool against the workers' feeling bored, powerless and without any perspectives in life. These negative feelings allegedly led workers to seek amelioration of their social situation and the work conditions in the labor movement or to sabotage the production, a tendency which was often interpreted as a sublimation of the 'inferiority complex' that industrial labor had produced.¹⁰⁸ Hence, labor scientists suggested making use of the inner struggle of workers to overcome their feeling of being inferior and meaningless even under lowbrow work conditions. The means to do so was to give them opportunities to positively distinguish themselves from their co-workers.

¹⁰⁷ Ibid., 28: "Nur wenn das menschliche Fühlen durch das betätigte Denken berücksichtigt wird und in die richtigen Bahnen gelenkt wird, kann es dafür eingesetzt werden, Betriebsgemeinschaft und Kameradschaft herbeizuführen. Eine Denkbetätigung aber wird sogar alle menschlichen Gefühlsfähigkeiten viel ausgiebiger im Dienste des volkswirtschaftlichen Arbeitsgeschehens auszunutzen verstehen."

¹⁰⁸ As the contemporary theory went, if workers did not channel their frustrations with industrial labor into becoming politically active, other forms of socially undesirable behavior remained as a last resort: This was also the interpretation of left-wing intellectual De Man when he talked about why workers joined the labor movement: "Dadurch, daß sie die Probleme ihres individuellen Verhaltens als soziale Gemeinschaftsprobleme zu sehen vermögen oder wenigstens zu verstehen suchen, verlegen sie manch inneren Impulskonflikt aus den Regionen des Unterbewußtseins in die des Bewußtseins und verwandeln damit den verheerenden inner-individuellen Konflikt in einen erlösenden sozialen Willenskonflikt. Auf diese Art werden dann manche Triebhemmungen in sozialer Tätigkeit mehr oder weniger erfolgreich abreagiert. Weite Schichten der Arbeiterschaft aber stehen auf einer zu niedrigen Stufe des sozialen Bewußtseins, um diesen Weg einzuschlagen. Die Triebhemmungen, die sie erfahren, führen zu Verrohung und Demoralisierung – manchmal in einem Maße, das dazu berechtigt, von sozial bedingten Neurosen zu sprechen. Häufigste Erscheinungsformen der Betriebsneurose: Trunksucht, Spielsucht, Zerstörungswut gegen die sachliche Betriebsausstattung, Reizbarkeit im Verkehr mit den Vorgesetzten und Kollegen, Quälsucht, Rauflust, erotische Hemmungslosigkeit als Vergnügen oder Quelle gehobenen Selbstgefühls, Neigung zum Prahlen – kurzum die typischen Begleiterscheinungen des Unterbewußten, nicht durch Sublimation abreagierten Inferioritätskomplexes." De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 116f.

Workers were not inaccessible to this concept. Since they often put emphasis on their competitive edge with regard to others, sometimes the triumph of being the best worker was the only positive side they could take pleasure in at work. In an interview series among organized workers conducted by Hendrik de Man in 1926, a joiner stated: “The specialized and schematized work never let me feel joy in work, even if the piece rate earnings were promising. The only incentive was caused by the money and maybe the ambition to finish the work in the same time like the worker next to me.”¹⁰⁹ In general, the workers’ susceptibility to individual distinction showed throughout De Man’s interviews, which he conducted with 78 workers and clerks between 1924-1926. De Man came to the general conclusion that all the workers had a drive towards being recognized. He called it ‘*Geltungstrieb oder Selbstwertungstrieb*’ and understood by it the inclination to go after situations in which workers could experience themselves in an elevated status. This striving was connected to the world of work since it was widespread among the workers to connect their own ‘value as a person’ to the valorization of their job. This held true even if the worker was criticizing his work, or as De Man stated, “Even the most orthodox Marxist fights back when somebody calls him a semi-skilled worker, if he has only the slightest claim to being called a skilled worker.” The drive for elevating one’s accomplishments showed, according to De Man, when workers emphasized the pay differences among their peers, even if they otherwise complained about being exploited by their employer.¹¹⁰

A wide-ranging set of methods was introduced in large companies to work towards capturing and cultivating this sense of self-worth. If joy in work was no longer possible under rationalized work conditions per se, activity and a sense of initiative had to be created in other ways. To prevent that the worker would sink into resentful or apathetic behavior towards the production process, new means of personnel management had to be invented. A company

¹⁰⁹ Ibid., 92: A carpenter stated: “Spezialisierung und rein schematisches Arbeiten löste in mir niemals Befriedigung aus, mochte die Verdienstmöglichkeit bei Teil- und Akkordarbeit noch so verlockend sein (...) Den einzigen Ansporn bildete noch das Geld und vielleicht der Ehrgeiz, die Arbeit in gleicher Zeit fertigzustellen wie die Nebenkollegen.“

¹¹⁰ Ibid., 156f: “Geltungstrieb (oder Selbstwertungstrieb): die triebhafte Veranlagung, nach der sich das Selbstwertungsgefühl richtet, d.h. die Neigung, Zustände zu erstreben, die ein gehobenes Selbstgefühl erregen (...). Die weitverbreitete Neigung, die Wertung der eigenen Persönlichkeit mit der Wertung des Berufes zu verknüpfen – auch wenn man sich zu letzterem sonst noch so kritisch äußert – zeigt sich in der Tendenz fast aller Berichterstatter, die von ihrem Beruf erforderte Qualifikation im Vergleich mit den anderen Berufen möglichst hoch hinzustellen. Auch der orthodoxeste Marxist wehrt sich dagegen, wenn man seinen eigenen Beruf etwa als angelernt bezeichnet, sofern er auf den Titel eines gelernten Arbeiters einen nur irgendwie verfechtbaren Anspruch zu haben glaubt. Man sucht, die eigene Geltung durch die Geltung des Berufes zu erhöhen (...) Der Geltungstrieb, der den Arbeiter dazu führt, seinen Unternehmer der gemeinen Ausbeutung seiner unterschätzten Fähigkeiten zu beschuldigen, wird denselben Arbeiter unter Umständen im Kreise der Kollegen mit seiner schweren Lohntüte renommierten lassen.“

structure that would provide possibilities to climb up the internal hierarchy was one way of doing so, a technique for which Ford's system was often cited as an example by industrial sociologists:

“Through possibilities to get promoted one tries to bind the talented and aspiring employees to a company – but not only them: the chance of getting promoted incites the feeling that one is able to climb both the social and the company's ladder if he wants, even in the worker who actually has no ambition. And this constellation reconciles him more with his existence than an entire welfare system could. (...) Among American workers the feeling of hopelessness in the job and in life cannot be found which is so characteristic of the European, especially of the German worker. The opportunity for social mobility prevents that the distance between the management level and employees turns into an authoritative separation. It thereby abates class confrontation.”¹¹¹

In order to foster this promise of social mobility, differentiated wage plans were developed in large-scale companies. Setting up a system of performance-based pay schemes was one core effort of the rationalization movement of the 1920s.¹¹² The leading organization offering knowledge to companies which wanted to pay their workers more individually was the *REFA* (*Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung*, National Commission for work time study). It was a committee founded in 1924 which was first part of the German Engineer's Association (*VDI*) and of the *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*. However, the *REFA* left these two founding organizations because neither of them wanted to be associated with the politically highly controversial question of creating 'fair' wage plans for Germany's industrial workers.¹¹³ Clearly, the lofty goal of giving workers the feeling that they were compensated in an adequate manner and thereby solving emotional conflicts at work,¹¹⁴ had all too often been thwarted.¹¹⁵ Workers

¹¹¹ Briefs, *Betriebssoziologie*, 50: “Durch Aufstiegsmöglichkeiten sucht man die begabten und aufstrebenden Elemente der Belegschaften an den Betrieb zu fesseln – und nicht nur diese: die Chance des Aufstiegs erweckt selbst im nicht aufstrebenden Arbeiter das Gefühl, er könne weiter auf der sozialen und betrieblichen Stufenleiter, wenn er nur wolle; und das versöhnt ihn oft mehr mit seiner Lebensstellung als es ein ganzes System von Sozialkassen zu tun vermöchte (...) Man findet beim amerikanischen Arbeiter durchweg nicht jenes Gefühl der Aussichtslosigkeit von Betriebsstellung und Leben, an dem der Proletarier auf europäischem, insbesondere deutschem Boden so geradezu typbildend leidet. Diese Aufstiegschance im Betrieb verhütet innerbetrieblich das Umschlagen der Distanz zwischen Hierarchie und Belegschaft in einen absoluten (obrigkeitlichen) Abstand. [Dadurch S.D.] dämpft sie die Entfaltung des echten Klassengegensatzes.“

¹¹² The handbook of the Board for Economic Efficiency (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*) had listed *REFA*-Methods for creating differentiated wage schemes as one of the most important tools for rationalization. The handbook documents the classes which had been held to engineers of the *ADB* (*Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure*) in this respect: Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, *Handbuch der Rationalisierung*, Berlin 1930, 827.

¹¹³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 171.

¹¹⁴ Engelbert Pechhold, *50 Jahre Refa*, Darmstadt 1974, 53ff: In 1924, the director of the *VDI* (*Verein Deutscher Ingenieure*) gave the following talk in promoting the *REFA* methods of arriving at differentiated and 'scientific' wage schemes: “Mit unendlichen Mühen ist versucht worden, dem Problem auf den Leib zu rücken, wie der Mensch unter Vermeidung der aus seiner Eigenart erwachsenden Reibungen in unsere

protested against the time studies since they perceived the stop watch not as the embodiment of justice but called it “*Zitronenquetsche*” or “*Betriebsrevolver*”.¹¹⁶

Despite these tensions, both *REFA* and *DINTA* worked on and promoted procedures for more individual performance-based compensation systems from the middle of the 1920s onwards. While various pay systems were discussed, e.g. the American Bedaux System¹¹⁷, the basic pattern of *REFA*'s approach evolved as the following: *REFA* studied a certain work task and fixed a ‘*Normalleistung*’, i.e. the time needed by an average worker to complete a task. Any additionally saved time was rewarded with a certain amount of money. With interlinking time and motion studies to the calculation of wage systems, *REFA* was hugely successful in the Weimar years as well as in the Third Reich, where it became integrated into the *DAF*. By 1929 *REFA* had educated 1650 time study engineers (*Zeitnehmer*), before the Second World War there were 6000 and in 1943 12000.¹¹⁸

By 1940, ‘fair payment’ had been firmly established on *DAF*'s list of crucial efforts on how to win the war by winning the German worker: Otto Marrenbach, *DAF*'s executive director (*Geschäftsführer*), emphasized in his book ‘Foundations of Victory’: “In addition to the mere physiological questions, i.e. whether the working person has enough caloric intake to preserve and strengthen or increase the working power, there are the problems of whether he brings joy

Güterherstellung organisch eingegliedert werden kann. Es gibt kaum etwas, was die Psyche wenigstens des abendländischen Menschen heftiger ergreift als verletzte Gerechtigkeit, kaum etwas, was den Arbeiter tiefer empört und sein Mißtrauen mehr nährt. Das Bewußtsein, gerecht bewertet zu werden, ist am ehesten geeignet, den leider immer noch traditionellen Gegensatz des Arbeiters zum Arbeitgeber zu überbrücken. (...) Indem wir objektive Maßstäbe einführen, schalten wir die unvermeidlichen Reibungen, die sich stets beim Austausch subjektiver Ansichten ergeben, aus unseren Betrieben aus. (...) Wir leisten mit diesen Arbeiten ein tüchtiges Stück praktischer Sozialpolitik, die sich nicht aufbaut auf verwachsenen Gefühlen des Wohlwollens und der Liebestätigkeit, sondern die herauswächst aus dem gesunden Boden sachgemäßer Arbeit, aus der klaren Gleichung von Leistung und Gegenleistung. Wir entlasten den ohnedies schwer geprüften Betriebsleiter von einer Unsumme unnötiger Auseinandersetzungen, indem wir die Stückzeitfestsetzung gewissermaßen objektivieren. Wir beseitigen eine Unmenge von Reibungsstoff und schaffen sachliche Erörterungs- und Berechnungsgrundlagen. Es geht nicht mehr an, daß wir die Stückzeitberechnung dem Meister so nebenher überlassen. Wir brauchen einen Stamm gut vorgebildeter Stückzeitberechner.“

¹¹⁵ When the first calculated piece rates were introduced before the First World War, Max Weber had described the intractable dilemma which the entrepreneur usually faced: The workers would be distrustful and slow their performance down intentionally to raise the piece rate. The entrepreneur who did not want to raise the payment level accordingly then had to lower the piece rate again which would lead to strikes, further slowing down by the workers and aggravated mutual distrust. See Weber, *Zur Psychophysik industrieller Arbeit*, 274.

¹¹⁶ Moede, *Arbeitstechnik*, 11.

¹¹⁷ Marrenbach, *Fundamente des Sieges*, 137.

¹¹⁸ Rüdiger Hachtmann, “Fordismus und Sklavenarbeit: Thesen zur betrieblichen Rationalisierungsbewegung 1941 bis 1944“, in: *Potsdamer Bulletin für Zeithistorische Studien* (43/44), 2008, 21-34, 21.

and inclination (*Neigung*) to his task and whether he has the feeling of having a fair wage or not.”¹¹⁹ Since there was a high level of awareness about the potential discontentment of the workers with *REFA*'s time studies, all time study engineers received training in interpersonal skills: According to *DAF*, it highly depended on their sense of empathy (*Einfühlungsvermögen*) and considerateness (*Takt*) whether the workers accepted the piece rates or not.¹²⁰

In this spirit, the *REFA* system was installed in all the relevant major German companies during the war, which at a certain point led to contradictory effects: High performance semiskilled workers were sometimes able to reach better earnings than skilled workers who still held the privilege of being paid only according to their time spent (*Zeitlohn*). As a consequence, the much needed skilled workers often took up semi-skilled jobs to earn more. Hence, the companies had to report via detailed questionnaires to the *DAF* which measures they had taken up to guarantee ‘real performance-based wages’.¹²¹

The systematic and full-fledged linking of individual performance to diversified pay levels always was assigned a double function. First, it worked towards reconciling the worker with an economic system in which he was only a wage-related worker (*Lohnabhängiger*), i.e. whose reception of economic resources depended to a great extent on the good will of the company-owners. Second, the creation of ambition for further performance increases was sought-after,¹²² not the least to turn the worker from being the member of a resentful politicized crowd into a self-confident, self-distinguishing individual.¹²³ Although the feeling of a fair

¹¹⁹ Marrenbach, *Fundamente des Sieges*, 136: “Zu den rein physiologischen Fragen, ob der arbeitende Mensch sich so ernähren kann, daß er seine Arbeitskräfte sich erhält bzw. verstärken und vergrößern kann, gehören noch die Probleme, ob er zu seiner Tätigkeit Arbeitsfreude und Neigung mitbringt, ob er das Gefühl einer gerechten Entlohnung hat oder nicht.“

¹²⁰ “Beseitigung von Leistungshemmnissen im Betrieb“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (3-4), Berlin 1943: “Von dem Einfühlungsvermögen und dem Takt der Zeitnehmer hängt es dann ab, wie sich der Arbeiter zu einer solchen Zeitmessung stellt. Aus diesem Grunde nimmt sich die DAF der Ausrichtung und Erziehung der Zeitnehmer besonders an.“

¹²¹ Tilla Siegel, “Rationalisierung statt Klassenkampf. Zur Rolle der Deutschen Arbeitsfront in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit“, in: Hans Mommsen (Ed.), *Herrschaftsalltag im Dritten Reich*, Düsseldorf 1988, 97-150, 116.

¹²² Osthold, *Der Kampf um die Seele*, 3: “(...) den Arbeiter so weit zu bringen, daß er in der gegenwärtigen Wirtschaftsform sich heimisch zu fühlen lernt, wie es sein amerikanischer Kollege tut, und sein wirtschaftliches Streben nach Besserstellung ein für allemal von der vergiftenden Vorstellung eines zu Unrecht aus seiner Arbeitsleistung herausgeschlagenen und ihm mit skrupelloser Rücksichtslosigkeit vorenthaltenen Mehrwertes befreit.“

¹²³ Labor sociologists Goetz Briefs termed it the goal of performance-based pay “die Persönlichkeit im Arbeiter wieder zur Geltung zu bringen“ against the ‘massifying’ forces of tariffs; see Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben*, 140.

compensation¹²⁴ probably never arose among large parts of the workforce, increasingly dividing the workforce up by qualification, numerous wage groups and symbolic status worked out and was accompanied by further measures.

A central approach in this regard was geared towards the position of the foremen: In order to turn passive and resistant workers into engaged personnel, foremen themselves had to be activated. They were problematized as being too 'passive' when it came to making the workers take up their job again after strikes or intentional slow downs of the work pace. The problem was that it would have cost a lot of money to improve the foremen's financial situation enough so that they would feel distant enough from the workers' status to concern them more thoroughly. Hence, instead of using higher expenditures on foremen, 'psychological' cues were suggested and used. Treating the foremen more considerably and allowing them to get closer to the managerial executives was one step towards this goal. Increasing the status difference between foremen as employees and the ordinary workforce through welfare propositions was another one.¹²⁵ In consequence, special areas for them to socialize were provided which were separated from workers' canteens; in a similar vein hierarchies on the shop floor evolved which did not necessarily picture the technical requirements for differentiation but set the employees further apart from the workers.¹²⁶

On the other hand, the segmentation of the working class into different symbolic status groups was not always mere window-dressing: Apprentices in fact increasingly *did* have diversified chances to get promoted to the level of leadmen, foremen, technicians, apprentices' instructors or even engineers. Large companies like Volkswagen offered their successful

¹²⁴ Marrenbach, *Fundamente des Sieges*, 137: "Der Akkordlohn untersucht das Problem des Leistungslohnes. [Es handelt sich um die, S.D.] schwierige Frage der Leistungsbewertung und -bemessung, ohne daß dabei das bei jedem Menschen vorhandene Gerechtigkeitsgefühl verletzt wird."

¹²⁵ Winschuh made the following analysis and suggestion concerning the problem: "Man kann kaum mehr persönliche und selbstständige Versuche, die Arbeiterschaft zur Wiederaufnahme der Arbeit zu bewegen sowie Wiederherstellung der Arbeitsdisziplin von den Meistern erwarten. Die Meister sind, so wie sie heute beschaffen sind, für die Mitarbeit an einer aktiven Werkspolitik unbrauchbar, weil teils unwillig, teils unfähig und unzuverlässig. (...) So lange es die Verhältnisse nicht gestatten, den Meister wirtschaftlich und sozial weit besser zu stellen als seine Arbeiter, müssen psychologische Ersatzmittel und Hilfen planmäßiger angewandt werden. Eine sorgsamere, überlegtere Behandlung, eine planmäßige Unterscheidung zwischen Angestellten und Arbeitern zugunsten des Angestellten, ein besseres und näheres Verhältnis der Werksleitung zur Beamtenschaft als zur Arbeiterschaft, müssen Platz greifen. Vorzüglich müssen die Wohlfahrtseinrichtungen in den Dienst dieser Tendenz gestellt werden." See Winschuh, *Praktische Werkspolitik*, 61f.

¹²⁶ Jürgen Kocka, *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980: vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer*, Göttingen 1981, 93.

apprentices evening classes which would prepare them for the entrance examination of engineering schools. Banners designed by the *DAF* and hung up over the apprentice workspace daily called the possibility of social mobility into mind. They carried the slogans “Climb up as far as you can, whatever you aim for, we hold the ladder for you” – or “Believe in yourself, then you will be successful”.¹²⁷

This principle of inducing individual ambition and engagement as opposed to group solidarity¹²⁸ and resistance lay also at the heart of further measures. Detailed charts were set up in apprenticeship workshops to visualize the performance of the best apprentices and the best work groups in order to incite individual ambition.¹²⁹ For the same goal, the *DAF* launched the ‘national occupational competition’ (*Reichsberufswettkampf*) in 1934, during which the German apprentices competed against each other in tasks related to their professions. In 1938, the competition was extended beyond the apprentices to all German workers. The numbers of the participants grew rapidly: While in 1934 half a million young workers attended, in 1936 it was already one million and in 1938 2.1 mio.¹³⁰ There were various awards for the winners on the regional and national level, e.g. a shortened apprenticeship length, scholarships for continuing education, getting promoted to a higher paying job and for the national winners in their vocation 1000 Reichmarks and a handshake with Hitler.

While the vocational competition had the very practical end for the *DAF* of monitoring the level of qualifications in its workforce, there was also a related goal with regard to the emotional economy of the German workers: The competition was geared towards fostering joy about recognition and reward, i.e. creating a space for positive emotions in the realm of labor. The reports of the exiled Social Democratic Party on the mood among the labor class mentioned

¹²⁷ The slogans “Steig auf, so hoch Du kannst, es führen Sprossen weiter; aus allem was Du sannst – wir halten Dir die Leiter!” and “Trau dir was zu, dann wirst du auch etwas werden” were also published in VW’s letters to the apprentices’ parents, in the so-called *Elternbriefe* (Vol. 2/ No. 7) of 1939; pictures of the factory banners can be viewed under http://www.bwpat.de/ausgabe9/kipb_bwpat9.shtml (last accessed on Dec 17, 2012).

¹²⁸ The trope to design individually competitive vocational structures against the collective momentum of the labor movement had already been promoted in the Weimar years, see e.g. Dunkmann, “Massenpsychologie und Arbeitserfolg“, 8: “Ein zweiter Grundsatz ist der des Ansporns zum Wettbewerb aller individuellen Arbeitskräfte. (...) Durch den Wettbewerb der Kräfte wird der Mensch frei von der Masse, wird er sich seiner selbst bewußt, wird stark in sich selbst.“

¹²⁹ Arnhold, “Ausbildung und Schulung von Arbeitern in Großbetrieben“, in: Dunkmann, *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, 19.

¹³⁰ Frese, *Betriebspolitik*, 415. Frese notes that the Krupp steelworks sent e.g. 72% of their apprentices to the competition.

that especially young male and female workers were ‘electrified’ by the activity (*Betriebsamkeit*) which the national competition produced even in the most remote village.¹³¹

Stimulating the employees to become mentally and emotionally engaged in their tasks was also at the heart of yet another corporate personnel tool: the so-called *Verbesserungsvorschlagswesen*. This term denoted campaigns to hand in ideas for improvements at the plant site.¹³² Advertisements were put into the factory space which tried to get the worker to draw up an idea for improving the production process. If they had an idea, they could drop it at a letterbox in the factory hall. A poster used by Siemens asked the workers to “joyfully search for improvement opportunities”.¹³³ It was however not the overall aim to receive usable suggestions but to turn the workers into actively engaged and thoughtful work personalities. This can easily be derived from the fact that the company AEG gave a bonus to 577 of the 1082 suggestions received in 1935 and that the Siemens campaign advertised the fact that eventually everybody would be awarded. Siemens engineer Erich Kupke described the wanted effects as follows in a handbook on performance enhancement seconded by the Ministry for Economics (*Reichswirtschaftsministerium*): To “dispel phlegm and half-heartedness”¹³⁴ and to bring the workers to a point where they would themselves become angry about unnecessary wastage, i.e. develop inner solicitousness (*innere Anteilnahme*) for the efficient operations in their work

¹³¹ Sozialdemokratische Partei Deutschlands, *Deutschland-Berichte der Sozialdemokratischen Partei Deutschland (Sopade)*, Fünfter Jahrgang, Paris 1938, (Reprint used: Salzhause: Nettelbeck, 1989), 550. The report mentions with regard to “die meisten dieser Jungen und Mädchen”: “Der Kampf selbst und die allgemeine Betriebsamkeit, die er auslöst, reißen sie mit.”

¹³² Reichsausschuss für Leistungssteigerung, *Jeder denkt mit! Innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch und lebendige Mitarbeit der Gefolgschaft – Wege zur Leistungssteigerung in deutschen Betrieben*, Berlin 1941, 98ff: “Es liegt auf der Hand, daß ein geregeltes Verbesserungsvorschlagswesen, indem es der besonderen Leistung besonderen Lohn zusichert, nicht nur gute Kräfte weckt, sondern zugleich Freude bringt, Freude über die Anerkennung und Freude über die Belohnung. (...) Wo Harmonie zwischen Taten und werbenden Worten schwingt, da wirkt Werbung, da hilft sie mit, daß den Menschen die Werkstatt zur Heimstatt wird, daß sie sich ans Werk gebunden fühlen mit inneren Banden und nicht Werk und Führer wechseln von einem Tag zum anderen.“

¹³³ The text on the poster said further: “Ich bin überzeugt, daß nicht nur diejenigen unter uns, die nun schon erfolgreich waren, freudig weitersuchen werden nach Verbesserungs-Möglichkeiten, sondern daß nach und nach jeder Arbeitskamerad und jede Arbeitskameradin Gelegenheit findet, sich auszuzeichnen. Wir wollen nie vergessen: Jeder brauchbare Vorschlag ertüchtigt und erfreut, und ehrt den Einsender selbst. Der Vorschlagskasten bleibt an seinem Platze! Der Prüfungsausschuß bleibt weiter in seinem Amt! Erzielte Prämien werden laufend bekanntgegeben!” Siemens-Archiv, SSA 8693.

¹³⁴ Reichsausschuss für Leistungssteigerung, *Jeder denkt mit!*, 50: Siemens engineer Erich Kupke uses the terms “Gleichgültigkeit und Wurstigkeit”. Ibid., 93: “Da letzten Endes nicht die einzelne Verbesserung, sondern das dauernde wache Mitdenken möglichst vieler Arbeitskameraden Ziel des Verbesserungsvorschlagswesens ist, so muß der Gesichtspunkt des Werbens oder besser der psychologischen Wertung des Vorschlages grundsätzlich vorherrschen.“

environment.¹³⁵ The incentives used were omnipresent and did not let the worker off the hook: Contests (*Preisausschreiben*) for the most commendable work station, advertisements for the goals of the improvement campaigns in the company journal, on the company radio station and on posters, *Lohntütenbeilagen* (small ads handed out with the wage packet), flyers as well as showcases with the winners of the campaigns all tried to reach the workforce anytime everywhere. Activating the worker to deliver ‘quality work’ (*Qualitätsarbeit*) and to save raw materials were the main goals here. Ideally, these goals should become the desired wishes of the workers themselves. Siemens also launched a so-called ‘*Sonderleistungstag*’ (special achievement day), on which workers with special achievements would be honored; many of them had climbed up the factory ladder to become foremen or even engineers – a promotion which was hoped to create a “healthy competitive spirit among the individual workers”.¹³⁶

The internalization of scrutinizing the work process for better outcomes was also aimed at by assigning control functions to the workers themselves: Reliable workers could become ‘*Selbstprüfer*’ (testing their own products) and who would no longer need an external inspector. The underlying rationale was the following: The feeling of self-worth would increase as the individual responsibilities were strengthened. The self-confident worker would in turn be willing to put an extra effort into his work.¹³⁷

The feeling of self-worth also had to be fostered by yet another source than trained skills: By the way the workers were respected by their superiors. Siemens engineer Hanns Benkert emphasized that canvassing the workers (*innerbetriebliche Werbung*) and winning them over for being engaged in performance increase was only possible by showing love and enthusiasm on the side of the management personnel.¹³⁸ The art of leading personnel – *Menschenführung* – was one

¹³⁵ Siemens also had a poster particularly designed for women saying “Wirtschaften liegt der Frau im Blut. Warum im Werk anders denken als zu hause? Ärgere Dich ebenso über jedes Stück Ausschuß!” Cited from Hanns Benkert, *Gefolgschaft und Leistungssteigerung. Vortrag gehalten an der Technischen Hochschule Charlottenburg*, Berlin-Siemensstadt 1940, 11.

¹³⁶ Ibid., 21. This would yield “Gesundes Wettbewerbsstreben unter den einzelnen Mitarbeitern“, according to Benkert.

¹³⁷ Reichsausschuss für Leistungssteigerung, *Jeder denkt mit!*, 68: “(...) geht die Klöckner-Humboldt-Deutz AG zu ganz bestimmtem Handeln über, indem dort besonders zuverlässige Mitarbeiter zu ‚Selbstprüfern‘ ernannt werden, die ihre Arbeit selbst prüfen und der Fremdüberwachung durch den Revisor nicht mehr bedürfen. Welche innere Kräfte und welchen ungebändigten Sonderleistungswillen derartiges Vorgehen in kernigen Menschen wachrufen muß, liegt auf der Hand. Der Wert des Mannes steigt mit seiner Selbstverantwortung. Sein Arbeiten gewinnt an kämpferischem Inhalt.“

¹³⁸ Benkert, *Gefolgschaft und Leistungssteigerung*, 23: “Die Frage der Werbemittel und -wege ist da nicht ausschlaggebend. Man muß ohnehin für jeden Fall sorgsam das Richtige wählen. Aber grundsätzlich ist

major pillar in the labor scientific concepts which displaced psychotechnics in creating positive emotions at work after 1925.

Making the Worker Feel Recognized: *Menschenführung* and the Advent of Interpersonal Leadership

In his book on the latest personnel management techniques called *Menschenbehandlung in der Industrie* (1931), engineer Arved Dach emphasized the following psychological mechanism: “Professional pride (*Fachstolz*) boosts the worker’s interest in work as well as his joy in work, if the entrepreneur and his plant management personnel know how to preserve this spirit of pride.”¹³⁹ Consequently, if their leadership skills were poor, the worker would be dampened in his pride and lose his joy in work. This was increasingly seen as a problem during the Weimar years. According to labor scientists and corporate personnel experts, there was no way back to the authoritative pre-war leadership style which had been based on command and obedience. Dach concluded in his industrial sociological study that it was mainly the engineers’ task to treat the workers in an appreciative way and to “win them for the corporate endeavor”.¹⁴⁰

The complaints of workers about the aggression and disregardful behavior of their superintendents by then had a long history. From the interviews conducted by Levenstein with workers in Wilhelmine Germany to the ones published by De Man, the emotional pains of not being recognized as worthy counterpart were brought forward time and again.¹⁴¹ Bullying (*Schikane*) and hurrying the workers (*Antreiberei*) as well as provoking them with contemptuous comments were part of the usual ‘tone’, which led the workers to show reciprocal contempt for their supervisors: Statements like “The foreman is the biggest cringer”¹⁴², “The supervisors

wichtig: Liebe, Liebe und nochmals Liebe, oder – männlicher ausgedrückt! – eigene innerliche Begeisterung gehört dazu, andere zu begeistern, daß sie die Ziele des Führenden bejahen und selbstbeschwingt mitziehen an der Leistungssteigerung!“

¹³⁹ Dach, *Menschenbehandlung*, 27: “Dieser Fachstolz wirkt sich überall dort im Arbeitsinteresse oder als Arbeitsfreude aus, wo der Unternehmer und sein Leiter durch persönliches Vorbild und echte Menschenführung diesen Geist zu erhalten wissen.“

¹⁴⁰ Ibid., 118f: “Als Praktiker sprach über die Maßnahmen der Unternehmer zur Arbeitsgestaltung Direktor Stein, der neben der Arbeiterleichterung forderte, den ‚arbeitenden Menschen für das zu schaffende Werk für die Arbeit selbst zu gewinnen, die Arbeitsfreude, die der Unternehmer selbst empfindet, auch für den Arbeiter zu steigern und den Arbeitnehmer zum Mitarbeiter zu erziehen; alles Trennende niederzureissen.‘ (...) Es wird m.E. die industrielle Menschenbehandlung immer Ingenieurarbeit bleiben“.

¹⁴¹ Exemplary: Levenstein, *Die Arbeiterfrage*, 57: “Wohl habe ich Interesse an meiner Arbeit, doch wird dieses durch das kapitalistische System und dessen Handlanger in mir ertötet, indem man mich tagtäglich fühlen läßt, daß ich weiter nichts bin als eine Arbeitsmaschine, die ohne Murren zu gehorchen hat.“

¹⁴² De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 64: A machine fitter called the foremen “Die größten Kriecher und Speichellecker.“

harass us, they are subject of hate”¹⁴³ were a common way of framing the daily interpersonal tensions on the shop floor which sometimes entailed physical injuries on both sides. While physical violence exerted by superiors (or the police during strikes) was a common means in pre-war Germany to react to a lack of ‘discipline’ and unwillingness to work¹⁴⁴, this option no longer existed in Weimar Germany. The foremen had suffered a massive loss of authority and their traditional means of getting the workers to work were delegitimized.

Although the post-war situation precluded the use of physical force, it did not mean that the foremen had changed their aggressive tone. While workers had complained on this matter consistently, the issue of interpersonal leadership only became systematically defined and tackled a couple of years after the First World War. The ‘tone’ and comportment of the supervisory personnel increasingly came to be seen as a problem and sparked concerted action among personnel experts and industrial leaders. The emotional repercussions caused by inconsiderate leadership behavior were now included in the long list of ‘inhibitions’ that could undermine the frictionless (*reibungslos*) work process. While psychotechnics had pointed to bad lighting, ventilation, equipment and heavy work loads as sources of ‘inhibitions’, the shift towards social psychology in the Weimar years led to increased attention for interpersonal ‘inhibitions’. Hence, the rationalization movement not only extended its productivist gaze from machines to the emotional connection of the worker and her task but also to the interpersonal level, which should be as frictionless and smoothly running as the technical part of the production. Otherwise all newly undertaken efforts to make the worker’s disposition (*Neigung*) and ambition productive were spoilt by the rude behavior of middle management employees, i.e. foremen, leadmen and engineers. The contemporary engineer Sommerfeld noticed in this regard:

“The exaggeratedly sharp manners which are by no means justifiable neither from a personal nor from a technical perspective, complicate that the worker’s intelligence plays out in terms of the understanding, improvement and preclusion of the faults he makes, because his own world of thought is often too much under the influence of offending manners. It is rare that an incurred delicate slight will be forgotten, especially when it occurred without a reason and when it was not put right immediately by the superior. From then on the slight is a perpetual inhibition and bears on the personal relation of the worker to his supervisor.”¹⁴⁵

¹⁴³ Ibid., 66.

¹⁴⁴ Ann Taylor Allen, *Satire and Society in Wilhelmine Germany. Kladderadatsch & Simplicissimus 1890-1914*, Kentucky 1984, 87 / 91: “Some of Simplicissimus most eloquent cartoons protested police brutality” against organized labor action.

¹⁴⁵ Sommerfeld, *Der persönliche Umgang*, 75: “Die übertrieben scharfen, oft nicht nur persönlich, sondern auch fachlich keineswegs gerechtfertigten Umgangsformen erschweren deutlich das Sich-Auswirken der eigenen Intelligenz des Arbeiters zur Erkenntnis, Besserung und künftigen Vermeidung der gemachten Fehler, weil seine Gedankenwelt oft viel zu stark unter dem Eindruck der verletzenden Umgangsformen

The way the problem of hurting the feeling of the subordinates was framed, was specific for the popular scientific conceptions of the interwar period.¹⁴⁶ It was in line with the idea of the different ‘layers’ of a person, in which the upper ones were the locus of intelligence, cognitive operations and thoughts, whereas in the lower ones feelings – mostly unconsciously – were interfering with rational decision-making. However, in this concept feelings were not necessarily eruptive and dangerous. Different drives (*Strebungen*) were considered natural features which had to be taken into consideration and to be dealt with correctly, i.e. not to be suppressed.

The ambition to be valued as a person (*Geltungsstreben*) was the most mentioned drive in the labor scientific literature. If this drive was unmet on a permanent basis, it would translate into uncontrollable feelings of inferiority (*Minderwertigkeitsgefühle*), which in turn easily translated into social and political upheaval. Even if the workers were able to reach other conclusions by rationally contemplating their situation at work, the hurt drive to be recognized created emotions of opposition to the company and to the economic system. As soon as neglected *Geltungsstreben* had stirred these negative emotions in the subconsciousness, they could easily be used by labor movement publicists and leaders. The latter took advantage of hurt feelings, suggested (*suggerieren*) further injustices and channeled the unconscious unease of the workers into outright political protest. In this corporate interpretation of resentfulness, negative emotions were derided as misguided personal disgruntlements which found resonance in the ‘collective fantasies’ of the labor movement. The aspect that the workers’ negative emotions were fuelled by the uneven distribution of economic resources and powers was not addressed. However, the existing negative feelings had to be dealt with in order to ensure a smoothly running production. Therefore, the leadership personnel should from avoid to provoke any occasion at which the worker felt despised or hurt.¹⁴⁷ In this way, small mortifications would not give the chance to be

steht. Selten wird dabei eine erlittene empfindliche Kränkung – wenn sie gar unbegründet erfolgte und dann nicht durch den Führenden sofort wieder gutgemacht wurde – vergessen. Sie wirkt sich infolgedessen als eine ständige Hemmung im persönlichen Verhältnis des Arbeiters zu seinem Führenden aus.“

¹⁴⁶ Only seldomly were the conceptualizations of the worker’s psyche linked to any particular psychological school, e.g. Sommerfeld referred to Adlerian Psychology, *ibid.*, 129; likewise Cimbal, *Die Neurosen*, 180.

¹⁴⁷ Dunkmann, “Massenpsychologie und Arbeitserfolg“, in: Dunkmann (Ed.), *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, 3-9, 8: “Als zweiten Grundsatz nenne ich (...) jene Klugheit in der Menschenbehandlung, welche sich die Schonung der Massenempfindungen, der Massensuggestion zur Aufgabe macht. Es muß alles ferngehalten werden, was die Masse unnötig reizt. Jede unsachliche Handlung, jede unnötige Verbitterung muß vermieden werden, sonst laufen sich die Lager des Betriebes heiß, und nur zu leicht entsteht ein Brand an unvorhergesehener Stelle. Hier ist es die Aufgabe, sich ein Betriebspersonal heranzubilden, das von bester Auslese ist. Nicht jeder eignet sich zum Meister oder

amplified. Thus, the worker would not confound personal indignation with having a reason to political protest and systematic opposition to the economic arrangements.

Given the potentially wide repercussions of careless or habitual vilifications, the fixing of the problem could not be left to chance. Giving systematic attention to the interpersonal skills of leadership personnel was hence incorporated into companies' practices. This pertained to the selection of superiors as well as to their training. The personal contact between workers and superiors now became an object of systematic and 'rational' measures.

This new approach was mainly disseminated by two institutions: First, technical colleges taught the new generation of engineers to pay attention to the worker's psyche and act in an effective way that would minimize tensions in the workplace. Second, intermediary institutions staffed by engineers and industrial pedagogues like the *DATSCH* or the *DINTA* (later the respective sub-divisions of the *DAF*) trained foremen, engineers and leadmen on how to approach the worker or the apprentice best. Some companies like Siemens added their own efforts by setting up company-internal presentations and skill enhancement classes mediated by their society for applied psychology (*Siemens Studiengesellschaft für Praktische Psychologie*). Furthermore, the new findings from industrial sociology, pedagogy and psychology were popularized in the respective journals of the professions such as *Der Arbeitgeber*, the publications of the Association of German Engineers or the magazine for training apprenticeship instructors called *Der Berufserzieher*.

Overall, these efforts tried to convey to industrial middle management staff techniques for two fields: Understanding the individual differences in each worker's character and treating him or her accordingly. The overarching message was that the supervisor's technical knowledge and skills could not be deployed successfully if he disgruntled the workers.¹⁴⁸ 'Bad' emotions created inhibitions and thereby spoiled all the previous efforts that had been undertaken on the technical level to rationalize the production process. Hence, the way emotions were handled had to be

Betriebsleiter (...) wenn er auch die technische Fähigkeit dazu hätte, die Kunst der Menschenbehandlung ist hier die allernotwendigste.“

¹⁴⁸ Walter Moede, *Zur Methodik der Menschenbehandlung. Vom Vorgesetzten, seiner Psychologie und seinen Maßnahmen*, Berlin 1930, 25: "Oft wird ein sehr befähigter und kenntnisreicher Vorgesetzter erfolglos, wenn er den Geltungswillen der ihm Unterstellten nicht achtet. Nichts verletzt den Unterstellten mehr als eine ungerecht empfundene Behandlung des Vorgesetzten (...) so wird man diesen seinen Geltungswillen verstehen und ihn im Interesse der Betriebswohlfahrt stützen und fördern. Aus dem Geltungswillen folgt der Anspruch auf gleiche und achtungsvolle Behandlung und gleiche oder der Schwierigkeit der Arbeit angepaßte Bezahlung.“

rationalized, too, and this meant devising and teaching standardized knowledge how to work upon them.¹⁴⁹ As a consequence, the success of interpersonal leadership was no longer a matter of random talent, but it was now regarded as teach- and learnable. The superiors' 'intuitive' (*gefühlsmäßig*) reactions to emotional tensions should be avoided and replaced by systematic and scientifically elaborated ways of dealing with emotions at work.¹⁵⁰

Industrial pedagogues and sociologists as well as psychologically educated engineers and former psychotechnicians like Moede (who had become 'converted' to psychological questions) suggested to get to know the individual worker, i.e. accumulate knowledge about his or her character and personal situation. For this purpose technical colleges had launched lectures on characterology. A proponent of this development was Fritz Giese (1890-1935).¹⁵¹ He taught budding engineers at the Technical University Stuttgart that applied labor psychology did not end with studying psychotechnics and the selection of workers. He criticized the 'helplessness' of the mechanized and quantitative science of psychotechnics, which was only managing people by numbers instead of engaging with their character in a qualitative manner.¹⁵² Hence, Giese covered the following sub-fields of contemporary psychology with lectures: Next to the

¹⁴⁹ Ibid., 17: "Wie auch immer die Menschenführung im Betriebe beschaffen ist, stets sollte es begrüßt werden, wenn bewährte Anweisungen zur Technik der Menschenführung systematisch gesammelt und bekannt würden, um über die Geschicklichkeit und die Begabung der leitenden Köpfe hinaus eine Gewähr für eine gewisse, gleichbleibende, wenn möglich gute Menschenbehandlung zu bekommen, für ein harmonisches Zusammenspiel der Vorgesetzten, der Unterstellten und der Kollegen."

¹⁵⁰ Fritz Giese, "Auswahl und Verteilung der Arbeitskräfte", 334: "Das Streben geht deshalb dahin, für das gefühlsmäßige und bei der gegenwärtigen Komplizierung des Arbeitslebens oft zufällige Urteil eine gesicherte wissenschaftliche Grundlagen zu bekommen, der Kunst der Leitung einen technischen Unterbau zu geben."

¹⁵¹ Having done his PhD under the supervision of Wilhelm Wundt, Giese received an appointment at the Technical University Stuttgart and set up a psychotechnical laboratory at the institute for business administration (*Institut für Betriebswirtschaftslehre*) in 1923. Like many of his contemporaries in labor science he underwent the shift from mere psychotechnics to more psychological approaches, which became visible e.g. in his book *Psychoanalytische Psychotechnik* in 1924. In 1929 Giese was promoted to a full professor at the TH Stuttgart and was one of the pioneers of the shift towards qualitative psychological methods in labor science, e.g. in aptitude testing with his book *Psychologische Beobachtungstechnik bei Arbeitsproben* (1931). He noticed on this shift: "Der Ersatz äußerlicher statistischer Daten durch eine geregelte Beobachtung der Persönlichkeit, deren Ziel charakterliche Verhaltensweisen bleiben, war damals etwas völlig neues." Cited from Fritz Giese, *Psychologie als Lehrfach und Forschungsgebiet auf der Technischen Hochschule*, Ein Zehnjahresbericht, Halle 1933, 25. Giese promoted this new, non-psychotechnical knowledge in labor science as the editor of various volumes of the series *Handbuch der Arbeitswissenschaft* which was published from 1925 onwards.

¹⁵² Fritz Giese, "Zur Organisation der Betriebspsychologie", in: *Der Arbeitgeber* (17/2), Berlin 15.1.1927, 21-24, 22: According to Giese it was key for companies "die Vorsorge für individuell-reibungsloses Zusammenspiel der Menschengruppe zu treffen. (...) Allerdings ist hier der Punkt, wo selbst dem Laien die Hilfslosigkeit jener mechanisierten Richtung der Psychotechnik auffallen dürfte, die mit Zahlen operiert, ohne neben die quantitative Oberflächenprüfung eine qualitative Charakteristik setzen zu können. Menschenbehandlung fordert Charakterkunde."

established body of knowledge on ‘physiological psychology’ (i.e. psychotechnics), he taught the ‘newest developments in psychology’, e.g. a critical introduction to psychoanalysis and an overview of the currents in depth psychology. The applied part of this new knowledge was characterology and the art of ‘leading people’ (*Menschenbehandlung*). In 1927, Giese published an article in the employers’ magazine *Der Arbeitgeber* in which he advocated for new psychological knowledge to supplement psychotechnics: For Giese *Menschenbehandlung* meant installing provisions for the “frictionless individual cooperation” which was more important than selecting the right man for the right job.¹⁵³ This ‘correct treatment’ of workers was based on acquiring psychological knowledge on them.

For this purpose Giese taught his engineers how to test an applicant by psychological observation (*Psychologische Beobachtung mittels Arbeitsproben*). Under the rubric of psychological hands-on knowledge (*Psychologische Praktika*) Giese taught classes on graphology, character types and expression analysis (*Ausdrucksanalyse*).¹⁵⁴ The newly taught contents showed less coherence than the already established tool kit of psychotechnical methods. Classes on depth psychology, psychoanalysis, expression analysis, graphology and psychological typologies (*psychologische Typenlehre*) were eclectically combined and not synthesized to a new coherent body of knowledge and techniques.

This was not a specific variety at the TH Stuttgart but is exemplary of developments in the labor sciences at the time. The psychological society of Siemens provided pretty much the same mixture of new psychological approaches in its in-house training. In a seminar on “*Menschenkenntnis und Menschenbehandlung*” the participants were taught what character traits were, what was to be understood by ‘*Ausdruckserscheinungen*’, how to interpret handwritings with graphological knowledge and how to make sense of mimics and gestures (all these questions were part of the final exam of the class together with practical tests in these fields). The last session of the seminar took up the knowledge on different character types and provided guidelines for interpersonal skills (*Grundsätze der Menschenbehandlung*).¹⁵⁵ One of the key

¹⁵³ Ibid.: “Als weiteres Stück der Subjektpsychotechnik tritt heute die Menschenbehandlung hinzu (...) Menschenbehandlung dürfte daher eine Anwendungsform (...) werden, die betrieblich von höherem Interesse ist, als Eignungsauslese oder psychologisches Anlernverfahren.“

¹⁵⁴ Giese, *Psychologie als Lehrfach*, 8ff.

¹⁵⁵ The goal of the seminar was stated as follows: “Dieser Lehrgang will versuchen, zum Verständnis des anderen Menschen hinzuführen, und den anderen Menschen richtig zu behandeln. Er macht es sich zur Aufgabe, Sie zur richtigen Beobachtung zu erziehen, damit Sie selbständig auf dem Wege zur Menschenkenntnis mit Erfolg fortschreiten können. Wer seine Mitmenschen verstehen und richtig behandeln will, muss sie zuerst betrachten lernen – muß sie richtig sehen lernen, sonst bleibt er ein

ideas conveyed was that the character traits of a person could be identified by the corporeal appearance: The concept of a character (*Wesen*) was illuminated by the coming together of the following features:

“Every person has his own style of expression and behavior. This style is based on the experience of the person, it is the very personal way of going through experiences. We can tell this style from his outer appearance. There can be no doubt that the shape of this outer appearance, the shape of the body, the physique (*Konstitution*) is of utmost importance for this style of experiencing things, that both of them are mutually pervasive. This means that every person expresses his lived experience in a particular way.”¹⁵⁶

A systematic way to tell the character type was looking at the handwriting¹⁵⁷, mimics and the physique. Although every person was different, the gathered information could be assigned to certain character types. The knowledge aimed at was *not* to see what was going on in the mind or the heart of the observed person in a particular moment.¹⁵⁸ The key interest was in understanding how the person would typically react in a particular situation. In this sense characterology had a behaviorist component, since it tried to tell how a person would react to a given stimuli.¹⁵⁹ The character types that the observed could be assigned to were as eclectically enlisted as the

Stümper zeitlebens. Wir wollen Sie deshalb zum richtigen Menschenbetrachten anleiten, damit Sie ein Menschenkenner werden.“ Cited from Siemens-Studiengesellschaft für praktische Psychologie (Ed.), *Siemens Lehrgang Menschenkenntnis und Menschenbehandlung*, Bad Homburg 1935, 11. SSA 9690.

¹⁵⁶ Ibid., 96f: “Der Begriff des Wesens, von dem wir in der ersten Lektion gesprochen haben, wird jetzt in seiner ganzen Bedeutung erhellt. Jeder Mensch hat seinen ihm eigenen Stil des Ausdrucks und Verhaltens. Dieser Stil beruht in dem Erleben des Menschen, er ist überhaupt seine besondere Erlebnisart. Wir erkennen diese Art an seinem Äußeren. Dabei kann kein Zweifel bestehen, daß die Form des Äußeren, die Bauart des Körpers, die Konstitution mit einem Wort von entscheidender Bedeutung für diese Erlebnisart ist, ja daß beide in einem innigen ‚Durchdringungsverhältnis‘ zueinander stehen. Wir haben also jetzt erkannt: Jeder Mensch drückt seine Erlebnisse in einer besonderen, nur ihm eigenen Weise aus.“ And the aligned practical questions were (...): “Was sagt uns das Schriftbild eines Menschen von seinem Wesen? Welche Anhaltspunkte für das Menschenverständnis bietet der Gesichtsausdruck? 3. Wie kann man von der Konstitution, dem Körperbau her, den Charakter bestimmen? Wenn auch alle Menschenkenntnis auf die Charakterisierung eines ganz bestimmten, sich von jedem anderen unterscheidenden Menschen abzielt, so wird man doch von großen Zusammenhängen typischer Art ausgehen müssen, um den Weg zu dem Wesen des einzelnen leichter zu finden. (...) Die Typologie gehört zu der von uns sogenannten Methode der Wesenseinkreisung.“

¹⁵⁷ Ibid., 305: Siemens used illustrations from Ludwig Klages *Handschrift und Charakter* for its teaching on graphology.

¹⁵⁸ Ibid., 23: “Fragen Sie dabei nicht nach dem, was in den anderen Menschen vor sich geht, welche Inhalte deren Bewusstsein hat, was sie in diesem Augenblick, wo sie von Ihnen beobachtet werden denken oder sich in Gedanken vorstellen. Wichtig ist für Sie zuallerst einmal, dass Sie das Verhalten der Menschen richtig zu benennen und zu beschreiben lernen. (...) Wie das bei den Menschen geschieht, das zu sehen und zu benennen soll eine ständige Aufgabe für Sie sein.“

¹⁵⁹ Fritz Giese / Cläre Cordemann (Eds.), *Psychologische Beobachtungstechnik bei Arbeitsproben*, Halle 1931, 59: Referring to behaviorism the authors describe the goal of observing the worker during his performance “eine typologisch bedingte Situation zu stiften und die grundsätzliche typologische Einstellung der Person zu provozieren. Es findet dabei ein natürlicher Übergang von der quantitativen zur qualitativen Methodenumstellung statt.“

underlying fields of knowledge. The distinction between C.G. Jung's introvert and extrovert types featured as prominently as Hans Henning's tests for characteristic behavior types such as the readiness to help others, revengefulness, patience, shallowness, dreaminess, veraciousness, decisiveness, initiative and many others. In the conclusion of Siemens' characterological training seminar the constitutional psychology (*Konstitutionspsychologie*) of Ernst Kretschmer¹⁶⁰ was taken as a good typology. Kretschmer had presided over the German Medical Society for Psychotherapy before Jung (until then vice-president) succeeded him in 1933. Kretschmer had developed different types along the characteristic will capacities and emotional impulses: The type 'zyklothym' had a vivid emotional life, i.e. was impulsive and had a quickly changing mind, which was not always able to tame the powerful emotions. The 'schizothym' type was cold-blooded, sober and had a rather impersonal relationship to his environment and could have strong will capacities over long time spans.¹⁶¹

The enlisted typologies and methods of testing for them were as manifold that no single system stood out as being the way to go about handling subordinates. This was anyways not the goal of making middle management people familiar with the characterological frameworks. The decisive point was to teach them to develop a systematic gaze when looking at their workers¹⁶² and to habitualize taking into account the interpersonal level when it came to questions of productivity. The 'guidelines for treating people' taught in Siemens workshops emphasized this goal in the following vein: "The law of treating people according to their individual nature becomes self-evident if we consider the fact that we can use any tool for work only if we handle it according to its specificity. This is why you have to know people in order to treat them correctly."¹⁶³

The second pillar of success in interpersonal relations was to remain calm and benevolent when confronted with co-workers who were drenched in hate and anger. In order not to let the

¹⁶⁰ Ernst Kretschmer, *Körperbau und Charakter. Untersuchungen zum Konstitutionsproblem und zur Lehre von den Temperamenten*, Berlin 1921.

¹⁶¹ Siemens-Studiengesellschaft für praktische Psychologie, *Lehrgang Menschenkenntnis*, 297.

¹⁶² *Ibid.*, 40: "Menschenkenntnis ist als Studium nichts mehr und nichts weniger als methodische, d.h. planmäßige Anleitung zum richtigen Sehen."

¹⁶³ *Ibid.*, 302: "Das Gesetz der individuellen Behandlung oder der Berücksichtigung der Eigenart ist eigentlich selbstverständlich, wenn man z.B. bedenkt, daß wir ja jedes Instrument, mit dem wir arbeiten, nur dann erfolgreich benutzen können, wenn wir es seiner Eigenart gemäß verwenden. (...) man muß Menschenkenner sein, wenn man Menschen richtig behandeln will, das ist eine Grundvoraussetzung für jeden, der mit Menschen umzugehen hat. Richtige Menschenbehandlung gründet sich also in erster Linie auf die Erkenntnis der Eigenart eines Menschen, sei es, daß sich diese – wie wir Ihnen in diesem Lehrgang zu zeigen versuchten – uns in der Physiognomik, in der Schrift oder in sonstiger Verhaltensweise offenbart hat."

logic of mutual hostility escalate, friendliness was the desired approach to appease negative emotions. The promoted emotional style was ‘benevolent assertiveness’ (*wohlwollende Bestimmtheit*). It was defined against two negative types of behavior in the Siemens training manual for middle managers: against “heedless brusqueness” (*rücksichtslose Schroffheit*) or “passive resignedness” (*passive Ergebenheit*).¹⁶⁴ To not further escalate the hatred and distrust of workers but to establish a positive emotional relationship with them became a common mantra among labor scientists, employers’ representatives and vocational training institutions. Authoritarian, patriarchal leadership styles were condemned as counterproductive if rationalization efforts should be effective on the technical and personal level. In 1931, the *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* organized a conference along these lines and condemned ‘obsolete’ patriarchal modes of behavior. Referring to the findings of labor sociology, the new slogan to be followed by corporations was ‘humane benevolence’ (*menschliches Wohlwollen*)¹⁶⁵ and ‘Encouragement instead of lash’ (*Ermütigung statt Peitsche*).¹⁶⁶ In order to establish this new emotional style, old convictions on the ‘right’ emotional style had to be overcome. In this regard, engineer and social psychology professor Friedrich emphasized: “The objection which is usually made against teaching psychological empathy is that this would lead to vagueness and effeminacy. (...) We do not want pointless harshness. Leading people is only possible by the way of organic thinking. This is why we have to teach the student to find the best way through which co-workers can develop and the company, i.e. the community blossoms.”¹⁶⁷

The message of the economic importance of successful emotional interaction with the workers was equally present among entrepreneurs. On a symposium with the title ‘Industrial Peace’ the owner of a mechanized weaving mill shared the following belief:

“The social question is a problem of how to treat people adequately. I have seen how it should not be done, how leaders have not understood how to groom employees towards experiencing joy in work. I perceived it to be the main problem that my workers did not tug at the same rope with me. They only perceived me as a capitalist exploiter against whom they wanted to fight. They did

¹⁶⁴ Ibid., 304.

¹⁶⁵ Studders, Sozialpolitik in Betrieben, 144.

¹⁶⁶ Cimal, *Die Neurosen*, 141.

¹⁶⁷ Friedrich, *Führerertüchtigung und Studium der Menschenführung*, 689f: “Als weiterer Einwand wird gegeben, daß die menschliche Einfühlung zur Verschwommenheit und Weichlichkeit verleite (...). Verschwommenheit wollen wir genau so wenig wie sinnlose Härte! Aufgabe der Menschenführung ist, den Lebensgesetzen zu entsprechen! Und das ist nur möglich, wenn ich jenseits eines starren Willens – der meistens etwas Eigensüchtiges hat oder irgendeinem starren Ziel folgt – lebendig und organisch denke. [Daher, S.D.] ist es notwendig, schon im Studium an praktischen Beispielen den besten Weg suchen und finden zu lassen. Den besten Weg, auf dem sich der einzelne Mitarbeiter entwickeln kann und das Werk, d.h. die Gemeinschaft, aufblüht!”

not show any interest in the product, quite the opposite I think they rejoiced when a part of it was ruined.”¹⁶⁸

With the rationalization efforts of the 1920s it became common sense among industry leaders that the money invested for higher efficiency was wasted if the worker did not emotionally and mentally partake in the production process. In 1931, the president of the German employers' association emphasized that 'wrong treatment' (*falsche Menschenbehandlung*) had to be regarded as a source of economic loss which had to be avoided. In order to do so, psychological efforts had to be undertaken. While psychotechnics had told the entrepreneur where and how to use the worker's aptitudes, psychology dealt with the very foundations of making these aptitudes work – with making the worker feel comfortable in the work situation.¹⁶⁹ For this goal, the following levels of leadership training were arranged:

Those engineers who did not take classes on *Menschenführung* at their home universities, could learn the tool kit of contemporary applied psychology at in a continuing education seminar, e.g. during one semester at the Technical University Karlsruhe. The students of the TH Karlsruhe were in any case obliged to take seminars on leadership skills during 5 terms.¹⁷⁰ Non-academic leadership personnel also received systematic training on issues of '*Menschenführung*'. In evening classes they were made familiar with the latest findings in industrial sociology and

¹⁶⁸ Otto Schenz, "Wie ich zu einer Werksgemeinschaft kam", in: Theodor Lüddecke (Ed.), *Industrieller Friede. Ein Symposium*, Leipzig 1928, 109-117, 110: "Die soziale Frage ist das Problem der Menschenbehandlung. Ich habe gesehen, wie man es nicht machen soll, wie die Chefs nicht verstanden, sich arbeitsfreudige Mitarbeiter heranzuziehen. Als einen Hauptmangel empfand ich, daß meine Arbeiter nicht mit mir an einem Strang zogen, sondern in mir nur den kapitalistischen Ausbeuter sahen, der bekämpft werden mußte. Sie hatten kein Interesse an der Produktion, im Gegenteil ich glaube, sie freuten sich, wenn eine Partie verdorben wurde."

¹⁶⁹ Studders, *Sozialpolitik in Betrieben*, 125: "Die Entwicklung der Rationalisierung der Wirtschaft mußte dazu führen, den Wirkungsgrad des Menschen im Betriebe zu verbessern. In dem unrichtigen Einsatz, in der mangelhaften Verwendung und Leistungsfähigkeit des Menschen und in der falschen Menschenbehandlung erkannte man wesentliche wirtschaftliche Verlustquellen. Es wurde demzufolge nicht nur die unmittelbare Arbeitsleistung des Menschen im Betriebe untersucht und unter Anwendung verschiedenster Mittel gesteigert, sondern auch die Voraussetzungen dieser Leistungsfähigkeit wurden erforscht. (...) Die Leistungsfähigkeit des Menschen ist kein rein technisches, sondern ein psychologisches Problem. Die psychologischen Eigenschaften, deren Auswirkung sowohl im Interesse des Unternehmens als auch in dem des Arbeitnehmers liegen, zu pflegen und zu stärken ist eine Hauptaufgabe der betrieblichen Sozialpolitik." Likewise Siemens engineer Bolt, *Arbeit und Persönlichkeit*, 125: "Die industrielle Fertigung hat eine Leistungshöhe erreicht, die nur dadurch gehalten und gesteigert werden kann, daß der schaffende Mensch ebenso sorgfältig und planmäßig in das Arbeitsgetriebe eingefügt und nach seiner Eigengesetzlichkeit behandelt wird, wie das bisher mit den mechanischen Betriebsmitteln geschah."

¹⁷⁰ Friedrich, *Führerertüchtigung und Studium der Menschenführung*, 690f.

psychology at technical universities¹⁷¹ (or, in the case of very progressive companies like Siemens this happened in-house).

During the Third Reich these efforts were continued and increased with the launch of so-called *Reichsschulen für Arbeitsführung*¹⁷² and *Betriebsführerschulen* (academies for industrial leaders) in Breslau, Stuttgart, Gelsenkirchen and Clausthal. One of the most important professors teaching at the latter was the already mentioned Adolf Friedrich. He embodied the shift from psychotechnics towards ‘social rationalization’ which had gained momentum during the Weimar years. Having a degree in engineering, Friedrich became professor for psychology at the Technical University Karlsruhe in 1924 and presided over the institute for social psychology. In 1933 he became professor for leadership (*Menschenführung*) but also shared his insights on various occasions, e.g. giving presentations on ‘organic leadership’ (*organische Menschenbehandlung*) to the German Association of Engineers and for employers’ associations or publishing in their journal *Der Arbeitgeber*.¹⁷³

Friedrich contributed to the rise of the contemporary truism that the worker had to be emotionally at ease in order to show full performance. He targeted especially the foremen by emphasizing that their subordinates would only follow their directives if they felt secure and safe (*geborgen*).¹⁷⁴ According to Friedrich, it was often not the task itself that was nerve-wracking, but the emotional conflict, intrigues and psychological game playing which exhausted the worker. These negative circumstances in the workplace had to be precluded by making the managing of these issues a part of professional education.¹⁷⁵ Not the least of impulses to do so

¹⁷¹ Dach, *Menschenbehandlung*, 11: “In neuerer Zeit hat man die große Bedeutung der zwischengeschalteten Instanzen immer mehr erkannt und betrachtet die Erziehung der Meister und Vorarbeiter zu brauchbaren Organen industrieller Menschenführung als seine unerlässliche Voraussetzung. Als Beispiel hierfür können die im Einverständnis mit den Werkmeisterverbänden unter Leitung von Minrat. Prof. Woldt eingerichteten Abendkurse für Werkmeister am Institut für Betriebssoziologie und Soziale Betriebslehre der Technischen Hochschule, Berlin, angesehen werden.“ The Technical University Karlsruhe also offered seminars of two weeks on the topic of *Menschenbehandlung* for practitioners working in industrial companies. Thereafter participants were sent training materials on a regular basis. See Friedrich, *Führerertüchtigung*, 690.

¹⁷² Geoffrey Cocks, *Psychotherapy in the Third Reich: the Göring Institute*, Oxford 1985, 201: Cocks enlists “three Reich Schools for Work Guidance (Reichsschulen für Arbeitsführung) at Windlingen outside Vienna, at Augustusburg near Chemnitz, and in Berlin, which, according to DAF figures, had trained a total of 1725 persons by 1938.”

¹⁷³ Dach, *Menschenbehandlung*, 61ff.

¹⁷⁴ Sommerfeld, *Der persönliche Umgang*, 106, citing Friedrich: “Der Arbeiter verlangt von seinem Führer einerseits, daß er Meister ist, und er verlangt andererseits, daß er sich bei dem Meister geborgen fühlt.“

¹⁷⁵ Adolf Friedrich, “Die berufspädagogische Aufgabe der Gegenwart“, in: *Soziale Praxis* (41 / 43) 1932, column 1361: “Oft sehen wir, daß gar nicht die eigentliche Tätigkeit zermürbt, sondern daß uns vielmehr die Intrigen, das Gegeneinander, der Neid, die Zerrissenheit, das dauernde Gegenspiel zerreiben,

came from post-revolutionary Russia whose developments were closely followed by labor scientists. The industrial sociologist Ludwig Geck¹⁷⁶ pointed to the following development in 1931: In Bolshevik Russia a decree was issued in April 1930 about the leadership of industrial companies which disapproved of the bullying commandership.¹⁷⁷ Geck's colleague at the Institute for Labor Sociology at the Technical University Berlin, Goetz Briefs, interpreted this step as part of the wider developments in all industrial corporations – no matter if communist or capitalist – to avoid frictions and for this to outweigh the 'alienation' of the working class.¹⁷⁸

Overall, the presence of engineers in shaping the discourse on the importance of interpersonal harmony and ease is striking, be it engineers who still worked on plant sites or the ones at technical universities who gave classes on psychological matters. The hitherto existing historical narrative that engineers precluded the intrusion of psychological styles of thinking into the company¹⁷⁹ therefore has to be adjusted. It was exactly *because* of their pursuit of rationalization (and not against it) that emotions acquired meaning and attention in professional discussions and practices. The point that all technical rationalization efforts were undone if the worker's emotional stance was negative, was the main argument for changing the emotional style on the plant site.

Eventually, the establishment of a respectful tone and interpersonal thoughtfulness was not a contextless 'invention' of entrepreneurs, engineers and labor scientists. Rather, these groups slowly but surely took into account the demands of the working class which had complained about the bad treatment by superiors for decades. In union publications, often the exact same description of the problem could be found: As those argued, the strainfulness of industrial labor

Verhältnisse, die auf allzu menschlichem Boden liegen, Schwierigkeiten, zu deren Überwindung und Lösung wir in der Berufsausbildung den Menschen viel zu wenig ertüchtigt haben.“

¹⁷⁶ Geck worked at Briefs' *Institut für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre* at the Technical College Berlin, but developed increasing skepticism about the goals of industrial social policy (*betriebliche Sozialpolitik*). He bemoaned that corporations had only adopted the path of recognizing workers as humans (not machines) because they realized 'it pays' (direct quote). He called it a means of social pacification. See Martin Fiedler, "Betriebliche Sozialpolitik in der Zwischenkriegszeit", in: *Geschichte und Gesellschaft* (22), 1996, 350-375, 366.

¹⁷⁷ Ludwig Geck, *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit*, Berlin 1930, 23.

¹⁷⁸ Briefs, *Betriebssoziologie*, 50: "Der soziale Gehalt all dieser Bestrebungen kann dahin gedeutet werden: all diese Maßnahmen zielen auf die Ent-Fremdung zwischen Arbeiter und Betrieb.“

¹⁷⁹ Ruth Rosenberger argues that the 'mechanistic' style of thinking of the engineers was a barrier to the psychologization of the factory in the first half of the 20th century. See Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 81.

could maybe be eased by using psychotechnical methods which would put ‘the right man in the right place’. The decisive matter to restore joy in work, however, was respectful treatment.¹⁸⁰

The difference between the union visions for the workplace and the corporate ones, was that the former did not believe that the quality of working life could be fundamentally improved. For most workers’ representatives the question if the working conditions could ever be changed into a more comfortable environment was ‘romantic nonsense’.¹⁸¹ The unions were entirely focused on reducing the hours of work and increasing pay schemes.¹⁸² With regard to emotional well-being at work, they had little to no vision for the future. Theodor Geiger, union leader, SPD-member and managing director at an evening education center for workers (*Volkshochschule*) in Berlin, denied the effectiveness of the corporate measures to restore joy in work:

“Work was never a pleasure; whoever sees the former craftsmen in a romantic light overhears the sighs from the old small trade’s parlors. Work per se never will be joyful; neither based on the activity per se nor because of attachment to the objects of work nor because of intellectual insights in the meaning of the task.”¹⁸³

The only way to reconcile workers with industrial labor, according to unionists, was to shorten the workday and to build up more egalitarian decision-making structures in companies. While some workers’ representatives advocated for ‘economic democracy’ in the organization of work, others saw this as being just the first step towards the ultimate goal of establishing socialism. In either case, the contemporary economic order (*Wirtschaftsordnung*) was to be changed. That

¹⁸⁰ Theodor Geiger, “Arbeitsgesinnung im Zeitalter des Spätkapitalismus“, in: *Die Arbeit: Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde* (6 / 11), 1929, 673-683, 682: “Innerhalb des bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystems ist durch Arbeitfreudepolitik vielleicht erreichbar, daß die rein funktionelle Last der Arbeitstätigkeit für viele Menschen gemildert wird, daß in Fällen glücklichster Berufswahl oder Berufsberatung eine Anzahl Menschen eine stille, eigenbrötlerische Befriedigung in ihrem Tagewerk finden. Das ist gewiss schon viel und wichtig. Noch mehr wäre vielleicht getan durch achtungsvollere Behandlung. (...) Man braucht ja nur Dokumente der Arbeiterpsyche zu studieren, etwa de Mans Fragebogen: diese (...) Arbeiter klagen viel weniger über die mechanische Arbeit als über die soziale Atmosphäre, in der sie getan werden muss.“

¹⁸¹ Mary Nolan, “The infatuation with Fordism: Social Democracy and Economic Rationalization in Weimar Germany”, in: Wolfgang Maderthaner / Helmut Gruber (Eds.), *Chance and Illusion. Labor in Retreat*, Wien 1988, 151-184, 167: “Engineers, scientists of work and vocational educators monopolized the discourse on the meaning of work, linking it to capitalist economic goals and nationalistic and conservative political ones. The more loudly they decry the lack of joy in work, the deadening effects of deskilling and the incomprehensibility of the labor process to most workers, the more the Social Democrats dismissed such concerns as romantic nonsense or dangerous diversions from more serious issues. Instead of rejecting the solutions but acknowledging the importance of the problems, the Social Democrats threw out the baby with the bathwater. They refused to grapple with the complexities of deskilling for those affected, even though the skilled remained the backbone of the free trade union movement and SPD. They were unwilling to make the nature of work and its meaning to those doing it a contested terrain.”

¹⁸² *Ibid.*, 175ff.

¹⁸³ Geiger, *Arbeitsgesinnung*, 681.

meant that workers would have a stronger say in the set up of the work environment and in the distribution of financial resources. By concentrating on the distributional question (*Verteilungsfrage*), workers' representatives however ceded the question of 'emotions at work' entirely to labor scientists, engineers and industrialists who framed them according to their preferences and mentalities. At large, those groups' strategy to solve the problem of negative emotions at work moved away from the unions' 'material' issues to 'immaterial' mental and emotional ones.

The corporate take on negative emotions rested on three pillars which had nothing to do with the material realities of labor, i.e. questions of wage and physical toil: first, the already mentioned vision of heightening the skill and knowledge level for work tasks and second, the outlined measures for changing the 'tone' towards employees (*Menschenbehandlung*). The third core vision for lifting the worker from a resentful to a happy and productive *Mitarbeiter* was to make him or her belong to the 'factory community' (*Werksgemeinschaft*) instead of leaving him with the feeling of being isolated and alienated. The baseline in this emotional economy was that the underlying problem – the drainfulness of industrial labor – could not be dissolved but positive emotions created in other fields could outbalance it. Creating meaning in and around work – by skills training, by education in business knowledge and by creating a factory community – would yield positive emotions which had the power of making the strains of industrial labor seem minor in the end.

A Warm Factory Community – Giving the Worker an Emotional Home at Work

In 1929, a lexicon article on the 1920s movement for creating 'factory communities' (*Werksgemeinschaftsbewegung*) described the situation of economic decision-makers as follows: The challenge they faced was that workers' representatives insisted on changing the economic order and thereby nurtured the workers' discontent as long as there were not more democratic powers in the companies.¹⁸⁴ The entrepreneurs' came up with the following solution to the problem, after the Weimar cooperation of industrialists and unions (*Zentralarbeitsgemeinschaft*)

¹⁸⁴ Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 948: "(...) als prinzipielle Ablehnung der geltenden Wirtschaftsordnung, sei es, daß man an ihrer Stelle die sozialistische erstrebt, sei es, daß man sie im Sinne wirtschaftsdemokratischer Forderungen (die wiederum von sozialistischer Seite als Vorstufe zum Sozialismus aufgefasst werden) umgestalten will; mit dieser Verächtlichmachung wird die Erhaltung der Unzufriedenheit der Arbeiter bezweckt und erreicht; die Arbeiter sollen nicht nur in ihren Verbänden, sondern auch im Betriebe in steter Kampfstellung gegen die Unternehmer und gegen die bestehende Wirtschaftsordnung erhalten werden."

had failed in 1924: They sought to create peace with the working class not via their official representatives but by approaching the problem from *within* the companies. This meant, tackling the discontent mood by compensating for it with new comforts for the employee: “To make the work as pleasant as possible, to make him feel at ease, to increase his powers by improving the hygiene, diet and to lift joy in work by establishing social securities in case of illness or retirement”¹⁸⁵ was the new approach for having content workers. All these measures, which were aimed at making the workplace a less sober or depressing but rather a warm and comfortable place, should in the end make the worker ‘feel at home’ in the company. As long as the worker experienced the plant as a hostile environment, he would seek positive emotions at home in his private life and be resentful to factory life. This circumstance, in turn, reinforced the strict division between private life and work life which according to employers and conservative labor scientists was undesirable.¹⁸⁶

To turn the factory from an instrumental space (*Zweckraum*) into a living space (*Lebensraum*) was the slogan of the day. There was a push and a pull factor for this idea. The push factor mentioned by contemporaries interestingly was the influence from post-revolutionary Russia: The Russian economic system had already succeeded in turning the factory into a living space which offered the workers possibilities for emotional identification with work.¹⁸⁷ Industrial sociologist Goetz Briefs openly uttered his astonishment about how the Russian companies excelled at nullifying the feeling of alienation among workers, e.g. visible in the big celebrations

¹⁸⁵ Ibid.: Albrecht stated the entrepreneur had an economic interest in doing the following: “Dort Erleichterung und Annehmlichkeiten zu schaffen, wo der Aufenthalt und die Arbeit im Betriebe mit Unannehmlichkeiten aller Art verbunden ist, dem Arbeiter die Tätigkeit im Werk so erträglich wie möglich zu gestalten, dazu beizutragen, daß er sich in ihm wohler fühle, als es ohne solche Einrichtungen zu erwarten ist, seine Arbeitskraft durch Förderung der hygienischen Verhältnisse, (...) verbesserter Ernährungsverhältnisse zu heben, die Arbeitsfreude und Spannkraft durch Ergänzung der gesetzlichen Einrichtungen für die Sicherung in Krankheitsfällen und im Alter zu erhöhen.“

¹⁸⁶ Briefs, *Betriebssoziologie*, 37: On the division of labor and the vast presence of machines in the work process: “Hier löst sich die Betriebsform des Zusammenseins und Zusammenhandelns von allen andere Formen bedeutsam ab. Hier liegt eine der besonderen Ursachen der umfassenden Problematik des Betriebs: Er ragt als fremde, singuläre Seins- und Handelsform in die gesellschaftliche Formenwelt der heutigen Zeit hinein. Ihm fehlen die spezifischen Übergänge und Verbindungen zu den anderen Daseins- und Gestaltungsgebilden des Menschen. Das ist einer der wichtigsten Gründe, weshalb die moderne Sozialkritik eine offene oder geheime Front gegen den Betrieb hat, obschon der moderne Betrieb wirtschaftlich und hygienisch durchgängig weit bessere Arbeitsbedingungen hat als der altväterliche Gewerbebetrieb.“

¹⁸⁷ Ibid.: “Die Hinnahme des Betriebszwanges um seiner wirtschaftlich-technischen Überlegenheit willen führt in der Gegenwart zur dem phantastischen Versuch der Sowjetunion, die Lebensform analog der Betriebsform zu verfassen, also aus der Not der Großtechnik die höhere Tugend eines grundsätzlich um die technische Apparatur zentrierten Gesamtlebens der Gesellschaftlich zu machen.“ Likewise Briefs, *Betriebsführung*, 3: “Der russische Industriebetrieb (...) strebt danach, den Werkraum zum Lebensraum zu erweitern.“

when the produced locomotives were ready to operate.¹⁸⁸ The pull factor was to overcome the inhibitions and frictional losses which resulted from the discomfort the factory hall produced. In this regard, the goal was further rationalization by turning off the negative emotional impact of dark and dirty workspaces, and the reluctance which a ‘cold’ and unwelcoming working atmosphere produced among the workers.¹⁸⁹ No longer should the worker “feel like a number, just discharging his energies, but as a member of the work community”¹⁹⁰, as Peter Bäumer, a *DINTA* author, proclaimed.

What had been the goal of *DINTA*, was a couple of years later seen as a partly accomplished mission by the German Labor Front: *DAF*’s Karl Arnhold consistently spoke of the factory as ‘living space’ (*Lebensraum*).¹⁹¹ He understood by it turning the factory from a sober and unemotional space into a place where positive feelings could thrive so that they would have an economically positive ripple effect. To him, this shift was tantamount to the implementation of the National Socialist agenda.¹⁹² In this context, Arnhold quoted Rudolf Heß, Hitler’s deputy in

¹⁸⁸ Ibid., 102f: “Der stärkste Gegenstoß gegen die Fremdheit des modernen Betriebes erfolgte in Sowjetrußland (...) der Stolz auf betriebliche Erzeugnisse nimmt Formen an, die man sich in der sachlichen Welt der modernen Produktion schwer vorstellen kann: Lokomotiven z.B. erhalten statt Fabrikationsnummern Namen und werden mit großen Feierlichkeiten in Betrieb genommen.“

¹⁸⁹ Ibid., 3: “Der Unternehmer sucht heute im Hinblick auf Werksverbundenheit und Arbeitsfreude als Elementen seiner Ertragsrechnung eine gewisse lebensräumliche Durchsetzung des betrieblichen Zweckraumes herbeizuführen. (...) Die absolute Versachlichung des Betriebsraumes, die übrigens Begleiterscheinung der Versachlichung aller personalen Beziehungen im Betrieb war, ist heute (...) rückläufig; sie ist kein Ideal mehr, wo sie nicht mehr rationell ist.“

¹⁹⁰ Bäumer, *Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung*, 94: “So soll er sich nicht mehr als Nummer am Arbeitsplatz fühlen, der nur seine Arbeitskraft verbraucht, sondern als Glied der Arbeitsgemeinschaft des großen Werkes, als ein Glied einer großen werktätigen Arbeitskamaradschaft.“ In a similar vein Arnhold, *Betriebs- und Arbeitsführung*, 18: “Der Mann muß das Gefühl haben, daß er nicht etwas ist, was heute hier und morgen da ist, sondern daß er zum Werk gehört. Auch darin liegt dann eine Entlohnung, die man nicht hoch genug einschätzen kann.“ And Briefs on the American rolemodel: Briefs, *Betriebsführung*, 128ff: “Wohlfahrtspolitik sucht die nüchterne bloße Zweckräumigkeit (...) des Betriebes wieder mehr mit lebensräumlichen und lebenszwecklichen Elementen zu durchsetzen, Elemente der Wohnlichkeit wieder an die Arbeitsstelle heranzubringen. Das geht in manchen amerikanischen Betrieben so weit, daß Fortbildungs- und Fachschulen mit eigenen Lehrkräften vom Betrieb für Betriebsangehörige erstellt werden, daß der Betrieb sich Kliniken, Kindergärten, Sportplätze, Unterhaltungseinrichtungen, Erholungsräume und selbstverständlich behaglich und gut ausgestattete Speiseräume (...) zulegt.“

¹⁹¹ Arnhold, *Psychologische Kräfte*, 105: “Der Betrieb ist der Lebensraum, in welchem der schaffende Mensch sein Leben erfüllt.“

¹⁹² Ibid., 126: It was the promise of National Socialism “im Raume des nüchternen Betriebes seelisch-geistigen Kräften Spielraum zu schaffen und sie zur Auswirkung zu bringen. (...) handelt es sich doch um nichts Geringeres, als um die praktische Verwirklichung des Nationalsozialismus im Lebensraum Betrieb.“

the *NSDAP*, who highlighted the *DINTA* measures and said it was the job of all leaders in factories, to turn National Socialism into a “great experience” (*ein Erlebnis*) at work.¹⁹³

This fits perfectly into the holistic framework of opposing a ‘cold’, ‘hostile’, ‘mechanistic’ and therefore ‘dead’ factory space to a joyful, lively and wholesome one, in which the workers could be at home bringing to work their entire personality and not just their physical powers. This ‘emotionalization’ of the workspace was paired with the ‘instrumentalization’ of the private sphere for producing better work outcomes. The following two examples quite clearly illustrate the trend: The ‘real’ home of the worker was defined as a space in which he would ideally experience happiness and which enabled him to come back to work happily and therefore more productive. Companies invested significant efforts to train the wives and daughters of the workers: they should be enabled to provide the perfect, cosy home for the male worker. Another example for the ‘rationalization’ of the private sphere for corporate ends is the provision of leisure activities. Many apprentices were sent to vacation camps organized by their company to find “joy in life” (*Lebensfreude*). As the theory went, this joy in life would be brought back to the company and be conducive to economic performance.¹⁹⁴ This is the downright meaning of the Nazi organization for leisure activities – ‘Strength Through Joy’ (*Kraft durch Freude*). The idea to create a more powerful worker by animating him to feel happy in his free time was not a Nazi-specific rationale. Siemens handed little educational brochures to their workers together with their wages (*Lohntütenbeilagen*) which carried the following slogan:

¹⁹³ Ibid., 127, Heß on the *DINTA* measures: “Ihr Bestreben muß in der Linie des großen Zieles liegen, welches die neue Zeit allen wirklichen Führern deutscher Betriebe gestellt hat: Den Nationalsozialismus auch an den Stätten der Arbeit zu einem täglich sich erneuernden Erlebnis zu machen.“

¹⁹⁴ Dach, *Menschenbehandlung*, 52 “Nicht nur die Schaffensfreude, sondern auch die Lebensfreude zu finden und sich zu erhalten, muß angestrebt werden und so verbringen die Lehrlinge ihren 14tägigen Sommerurlaub gemeinsam im Gebirge oder an der See, um dadurch gleichzeitig in der Freizeitgestaltung geschult zu werden.“ See also: Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung*, Berlin 1938, 82: “Die Ausfüllung der Freizeit durch organischen Ausgleich, Erholung durch Ruhe und Ausgleich hat die Beseitigung von Ermüdungsresten zum Ziel. Schule, Hitler-Jugend, Landjahr, Berufs- und Werkschule, Arbeits- und Wehrdienst müssen Verständnis und Verantwortungsgefühl für die Notwendigkeit einer umfassenden, gesunden Lebensgestaltung wecken, vertiefen und wachhalten.“; “Fördert die Schaffensfreude, sie steigert die Leistung!“ in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, März 1939, A2d: “Der Führer hat einmal gesagt, daß er nur mit einem nervenstarken Volk große Politik machen kann. Die NS- Gemeinschaft ‚Kraft durch Freude‘ will dieser Nervenstärkung dienen. Sie betreut den Schaffenden im Betrieb und am Feierabend und macht seinen Urlaub zu einer wirklichen Erholung. Richtige Erholung und gesteigerte Lebensfreude aber regen die Schaffenskraft an und sind damit in unserer Zeit des Kräftemangels wichtige Voraussetzungen für die Erreichung der politischen Ziele.“

“Enjoy life! Dear fellow-worker. If you want to enjoy your life, appreciate your health. Use your free time and enjoy it by taking a walk, doing sports; indulge in a tranquil hour once in a while and above all give yourself a treat by sleeping enough.”¹⁹⁵

In both cases – the training of women in domestic perfection and the encouragement towards leisure activities – the underlying framework was ‘education’ (*Erziehung*). People had to be *trained* by the company or by state institutions to produce the right emotions, be it comfortableness at home or lust for life in their free time. This top-down pedagogical approach to elicit ‘productive’ emotions is a marked difference to later conceptualization as we shall see in the subsequent chapters.

With regard to the emotionalization of the factory space, a myriad of measures was installed to make the workplace convey the feeling of being a home and a community:

One of the first ones was to turn the plant site into an aesthetically appealing space. The workplace had to have a ‘friendly’ atmosphere instead of being grey, dirty and therefore depressing. In 1929, the director of the plant Berlin-Siemensstadt stated the following in an article for the magazine for ‘industrial hygiene’ (*Gewerbehygiene*):

“In order to lift the joy in work, it is of particular importance that the work spaces are designed in a way that the workers feel comfortable there. It is impossible to educate happy people in disorderly, filthy, narrow rooms. Light, air, orderliness and cleanliness have to prevail. Then work and workers thrive. One can change a lot by placing flowers on the window boards for the workers to care for them, and by hanging nice images on the walls. In the same vein, the cloakrooms and the rooms for relaxation and the canteens are to be devised. It has been shown that education and good role models are successful in this regard. The fluctuation on these shop floors is less, the workers are more cheerful and the work is done more properly.”¹⁹⁶

¹⁹⁵ Siemens SSA 8693: “Freut Euch des Lebens: Arbeitskameraden! Wer sich recht des Lebens freuen will, der weiß seine Gesundheit hochzuschätzen. Er nutzt seine Freizeit recht als ‚Freizeit‘, indem er ‚an die Luft geht‘, Sport treibt, sich auch mal eine ruhige Stunde der Besinnung und vor allem genügend Schlaf gönnt.”

¹⁹⁶ G. Leifer, *Organisatorische und technische Maßnahmen*, 72: “Um die Arbeitsfreudigkeit zu heben, ist es besonders wichtig, die Arbeitsräume so auszugestalten, daß die Arbeiterinnen sich dort auch wohl fühlen. In unordentlichen, schmutzigen, engen Räumen können keine frohen Menschen erzogen werden. Licht, Luft, Ordnung und Sauberkeit müssen vorherrschen. Dann gedeihen Arbeit und Arbeiterinnen. Durch einige Blumen am Fenster zum Selbstpflegen, durch ein paar nette Bilder an den Wänden erreicht man viel. Garderoben, Ruhe- und Eßräume sind in gleicher Weise zu halten. Es hat sich gezeigt, daß Erziehung und gute Beispiele stets zum Ziele führten. Der Wechsel in derartigen Werkstätten ist geringer, die Mädchen sind fröhlicher, und die Arbeit wird sauberer.“ For the purpose of safeguarding joy in work (*Arbeitsfreude*), Siemens embellished its shopfloors along these lines with flowers, ‘hygienic work spaces’ (*gepflegte Arbeitsräume*), ventilation systems (*Entlüftungsanlage*), trim canteens and cloakrooms. Photographs of these efforts are documented in the Siemens Archive, see SSA VvA Leid – Lel.

As the argument went, monotonous work could not be avoided, but aside from it (as compensation) the mood could be cheered up by a friendly environment. As another Siemens plant director, Paul Perls, explained in the magazine *Der Werksleiter*:

“The development of industrial production has led to the splitting up of tasks into fragmented tasks and thereby took away from the worker the accomplishment of something wholesome (*das Vollbringen eines Ganzen*). This makes it all the more important that the worker still feels connected to the whole, so that the productivity and the vigor of the people do not turn into dull depressiveness. A way to avoid this is to employ them along their capacities, to embellish the workplace, to introduce flowers and music on the shop floor and to improve the diet and health of the people”¹⁹⁷.

This ‘recipe’ increasingly found its way into large corporations which could afford to extensively revamp their production facilities. This entailed building washing rooms for the workers, making the factory halls lighter by new windows, reducing unnecessary noise on the plant sites, setting up canteens¹⁹⁸ and rooms for socializing, intensifying the cleaning of the work spaces, improving ventilation in hot production environments and adding garden areas to the plant sites. Furthermore, sports facilities were built, which catered to the goal of blurring the distinction between work and leisure time.

What had begun in the second half of the 1920s was intensified by the *DAF* under the header ‘Beauty of Labor’ (*Schönheit der Arbeit*), which was a subunit of the Labor Front led by Albert Speer. The vice-director of this unit, the engineer Herbert Steinwarz, replicated the logic of the

¹⁹⁷ Paul Perls, “Welche Maßnahmen können die Arbeitsfreudigkeit in einem Betriebe heben? Aus dem Kleinbauwerk der Siemens-Schuckert-Werke AG.” in: *Der Werksleiter* (7), 1928, 213. A larger version of the quotation: “‘Mit Leib und Seele bei der Sache sein’: Welche Freudigkeit und Wirkung liegt darin, wenn einer so von seiner Arbeit spricht. Längst hat die mit der industriellen Entwicklung der Welt naturnotwendig verbundene Arbeitsaufspaltung dem einzelnen das Vollbringen eines Ganzen aus der Hand genommen. Nur ein Teil, oft ein herzlich kleiner, wird dem einzelnen überlassen. Dafür muß aber die Verbundenheit mit dem Ganzen doch erhalten bleiben, soll nicht die Leistungsfähigkeit und Frische der Leute in stumpfer Niedergedrücktheit erlahmen. Ansteltung nach Fähigkeiten, Pflege des Arbeitsplatzes, Blumen und Musik in der Werkstatt, Fürsorge für Ernährung und Gesundheit sind die Mittel, die hier Abhilfe schaffen.”

¹⁹⁸ Entrepreneur Winschuh on the desired emotional effect of neat canteen spaces: “Die Arbeiterkantine hat bei großen Werken in der Hauptsache nur den Wert eines zeitweiligen bequemen Aufenthalts- und Erfrischungs- oder Verpflegungsraumes. Durch ihre Massenbenutzung und die Vereinfachung, wirkt ihr seelischer Eindruck schwächer und weniger nachhaltig. Die Räume müssen sauber und geräumig sein, um entlastend, erheiternd und erzieherisch zu wirken. Niedrige, nachlässig gebaute, unsauber gehaltene Kantinenräume verleiten nur zum Sichgehenlassen, zu einem zügellosen Benehmen, zu Lärm und Störungen. Sie lassen kein Gefühl des Genusses einer Behaglichkeit (...) aufkommen (...). Der Betrieb muß diszipliniert und vereinfacht sein, ohne als Kommisswirtschaft anzumuten. Die würde allerdings abstoßen und nur als notwendiges Übel in Kauf genommen werden, keineswegs aber die Gesinnungen aus dem Unterbewußtsein heraus günstig beeinflussen.” Cited from Winschuh, *Praktische Werkspolitik*, 164.

Weimar years by saying: “The factory leaders have to see it as their most important task to turn the factories into a second home of the workers and devise them in ways that convey a comfortable and healthy feeling to the workers.”¹⁹⁹ While in the Weimar years these efforts were financed by the companies themselves, the *DAF* invested a lot of money to incentivize further beautification, e.g. by giving interest-free loans to companies which undertook construction work in this direction.

The momentum was huge as the following numbers illustrate: In 1938, 10,000 companies installed sports facilities, 24,000 set up new washing rooms and 17,000 parks had been built on factory grounds.²⁰⁰ The ideological aims, towards which this embellishment was geared, were clear: They consisted in changing the idea the workers had about industrial modernity as a grey and depressive chapter of human history, which had degraded people to anonymous numbers in the production process. The efforts from the Weimar years to reframe industrial labor from a slavish duty to a positive and ennobling part of human existence were continued straightforward after 1933. Fighting the workers’ ‘inferiority complex’ (*Minderwertigkeitsgefühle*) was termed key in the 1920s and 1930s. The newly built sports facilities are a particular point in case here, as regular training – especially obligatory for apprentices in some companies – was meant to turn them into strong and “self-confident men whom industry needed”²⁰¹. The companies which had pioneered in setting up sports programs at their plants during the Weimar years followed this

¹⁹⁹ Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (9-10), Berlin 1943, column ‘Gesinnung, Stimmung, Haltung’: “Die Betriebsführer haben (...) ihre größte Aufgabe darin zu sehen, die Betriebe zur zweiten Heimat des Schaffenden zu machen und sie so zu gestalten, dass der Aufenthalt an der Arbeitsstätte als angenehm und gesund empfunden wird.“

²⁰⁰ Anson Rabinbach, “The Aesthetics of Production in the Third Reich“, in: *Journal of Contemporary History* (11), 1976, 43-74, 46.

²⁰¹ Arnhold, “Ausbildung und Schulung von Arbeitern in Großbetrieben“, in: Dunkmann, *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, 18: “Es hat sich gezeigt, daß man es auch nach einem zehnstündigen Arbeitstage wohl durchführen kann, daß der junge Mann noch mindestens zweimal in der Woche zum Sport erscheint. Wir haben bei unserem Werk an jedem Abend entweder Boxen, Turnen, Schwimmen, Leichtathletik oder Fußballspiel und verlangen, daß der junge Mann mindestens an zweien dieser Dinge in der Woche teilnimmt. (...) Ein systematisches Arbeiten an diesen jungen Leuten läßt sie wachsen und sie zu selbstbewußten Männern werden, die wir einmal in der Industrie brauchen können.“ For the sports activities of apprentices at the Daimler Benz plants see Karl Heinz Roth / Michael Schmid (Eds.), *Die Daimler Benz AG 1916-1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte*, Nördlingen 1987, 184. Here the DAF brings forward the following arguments in favor of giving Daimler the label *Musterbetrieb* (best practice factory): “Die körperliche Ertüchtigung der Lehrlinge und übrigen Jugendlichen wird durch Betriebssport auf einem eigenen vorbildlichen Sportgelände während der Arbeitszeit gepflegt. Die weltanschauliche Schulung und charakterliche Erziehung wird durch systematische Schulung von seiten der Hitlerjugend und des DAF-Jugendwarts gefördert. Ständige Betriebsjugendappelle sowie Flaggenhissung gehören zum täglichen Geschehen in der Lehrwerkstatt.“

rationale. Their sports offers were part of the wider factory community movement, as the lexicon article on the *Werksgemeinschaftsbewegung* detailed:

“The aim is that the worker acts out of his own drive and not because he is coerced to do so by a supervisor. Sports are one means to educate him towards this goal. Sports not only fosters power, health and lust for life, it also unfolds the consciousness about the own strength and the impulse to use it as well as the ambition to perform in the best possible way.”²⁰²

Turning the supposedly cringed, apathetic and powerless worker into a proud, powerful and driven personality was behind all efforts to turn the company into a more leisure-like place. Elevating the feeling of self-worth was the pivotal point here. Albrecht Hasse, a senior civil servant from the ministry of work (*Reichsarbeitsministerium*), pointed to the general impact of the beautification efforts on the feeling of self-worth:

“Much has been said about the ‘Beauty of Labor’ movement. (...) A person who works in a beautiful environment with joy in work will be more conscious about his worth than a person who has to carry out his tasks under adverse conditions. The self-esteem of the worker and the right evaluation of his output automatically guide him to preserve his energies for the welfare of the volkish community.”²⁰³

The feeling of being a valued part of a greater community was not a particularity of National Socialist work ideology, although during the Third Reich it was supplemented with volkish rhetoric. The concept of a ‘factory community’ had originated under the auspices of *DINTA* in the Weimar Republic and was likewise fostered by companies like Siemens.²⁰⁴ On a practical level, Siemens tried to keep the *DAF* out of their daily operations as much as possible during the Third Reich. The Labor Front criticized Siemens’ social policies as being insufficient and also complained about the fact that the decision-makers in the personnel department were not NSDAP

²⁰² Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 949: “Es soll erreicht werden, daß der Arbeiter aus eigenem Antriebe, nicht nur unter dem Zwange der Aufsicht, aus innerem Drange zum Schaffen seine Aufgabe verrichtet. Man sucht ihn hierzu mit dem Mittel des Sportes zu erziehen, der nicht nur Kraft, Gesundheit und Lebensfreude fördert, sondern auch das Bewußtsein der eigenen Kraft, den Drang von ihr Gebrauch zu machen, den Ehrgeiz, das beste zu leisten, zur Entfaltung bringt.“

²⁰³ Albrecht Hasse, *Über die Praxis der Lärmbekämpfung in gewerblichen Betrieben*, Berlin 1942, 22: “Über die Bedeutung der Bewegung ‚Schönheit der Arbeit‘ ist schon viel gesprochen und geschrieben worden (...) Ein Mensch, der in einer schönen Umgebung mit Arbeitslust schafft, wird sich seines eigenen Wertes weit mehr bewußt sein als ein Mensch, der unter ungünstigen Arbeitsbedingungen mühsam sein Werk verrichten muß. Selbstachtung des Schaffenden, richtige Einschätzung seiner eigenen Leistung führen ihn automatisch dazu, seine Arbeitskraft, solange es irgend geht, zum Wohl der Volksgemeinschaft zu erhalten.“

²⁰⁴ Nolan, *The Infatuation with Fordism*, 172: “The leading engineers and industrial personnel in the human rationalization movement secured for themselves a prominent place in the Nazi labor front. Their vision of a new worker, loyal to the factory community (...) was not only appealing to capital but also suited to Nazi ideology and goals. Its mixture of technological modernism and reactionary romanticism about community and joy in work had anticipated important parts of Nazism.”

party members.²⁰⁵ Despite these battles over the influence of the *DAF* in particular fields of corporate social policy, on a conceptual level Siemens acted along the same rationale as the *DAF* with regard to turning the plant into a felt community. A speech by Carl Friedrich von Siemens from 1933 testifies to the same conceptualization: According to Siemens, it was one of the principles of the company “to establish a spirit of togetherness (...). Only those who do not just carry out their tasks mechanically, but who feel connected to their workplace with their heart and soul and who feel proud of their company and its achievements, are valued coworkers and everything has to be done to foster their interest in the company and to offer them benefits.”²⁰⁶

The measures taken to create this ‘community feel’ also meant that ideally an ‘individual’, i.e. personal relationship between the worker and the company would blossom.²⁰⁷ Since one of the major problems of the 1920s, 1930s and during the war economy were the high fluctuation rates, the ‘specific’ connection to a particular company was seen as a remedy. The worst case scenario, in the eyes of entrepreneurs, was a mass of unsatisfied workers who moved from one indistinguishable company to the next, hoping to find a less burdensome work environment, as it was actually the case in the first decades of the twentieth century.²⁰⁸ In the best case, as *DINTA* envisioned, the worker would feel responsible and accountable to his company in particular, since he was well educated about the larger role of the company’s products in the economy, and because he experienced the ups and downs of the company as if they were his own. This ‘very individual relationship’, as *DINTA* author Paul Osthold called it, “was like the relationship a gardener had towards his garden. The company has to leave behind the anonymity, into which it is often enwrapped, and to look at worker with a personal glance.” This goal was linked to

²⁰⁵ Siemens SSA 9605, “50-Jahre Zentral-Personalverwaltung“, 33a.

²⁰⁶ *Ibid.*, 23a. Quote from a speech delivered by Carl Friedrich von Siemens in 1933: “Der zweite Leitsatz, auf den er [Werner von Siemens, S.D.] den Erfolg des Hauses aufgebaut hat, war die Schaffung des Geistes der Zusammengehörigkeit aller. (...) Nur diejenigen, die nicht mechanisch ihre Arbeit verrichten, sondern mit dem Herzen sich mit ihrer Arbeitsstätte verbunden fühlen und Stolz für ihr Werk und seine Leistungen empfinden, sind wertvolle Mitarbeiter für ein Unternehmen und es muß alles daran gesetzt werden, sie am Werk zu interessieren und ihnen Vorteile zu bieten.“

²⁰⁷ Bäumer, *Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung*, 121: “Die Werksgemeinschaft [ist, S.D.] dem Arbeiter eine Möglichkeit, stärkeres Interesse für seinen Betrieb zu entwickeln, mehr mit seinem Eigenleben zu verwachsen, sich im höheren Grade als Mitarbeiter zu fühlen, seine Arbeit mit mehr Verständnis und Freude zu tun, und das Betriebsgedeihen als Grundlage seiner Existenz zu empfinden.“

²⁰⁸ Klaus Tenfelde, “Mitbestimmung und Unternehmenskultur in Deutschland. Die Chemieindustrie im 20. Jahrhundert“, in: *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007, 11-34, 17.

“giving the worker the feeling that he is being aided and advanced by the company as a person and as a worker.”²⁰⁹

By providing workers with company-internal health care, holiday houses, kindergartens and canteen food, companies tried to distinguish themselves from their competitors on the labor market. This was particularly important during the Second World War after the Nazi regime had frozen the wage level and companies were looking for ways to retain their workers.²¹⁰

However, this comeback of social welfare policies was not only a strategy in competing for the workers on the job market. It also was meant to reduce the emotional opposition of workers towards their company. As in the case of the changed ‘tone’ towards the workers, the companies did not ‘invent’ this strategy out of the blue, but rather started to listen to what workers had long complained about and asked for. Going through the testimonies in workers’ interviews, they had daily struggled with inappropriate washing facilities (e.g. with having access to cold water only) and the lack of spaces for eating their meals.²¹¹ Likewise, they had mentioned how the lack of pension and health securities made them anxious and thus weakened them in their daily work experience. Siemens reacted to this anxiety by acknowledging: “In order to lift joy in work, the worker has to be freed from sorrows. A mother which has left her children at home, a worker who feels his powers fade because of illness – both of them worry and due to these worries their performance decreases.” Therefore Siemens built kindergartens, vacation homes (*Erholungsheime*) for mothers and workers, which were well divided by employment status: blue collar workers were sent to different locations than white collar workers. For daily ‘relaxation’ Siemens had built gardens (*Arbeitergärten*), sick workers could go to a recovery site (*Heilstätte*) or to a private hospital of which Siemens was a stockholder.²¹²

²⁰⁹ Osthold, *Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters*, 12f: “(...) einen verantwortungsbewußten Mitarbeiter zu gewinnen, der aus der Kenntnis seines technischen Aufgabenbereiches, aus dem Begreifen der Eigenart seines Werkes innerhalb der ganzen Produktion und dem Miterleben seines wirtschaftlichen Schicksals zu seinem Werk ein ganz persönliches Verhältnis gewinnt, wie der Gärtner zu dem von ihm jahrzehntelang gehegten Garten. Das Werk muß aus der großen Anonymität, die es heute vielfach umhüllt, heraustreten und ihn mit ganz persönlichen Augen anschauen. Das setzt aber voraus, daß das Werk in dem jungen Menschen das Gefühl zu erwecken versteht, daß er ihm tatsächlich eine bewußte Förderung als Mensch und Arbeiter zu verdanken hat.“

²¹⁰ Fiedler, *Betriebliche Sozialpolitik*, 360.

²¹¹ Adolf Levenstein, *Die Arbeiterfrage. Mit besonderer Berücksichtigung der sozialpsychologischen Seite des modernen Großbetriebes und der psycho-physischen Einwirkungen auf die Arbeiter*, München 1912, 100. Likewise: Rexord Hersey, *Seele und Gefühl des Arbeiters. Psychologie der Menschenführung*, Leipzig 1935, 72, 77.

²¹² Perls, *Welche Maßnahmen können die Arbeitsfreudigkeit heben?*, 4: “Alle Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsfreudigkeit werden jedoch mehr oder weniger ihren Zweck verfehlen, wenn es nicht gelingt, den Arbeitenden von schweren Sorgen zu befreien, die ihn quälen. Eine Mutter, die ihre Kinder

All of these offers were mediated by the already mentioned female welfare workers (*Betriebspflegerinnen*). Interestingly, the ways in which these welfare workers described their own task, shifted along with the change from a psychotechnical to a ‘social psychology’ paradigm. While the first welfare workers had mentioned that they complimented the workers on their ‘dexterity’ (a core capacity in psychotechnical testing) in order to win their trust to the company²¹³, the way they described their emotional labor in the late 1920s had changed: In 1929, the goal of welfare work (or, in the contemporary wording *Soziale Betriebsarbeit*) was defined as following: The worker should no longer feel like being an ‘object’ of welfare policies and by the efforts of the welfare workers the employees should be led from being a mass of atomized people into entering mutual relationships, i.e. creating a feeling of community.²¹⁴ Hence, the historically new effort to turn workers from nameless passive mass ‘objects’ into individual, self-reliant ‘subjects’ was also pursued by the work of the *Betriebspflegerinnen*. In the same vein, the job of the welfare workers was described by the young engineer Arved Dach: He claimed that an entrepreneur employing welfare workers was on the best way to ‘recognize’ his workforce in their ‘individual dignity’.²¹⁵

This marks a distinct change in the conceptualization of corporate welfare policies: Until after the end of the First World War they were geared towards pacifying the workers and

unbeaufsichtigt zu hause gelassen hat, ein Arbeiter, der seine Leistungsfähigkeit durch Kränklichkeit nachlassen fühlt, machen sich Sorgen, und darunter muß naturgemäß ihre Leistung leiden. Weiß dagegen die Mutter ihre Kinder im Kinderheim von Siemensstadt gut aufgehoben oder denkt der gesundheitlich Angegriffene daran, daß es für ihn Möglichkeiten zur Wiederherstellung gibt, so werden sie ihre Sorgen vergessen und mit Freude ihre Arbeit leisten. (...) für tägliche Erholung nach der Arbeit gibt es Arbeitergärten, für den Urlaub stehen zwei Tagesheime in Siemensstadt und je ein Heim an der Ostsee für die Arbeiter, die Arbeiterinnen und die Kinder der Arbeiterschaft zur Verfügung, während Angestellte im Ettershaus in Harzburg Aufnahme finden. Auch für Lungenkranke ist (...) durch Unterbringung in der Heilstätte Belzig gesorgt, während akut Erkrankte in einem von der Firma unterstützten Privatkrankenhaus unter besonders günstigen Bedingungen aufgenommen werden. All diese Wohlfahrtseinrichtungen lindern die Sorgen der Arbeiter und Angestellten und tragen so zur Hebung der Arbeitsfreudigkeit im Kleinbauwerk bei.“ For a more detailed account of Siemens welfare policies see Carola Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie: eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990, Chapter 6 on health policies.

²¹³ See Chapter I of this book, p. 66.

²¹⁴ *Ilse Ganzert*, “Soziale Betriebsarbeit“, in: *Die Frau* (36), 1929, 341-348, 348. / Dach, *Menschenbehandlung*, 85, citing Ilse Ganzert: “Soziale Betriebsarbeit will die innerbetrieblichen Aufgaben erfassen, will den Arbeitnehmer nicht nur Objekt sein lassen, der sich die ihm vorgesetzte Befürsorgung gefallen lassen soll, sondern sie will die starre, eng auf sich eingestellte Masse von Individuen einer Industriebelegschaft in wechselvolle Lebensbeziehungen zueinander bringen.“ And Dach goes on: “Die Lösung der Industrienöte soll aus dem Gefühl der Gemeinsamkeit (...) behoben werden.“

²¹⁵ *Ibid.*, 89: “Ein Unternehmer, der eine soziale Betriebsarbeiterin (...) einstellt, hat bereits den ersten Schritt getan (...) Er ist auf dem Wege der Anerkennung der Mitarbeiterschaft und seiner Belegschaft und der individuellen Menschenwürde jeder seiner Arbeiterinnen.“

reducing their distrust by providing aid (*Fürsorge*). This model was decried as being ‘patriarchal’ and ‘outdated’ by labor scientists and even employers themselves.²¹⁶ During the 1920s, welfare benefits aimed at changing the psychological setup of the worker: He or she should no longer be ‘passive’ and ‘receiving’ corporate charity, these features were increasingly believed to create inferiority complexes and drive the worker into political opposition. Rather, the workers should be confident co-workers²¹⁷ who felt empowered, proud, recognized and therefore did no longer have an inclination to sabotage the production process by passive resistance, fluctuation, frequent sick notes and the like. Hence, joy in work would arise once the drive for recognition (*Geltungsstreben*) was taken seriously and met by welfare provisions which conveyed the worker the feeling that he or she was ‘valued’ and fostered in their well-being.

Linking a comfortable factory environment and positive emotions worked both ways: When the head of the German Labor Front, Robert Ley, visited the Siemens plant in Lichtenberg, he criticized the lack of orderliness and called the canteen a ‘pigsty’. The conclusion he drew was that it came with no surprise that under these circumstances the workers were full of aversion and that the factory was a ‘center for the Marxist epidemic and a breeding ground for discontentment’²¹⁸. Ideally, the provided amenities would reconnect the alienated workers with their workspaces and integrate them into a home-like factory.

²¹⁶ Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 954: “Zu den Aufgaben einer praktischen Werksgemeinschaftspolitik gehört, trotz aller Ablehnung auf Arbeitnehmerseite diesen Weg (...) mit modernem sozialen Geist – im Unterschiede zu früheren rein patriarchalischen Auffassungen – zu erfüllen.“ Paul Karrenbrock, “Soziale Betriebspolitik“, in: *Der Arbeitgeber. Zeitschrift der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*, Berlin 1930, 645-647, 647: “(...) sind auf dem Wege zu stärkerem betrieblichen Eigenleben weder die alte Werksgemeinschaft patriarchalischer Herkunft noch die Betriebsdemokratie sozialistischen Zeichens diskutabel.“

²¹⁷ To call the worker ‘*Mitarbeiter*’ and establish the complementary practices of treating the worker like a ‘co-worker’ and not an underling was one of the key changes during the 1920s, see exemplarily Moede, *Menschenbehandlung*, 24f: “Der erfolgreiche Vorgesetzte sieht in dem ihm Unterstellten den Mitarbeiter, der letzten Endes mit ihm kollegial dem Wohl des Betriebes und des Unternehmens dient. (...) Auf dieser Grundlage des Mitarbeiterprinzips folgen eine Fülle von Behandlungsgewohnheiten, die von dem äußeren Benehmen und dem Gruße des Vorgesetzten sowie seinem Interesse auch für außerdienstliche Ereignisse bis hin zu Maßnahmen der Bezahlung und der Beförderung reichen. Wenn aus diesen Maßnahmen stets das Gefühl der Kollegialität und des Mitarbeiterwesens ersichtlich ist, so wird der Vorgesetzte im Kreise der ihm Unterstellten viel eher bereitwillige Unterstützung finden, als wenn er das Gehorsamsprinzip des Nachgeordneten auf Grund der betrieblichen Ordnung zum Leitstern seines Handelns macht.“

²¹⁸ Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie*, 182: Ley is reported to have said: “Ihr Werk ist ein Saustall, eine Bruchbude.“ Sachse adds: “Es war für Ley nur folgerichtig, daß die Menschen und ,besonders die Frauen‘, voll Unlust‘ wären, daß der Betrieb ein ,marxistischer Seuchenherd und eine Zelle der Unzufriedenheit‘ sei.“

Altogether, turning the time on the job into a ‘positive experience’ was seen as a cheaper road to industrial peace (which was necessary for productivity)²¹⁹ than investing more money into long-term social securities. The patriarchal mode of providing these securities (*Fürsorge*) was considered too inflexible because it consisted of long-term liabilities which were not tenable under conditions of global competition. As the magazine of the association of German employers’ put it: “The factory community undertakes the quasi-impossible endeavor to make people committed to it without being able to be committed to them in a market economy.”²²⁰ The entire concept of the factory community was based on fighting the unions’ material demands with immaterial, ‘emotional’ concessions from the corporate world: long-term financial securities were to be avoided by providing a ‘felt home’ in the company; changing stressful production conditions to enable more joy in work was dismissed by employers: the joy in work which had become hard to sustain in highly partialized production processes should be substituted by the ‘joy’ in the success of the company, i.e. by the right ‘attitude’ and ‘conscious’ partaking in the company’s operations. The calls for more democratic ways of making corporate decisions were not realized, but met by a democratic ‘tone’, i.e. the conveyed feeling that the worker was recognized and valued in the company’s hierarchy.²²¹ The efforts undertaken to build this kind of factory community – i.e. efforts in the fields of factory beautification, leadership (*Menschenbehandlung*) training, company journals and factory-specific vocational training –

²¹⁹ Theodor Lüddecke mentioned the factory community and the factory magazine as means “um den sozialen Frieden, der zur produktiven Arbeit nun einmal unerlässlich ist, wenigstens einigermaßen zu sichern“, cited from Lüddecke, *Nationalsozialistische Menschenführung*, 8.

²²⁰ Karrenbrock, *Soziale Betriebspolitik*, 647: “Die Werksgemeinschaft begeht das unmögliche Unterfangen, Menschen ganz für sich zu verpflichten, ohne sich ihrerseits in der Marktwirtschaft restlos für sie verpflichten zu können.“ Further quotation: “Also entsteht hier gewissermaßen das Ideal einer neuen Werksgemeinschaft, die nämlich alle Betriebsangehörigen, Führer und Geführte, durch die Kraft des Geistes und guten Willens miteinander verbindet, ihnen die Arbeitsstätte, die Arbeitsleistung, den Arbeitstag zu einem gemeinsamen positiven Erlebnis gestaltet.“

²²¹ Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 951: “Die Freude des in der Arbeitsteilung Tätigen, arbeitsorganisatorisch vom Ergebnis seiner Arbeit abgerückten an seiner Hände und seines Geistes Werk, die in der notwendigen Arbeitsteilung der Masse der Arbeiter verloren gegangen ist, auf irgendeine Weise gleichwertig, wenn auch andersartig zu ersetzen. Diesen Ersatz soll die Freude am Unternehmen selbst bringen, dadurch, daß in ihm Unternehmer, Angestellte und Arbeiter in eine innere Beziehung treten, die Arbeiter neben dem Unternehmer oder in Unternehmungen in Gesellschaftsform neben den Leitern als Glieder mit besonderen Funktionen zu Mitträgern des Gesamtproduktionsvorganges werden und damit eine Art Heimatsberechtigung am Betriebe gewinnen, ihn als den ihren betrachten und schätzen, auf sein Gedeihen stolz sind. Diese Freude am Unternehmen als Ersatz für die verloren gegangene Freude an der eigenen Hände Werk, dessen Ergebnis der Arbeiter kaum noch kennt, ist mehr als das nur materielle Streben (...) sie entspringt dem Bewußtsein (...) Mitschöpfer im wirtschaftlichen Produktionsprozesse zu sein. Sie entspricht dem im Arbeitermenschen begründeten Streben, nicht nur Geldverdiener, sondern in seiner Mitwirkung an der Produktion als Mitarbeiter, als Mensch geachtet zu sein, dessen Leistung sittlich der der Betriebsführung gleichzuwerten ist.“

were widespread from 1925 until the beginning of the Second World War.²²² They changed the face and the daily practices of factory life in Germany. How they played out with regard to their goals – an annihilation of the emotional opposition of workers and the creation of a new ‘emotionally’ warm community consisting of self-confident and respectful individuals – is yet another story. The effects of the corporate measures which were invented and installed in the 1920s will be the subject of the next paragraph.

2.5 Emotions at Work during the Third Reich

While the above-mentioned measures were formative for the Weimar years as well as for the 1930s²²³, the Third Reich institutionalized additional programs in and around the factories, which need a brief description here.

In order to guarantee the blossoming of ‘mutual respect and recognition, harmony and contentment’²²⁴, new groups of actors were created after the abolition of the unions in 1933. An invention to formalize the efforts for the factory community was the introduction of the search for ‘best practice factories’ (*Musterbetriebe*). Starting in 1936, companies could apply to get the label, which was linked to symbolic and material rewards.²²⁵ What was ‘measured’ by the *DAF* tests were all elements defined as crucial for the factory community: First of all, a good ‘tone’²²⁶. It was repeated over and over by all *DAF* actors that the workforce was the most important ‘asset’ of a factory and that only if they were content, the best possible performance could be

²²² Frese, *Betriebspolitik*, 257.

²²³ The NS institutions sometimes labeled these measures differently, but e.g. the *DAF*’s sub-division ‘Beauty of Labor’ pursued the goals for factory hygiene and beautification which before 1933 had already been standard to companies like Siemens. See Sachse, *Siemens der Nationalsozialismus und die moderne Familie*, 183.

²²⁴ Herman Textor, “Soziale Selbstverantwortung: eine Forderung des Dritten Reiches“, in: Hauptamt NSBO, der NSDAP und Schulungsamt der *DAF* (Eds.), *Die DAF-Schulung. Unterrichtsmaterial für die Schulungsbeauftragten der DAF*, Berlin 1937, 5-22, 11: “Die Harmonie der Zusammenarbeit muß auch die Harmonie des Betriebslebens sein. Im Betrieb muß der Ton der gegenseitigen Achtung und der Anständigkeit herrschen.“

²²⁵ Marrenbach, *Fundamente des Sieges*, 331: In 1938 73 factories received the award from Hitler, but a larger number of 1662 factories received a so-called ‘*Gaudiplom*’, i.e. a regional award for best practices. In 1939 there were 99 companies winning the national competition.

²²⁶ Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP, Hauptschulungsamt der NSDAP und Schulungsamt der *DAF* (Eds.), *Arbeit und Wirtschaft. Schulungsmaterial für die DAF*, Berlin Juli 1937, p. C: “Ein vorbildlicher Betrieb:

Vor allen Dingen muß in einem Betriebe, der als Musterbetrieb herausgestellt zu werden verdient, das Verhältnis von Gefolgschaft und Führer vorbildlich sein. Das gute Verhältnis von Mensch zu Mensch ist die Grundlage jeder wahren Betriebsgemeinschaft.“

achieved. Therefore, the *DAF* expected from the best practice companies that its teaching materials were translated into practice, i.e. that the engineers, foremen and leadmen would ‘find the way to the hearts of the workers’. This entailed that they displayed ‘emotional warmth’ (*Herzenswärme*) and that they would not make them angry by giving commands or by communicating offensively or impersonally, e.g. on paper instead of having a face-to-face conversation.²²⁷ Further aspects relevant for a *Musterbetrieb* were beautiful and orderly facilities, vocational training workshops (*Lehrwerkstätten*), sports grounds (*Betriebssportgemeinschaften*) or other leisure facilities, welfare workers, warm meals, good lighting and ventilation, upward mobility (*Aufstiegsmöglichkeiten*)²²⁸ for talented workers and ideally a ‘youth officer’ (*Jugendwalter*), who would organize ‘strength through joy’ outings for the young workers.²²⁹ Financial benefits played also a role, the *Musterbetriebe* offered the following ones to their workforce: pension funds, paid holidays, Christmas bonuses, bonuses in suggestion systems (*Verbesserungsvorschläge*), the financial support of widows of workers, extra payments to workers getting married, and paying for strength through joy excursions, payments above the general pay scale as well as extra pay for extra hours.²³⁰

²²⁷ Textor, *Soziale Selbstverantwortung*, 13: “Was zur wahren Betriebsgemeinschaft notwendig ist: der Ton und die Arbeitsfreude, die im Betriebe herrschen, die Schönheit der Arbeit. Es kommt auf die Erkenntnis an, daß die Gefolgschaft das Wertvollste des Betriebes ist und daß nur mit einer zufriedenen Gefolgschaft Bestleistungen erzielt werden können. Wir wollen Musterbetriebe im Sinne einer wahren sozialistischen Haltung schaffen.“ Karl Arnhold, *Umgang mit Menschen im Betrieb*, Berlin 1941, 14: “Der Umgang mit Menschen im Betrieb ist weniger eine Frage der Klugheit als des Taktes und der Herzenswärme. Vor allem: Behandle die Deiner Führung Anvertrauten Menschen so, wie Du selbst behandelt sein möchtest.“ In this training booklet Arnhold gave clear instructions which all try to tell the factory leaders to communicate in a calm way and directly to their subordinates, i.e. not via factory phones or written orders.

²²⁸ In an internal *DAF* document on the question whether the company Daimler should be given the label of *Musterbetrieb* (best practice factory), the following arguments were enlisted in favor of the company: “Besonders begabte Gefolgschaftsmitglieder werden durch Aufrücken zu Vorarbeitern und Meistern gefördert. (...) Es sind arbeitserleichternde Vorrichtungen, moderne Heiz-, Be- und Entlüftungsanlagen vorhanden; sauberste hygienische Einrichtungen, zweckmäßige Beleuchtung sorgen für die Gesunderhaltung der Gefolgschaft. (...) Unfallverletzte und Erkrankte werden in ihren Wohnungen durch die soziale Betriebsarbeiterin betreut, zur Genesung in Erholungsheime verschickt und sämtliche Kosten übernommen.“ Furthermore the *DAF* reports mentions “schöne Aufenthaltsräume, warmes Essen“ and the following fact: “Auch für die Erwachsenen ist wie für den Nachwuchs Betriebssport eingeführt, der begeistert von allen jungen Gefolgschaftsmitgliedern gepflegt wird.“ Cited from Karl Heinz Roth / Michael Schmid (Eds.), *Die Daimler Benz AG 1916-1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte*, Nördlingen 1987, 184 ff.

²²⁹ Marrenbach, *Fundamente des Sieges*, 245. In 1938 there were 20300 male youth officers and 14500 female ones in the factories.

²³⁰ Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP, Hauptschulungsamt der NSDAP und Schulungsamt der *DAF* (Eds.), *Arbeit und Wirtschaft. Schulungsmaterial für die DAF*, Berlin Juli 1937, p. C.; see also the same journal but the march issue of 1939, p. A3b.

Another important element were regular sessions of the so-called ‘*Vertrauensrat*’ (trust council). These councils pertained to the new institutionalized order which had been established in 1934 with the law for the new order of national labor (*Gesetz zur Ordnung der Nationalen Arbeit*): Via this law the establishment of so-called *Treuhänder der Arbeit* (custodians of labor) was decreed. These custodians could be appealed to if workers felt treated unfairly. However, employees could not directly make their case to the custodians. They had to complain to the ombudsmen (*Vertrauensmänner*) of their respective company. These ombudsmen were recruited from the workforce in order to consult the managing director. Together with him, they constituted the so-called *Vertrauensrat* of each company (trust council). In this liaison, the trust councils were replacing the former workers’ council (*Betriebsrat*). The supposed difference was that the trust councils were thought to act in the interest of the entire company instead of unilaterally representing employers’ or employees’ interests. They determined the plant regulations (*Betriebsordnung*), anti-accident provisions and tried to solve disputes. The ombudsmen could appeal to the custodian of labor if they did not agree with the managing director’s decisions. The ombudsmen could however also be withdrawn by the custodian.

At least in theory the factory directors were also accountable to the custodian, namely by the concept of ‘social honor jurisdiction’ (*Soziale Ehrgerichtsbarkeit*). The criminal acts employers could potentially be convicted of were ‘abuse of a position of power’, ‘malicious disruption of the factory community’, ‘anti-social behavior’ or ‘hurting the honor of the worker’. These new legal provisions seemed like the consequent realization of a new social ‘deal’ between employers and employees, which was aimed at mutual recognition and cooperation. When the trust council was elected in 1935 at Siemens, Carl Friedrich von Siemens greeted the candidates with the following words:

“A large-scale company suffers from the fact that the personal contact (*menschliche Fühlung*) cannot be as tight as in a small firm, in which the entrepreneur knows the employees on a personal basis. It is the most important task of the trust council in a large firm to minimize this disadvantage and to establish a lively connection between the corporate management and the workforce. No tactics shall be used, the language shall be open and honest; only if the men are able to look at each other fair-minded, the feeling of mutual respect and trust will grow.”²³¹

²³¹ Siemens SSA 9605, “50-Jahre Zentral-Personalverwaltung“, 33: “Ein Großbetrieb leidet unter dem Mangel, daß in ihm die persönliche, die menschliche Fühlung zwischen allen seinen Gliedern nicht so eng sein kann wie in einem kleinen Betrieb, in dem der Leiter alle älteren Betriebsangehörigen persönlich kennt und auch ihnen als Mensch kein Unbekannter ist. Es ist die wichtigste Aufgabe des Vertrauensrates in einem Großbetrieb, diesen Nachteil so klein wie möglich zu machen, das wirkliche lebendige Verbindungsglied zwischen Leitung und Belegschaft zu sein. Keine Diplomatie, keine Taktik darf im gegenseitigen Verkehr zur Anwendung kommen, offen und ehrlich muß die Sprache sein; denn nur, wenn

The ways in which the new laws operated did not live up to these ideals. The envisioned end of class struggle was more rhetoric than real, and previous power asymmetries persisted: The custodians were all except one former legal experts of the employers' associations.²³² Thus, employers were hardly ever convicted by the custodians for 'disturbing' the new social harmony, whereas workers on strike had to face interventions by the *Gestapo* (the Nazi secret police).²³³

A similar asymmetry was present in the various chambers (*Arbeits- und Wirtschaftskammern*) which devised social and economic policies and dealt with questions of wage schemes in industry. These chambers were staffed with influential industry leaders (such as managing directors of Siemens) and *DAF* functionaries.²³⁴ The fact that workers soon felt that they were not equal members of the national social 'community' – be it on the plant site or on the national level – soon showed in the election results for the ombudsmen. The elections only had been conducted in 1934 and 1935 and after devastating results the ombudsmen were chosen directly by the custodian from 1936 onwards.²³⁵ The cut of election rights further eroded the trust of the workers in the system.²³⁶ Altogether, entrepreneurs had more power after 1933 since the unions were abolished and the *DAF* was not quite successful at governing into the daily operations of the companies, which used any means at hand remain independent and to keep the *DAF* at arm's length.

With regard to the 'factory community ideal', the evidence points to persistent discontentment on the side of the workers. Certain points of criticism from the workers' side persisted from the introduction of the factory community concept in the Weimar Republic throughout the years of the Third Reich, others emerged on top of it. Workers continuously complained about the

Männer sich gerade in die Augen sehen können, kann das Gefühl der gegenseitigen Achtung und des Vertrauens zwischen ihnen sich einstellen.“

²³² Gillingham, *The Deproletarianization*, 426.

²³³ Siegel, *Rationalisierung statt Klassenkampf*, 105. For the example of police intervention to protesting workers at the Daimler-Benz plant see Karl Heinz Roth / Michael Schmid (Eds.), *Die Daimler Benz AG 1916-1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte*, Nördlingen 1987, 190. The document lists the names of German workers at Daimler who were imprisoned and executed in 1943 and 1944.

²³⁴ *Ibid.*, 111.

²³⁵ Wolfgang Spohn, "Betriebsgemeinschaft und innerbetriebliche Herrschaft", in: Carola Sachse et al. (Eds.), *Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung. Herrschaftsmechanismen im Nationalsozialismus*, Opladen 1982, 140-208, 183.

²³⁶ Timothy Mason, *Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft. Dokumente und Materialien zur deutschen Arbeiterpolitik 1936-1939*, Opladen 1975, 338.

following issues: being hurried to work by the foremen,²³⁷ having lower earnings because of unrealistically calculated piece rates,²³⁸ they were resentful because of the unjust distribution of the produced value²³⁹ and the disrespectful tone of the foremen.²⁴⁰ During the Third Reich, new complaints became common: the unaffordable prices of Strength Through Joy vacations, which effectively privileged the better off; the reproach that *KdF* was actually making profit from the leisure offers; the fact that the workers had to embellish the factories in the ‘Beauty of Labor’ program often in their free time without being paid for it²⁴¹, whereas the necessary and costly measures against accidents were not provided; the de facto earning freeze (*Lohnstopp*) and prohibition to change the employer without permission of the employment bureau which had been decreed in 1939²⁴²; the abolition of the eight hour day²⁴³ and malnutrition.²⁴⁴

²³⁷ Ibid., 326.

²³⁸ Roth / Schmid (Eds.), *Die Daimler-Benz AG*, 62. See also Sozialdemokratische Partei Deutschlands, *Deutschland-Berichte*, 96 / 297.

²³⁹ Mason, *Arbeiterklasse*, 63. An article of the south-German working class magazine (*Süddeutsche Arbeiter-zeitung*) on the rationalization in the Daimler plants reported in 1928: “Der Geldmann des Daimler-Benz-Konzerns, Schapiro, der ein Aktienbündel von zehn Millionen besitzt, möchte möglichst schnell seine Einlage verdoppeln. Daher wendet die Direktion, als Ersatz für Neuanschaffungen, die schärfste Methode der Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft, die Rationalisierung ohne technische Verbesserungen an.“ Mason, *Arbeiterklasse*, 398: The *Reichstreuhand* reported in 1937: “Die Arbeiter bringen kein Verständnis dafür auf, daß Lohnerhöhungen zu vermeiden sind, während es den Betriebsführern möglich ist, immer größere Gewinne zu machen.“ Further: “Die Arbeiter verstehen es nicht, daß eine Erhöhung des Lohnes nicht eintreten darf, obwohl eine Produktionserhöhung in den Betrieben offensichtlich ist und die Tantiemen der Aufsichtsratsmitglieder sowie die Gehälter der Vorstandsmitglieder gestiegen sind.“

²⁴⁰ “Artikel der Süddeutschen Arbeiter-Zeitung über die Rationalisierung im Daimler-Benz-Werk Sindelfingen“ (7.11.1928), in: Karl Heinz Roth / Michael Schmid (Eds.), *Die Daimler-Benz AG 1916-1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte*, 63: “Man muß sich überhaupt wundern über die Langmut der Arbeiterschaft gegenüber dem Kommißton der Meister. Es ist ja schon passiert, daß ein Meister verlangt, daß man nur **in gerader Haltung** mit ihm spricht. Beschwerst sich aber ein Arbeiter über eine solche Behandlung oder über die miserable angesetzten Akkorde, dann wird sofort vom Meister mit der Hungerpeitsche gedroht.“

²⁴¹ Sozialdemokratische Partei Deutschlands, *Deutschland-Berichte der Sozialdemokratischen Partei Deutschland (Sopade)*, 175: “Nach Feierabend [wird, S.D.] für Schönheit der Arbeit geschuftet. (...) Arbeitsräume werden geweißt, Fahrradstände für die Räder der Belegschaft angefertigt, Fensterscheiben eingezogen (...). Es sind eine Menge Arbeiten zu erledigen, die früher bezahlt wurden, jetzt aber von den Arbeitern kostenlos zu verrichten sind, damit der Herr Betriebsführer im Leistungswettkampf der Betriebe gut abschneidet.“

²⁴² Ibid., 288: “Berlin: Die charakteristische Erscheinung in den Metallbetrieben ist das Aufhören jeder Art von Lohnerhöhung seit dem Inkrafttreten der Bestimmung, daß ein Wechsel der Arbeitsstelle nur noch nach vorheriger Zustimmung des Arbeitsamtes vorgenommen werden darf. Bei Daimler-Benz z.B. müssen Kollegen, wenn sie eine Lohnerhöhung erhalten wollen, durch eine ganze Reihe von Instanzen laufen mit dem Ergebnis, daß sie dann doch abgelehnt wird.“

²⁴³ Ibid., 328ff: (...) ist vor allem für die Metall- und Bauindustrie, die allgemeine Ausdehnung der Arbeitszeit auf 60 Stunden wöchentlich zugelassen worden. Viele Arbeiter wissen sich keinen anderen Rat, als Überstunden auf Überstunden zu leisten um auf einen einigermaßen hinreichenden Lohn zu kommen. (...) Bei MAN, Augsburg, wird die normale Arbeitszeit in keiner Abteilung eingehalten.“

²⁴⁴ Ibid., 433: “Die mangelhafte Ernährung führt zu einer Leistungsminderung, die als Sabotage betrachtet und mit Lohnabzügen, Überstundenzwang, Antreiberei und Drohungen beantwortet wird. Gleichzeitig

The frustrations over these conditions translated into the following behavior: workers regularly did not show up to so-called *Betriebsappelle*, i.e. Nazi propaganda sessions with songs and speeches in the factories, which had to be attended unpaid during work hours. In some factories workers refused to do sports after work unless they would be paid for it. The tightening of controls on the side of the *DAF* and the entrepreneurs were the disciplinary reaction to passive resistance, loafing and sabotage. The number of ‘factory police officers’ (*Werkspolizisten*) was increased²⁴⁵ and workers were threatened with being fired and sent to work camps (*Arbeitslager*) in case of non-compliance.

However, the ‘mood’ among the workers showed a mixed picture: Especially the skilled workers earned more than ever. Since they were indispensable for the key industries, they became quite confident in pay negotiations with their employers²⁴⁶, they did not let themselves be hurried²⁴⁷ and also had more liberties, e.g. not to take part in *DAF* events. In the metal industry the skilled workers made up to 50% of the workforce and were therefore a powerful group.²⁴⁸ However, the *Reichstreuhänder der Arbeit* often instructed to cut back skilled workers’ loans again after they had peaked in war-relevant key industries. The employers partly had come up with bizarre bonuses to keep the skilled workers going, e.g. a bonus for cases in which ‘a lack of joy in work’ (*Arbeitsunlust*) produced a lower earning, the so-called *Faulheitszuschlag*. When the *DAF* ‘adjusted’ the piece rates on a lower level, the discontentment of skilled workers increased

verursacht die Materialknappheit häufig Unfälle, Betriebsstörungen, sowie Reibereien zwischen der Belegschaft und den Aufsichtsführenden.“ On malnutrition see also Mason, *Arbeiterklasse*, 326.

²⁴⁵ Sozialdemokratische Partei Deutschlands, *Deutschland-Berichte*, 431: “Die Rheinmetallwerke (...) sind ein hochwichtiger Rüstungsbetrieb. (...) Es gibt Kontrolleure in Massen, in erster Linie deshalb, um die Produktion zu steigern. Die weiteren Antreiber sind aber die verbesserten Werkzeugmaschinen und Drehbänke selbst. (...) Bis Ende 1937 waren pro Schicht 180 Werkspolizisten angestellt. Ab 1. Januar wurden weitere 120 angestellt.“

²⁴⁶ Some young technical workers only demanded net incomes: “Auszug aus den sozialpolitischen Berichten der Reichstreuhänder der Arbeit für das 1. Vierteljahr 1939“, in: Mason, *Arbeiterklasse*, 957: “Der Ansaugungsprozeß in der Metallindustrie dauert an. Wie die Firma Bosch berichtet, ist sie gezwungen, im Monatsdurchschnitt etwa 400-500 Leute einzustellen. Junge Techniker verlange nur noch Nettogehälter.“

²⁴⁷ “Auszug aus den Monatsberichten der Reichstreuhänder der Arbeit für den Monat März (und folgende) 1937“, in: *ibid.*, 350: “Diese Zustände führen bei dem Arbeiter zu dem Gefühl der Unentbehrlichkeit, das sich seinerseits wieder auf der einen Seite in überhöhten Lohn- und Nebenforderungen ausdrückt, zum andern aber die Arbeitsmoral lockert. Minderleistungen, die zwischen 15 und 30% nachweislich gegenüber den Leistungen im Vorjahre liegen, sind keine Seltenheit. Alkoholgenuß und damit zusammenhängend Schlägereien und Disziplinlosigkeiten nehmen in einem starken Umfange zu (...). Der Arbeiter betrachtet übertarifliche Bezahlung als seinen selbstverständlichen Anteil an dem offen erkennbaren Konjunkturgewinn des Unternehmers. Er fühlt sich berechtigt, dem Unternehmer seine günstige Arbeitsmarktstellung deutlich vor Augen zu führen.“

²⁴⁸ “Bericht zur innenpolitischen Lage vom 6. Dezember 1939 (geheim)“, in: *ibid.*, 1261.

and led to slowdowns.²⁴⁹ The unskilled workers were often content about the mere fact of having a job after long periods of unemployment. They also appreciated the small local trips they took with *KdF*, since this often was the first time in their lives.²⁵⁰

In sum, it cannot be concluded that the second emotional economy necessarily brought about happy and productive workers – although productivity itself skyrocketed during the economic war efforts. Yet, it brought forth the following effects in talking about and dealing with emotions at work.

2.6 1925 – 1940: Paradigmatic Shifts Revisited

By 1940, an entirely new emotional style had been established not only in the labor scientific discourse and seminars but also in corporate language and practice.

Individualization

The most striking difference to the psychotechnical paradigm was certainly the language of ‘individuality’ which became dominant in talking about the worker on several levels: First, in terms of the relationship of the worker to his or her task, which should be ‘individual’. As the contemporary framing suggested, the emotional problems arising from a particular work environment were always distinct, hence they could not be solved by unionist policies but solely by local corporate ones.²⁵¹ Every worker allegedly experienced the job differently²⁵² and

²⁴⁹ “Auszug aus den sozialpolitischen Berichten der Reichstreuhand der Arbeit für das 1. Vierteljahr 1939“, in: *ibid.*, 948: “Die Überprüfung der Akkorde in der Metallindustrie durch die Reichstreuhand der Arbeit ist in vollem Gange. In zahlreichen Rüstungsbetrieben war eine sofortige Bereinigung notwendig. Die dortigen Akkorde waren nicht mehr Leistungssätze, sondern bloß Verrechnungsakkorde. Aus Angst vor Abwanderung sind darüber hinaus die sonderbarsten Zuschläge geschaffen, sogar ein Zuschlag für den Fall, daß infolge Arbeitsunlust die Akkordleistung nicht erreicht wurde (sog. Faulheitszuschläge). Auch in anderen Wirtschaftszweigen war es notwendig, überhöhte Akkorde auf ein erträgliches Maß zurückzuführen.“ The example of a firm in Nuremberg is given, in which the piece rate was 80% above the tariff piece rate.

²⁵⁰ Sozialdemokratische Partei Deutschlands, *Deutschland-Berichte*, 452f: “Berlin: Die Stimmung in der Arbeiterschaft ist nicht einheitlich. Manche Arbeiter sind sehr zufrieden, in erster Linie natürlich die qualifizierten, die noch nie so gut verdient haben wie jetzt. (...) Ich weiß von einem Aluminiumschweißer, der wöchentlich über 200 Mark verdient. Die gut Bezahlten sind häufig desinteressiert. Von KdF und ähnlichen Beruhigungsspielen halten gerade diese Leute nicht viel. Ihnen behagt auf Reisen und Ausflügen dies und jenes nicht, sie schimpfen über die Verpflegung und Unterbringung. Desto dankbarer ist der einfache Prolet, der sonst sehr verbittert ist und dauernd meckert. Ihm genügt das, was KdF bietet, auch wenn es schlecht ist, denn er ist nicht verwöhnt.“

²⁵¹ Briefs, *Betriebsführung*, 31, saying the social question was “kein Problem der Massen, sondern des Verhältnisses des Einzelnen zu seiner individuellen Arbeit. Die Schwierigkeiten, die hier bestehen, können Massenorganisation und Massenstimmung wohl überdecken, aber nie beseitigen.“

therefore had to be taken care of in an individual manner:²⁵³ first, by ‘diagnosing’ his or her ‘character’ (*Wesen*) along the developed typologies, and then by treating this ‘singular personality’ (*Einzelpersönlichkeit*) according to his or her peculiarities. This entailed assigning jobs according to the psychologically more refined category of inclination (*Neigung*) and not according to tested corporeal aptitudes (like psychotechnics had suggested).

Adding an individual psychological dimension to the labor scientific debate, which had until then focused only on corporeal and nervous energies, had a decisive advantage – it helped to mitigate the problem of monotony: If how the worker felt at work was not only a question of physical burden but also of individual ‘taste’ for challenging or intellectually less demanding jobs, then there would always be certain types who could cope with monotony or actually quite liked it.²⁵⁴ Hence, on a conceptual level, the very conditions for experiencing joy in work became individualized.²⁵⁵ No longer was there a common baseline assumption for all workers, for whom the drainfulness of monotonous work was not questioned in the age of psychotechnics. By contrast, in the psychologized way of looking at the worker, the felt burdens of industrial work started to depend on an individual marker, the characterological category of *Neigung*. Whereas in psychotechnics, the overall energy balance of the ‘human motor’ was the same for everyone and should not be overstrained, in the characterological framework a stronger or weaker will could add an unquantifiable individual difference to the equation of caloric input and

²⁵² Otto Biener, “Psychologische Grundlagen der Arbeit“, in: Riedel (Ed.), *Arbeitskunde*, 127-150, 130: “Dem Arbeitserlebnis ist es eigentümlich, daß es in doppelter Weise gefühlsbestimmt ist: einmal durch den individuellen Eigenwert und zum andern durch den sozialen Wert.“

²⁵³ Ibid., 128: “Die Psychologie (...) analysiert aus der großen Mannigfaltigkeit der Formen, in denen die Arbeit vom Menschen erlebt wird, das aller Arbeit wesenhafte Erlebnis und verfolgt seine Entfaltung im Lebenszusammenhange der Individualität einer Einzelpersönlichkeit, indem sie diese Erlebnisentfaltung als gesetzliche Notwendigkeit verstehen lehrt.“

²⁵⁴ This truism was linked to Henry Ford, who optimized monotonous flow production in the US. De Man quoted him as follows: “Für die monotonen Aufgaben der Repetitivarbeit gibt es bei einigermaßen anständiger Bezahlung immer Liebhaber genug, die wegen ihrer Scheu vor der Sorge und Verantwortung einer ‚höheren‘ Tätigkeit jede Beförderung ablehnen.“ Cited from De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 219. See also Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Jahresbericht* Teil I, Berlin 1939, 446: “Die Monotoniewirkung: gefühlsmäßige Reaktionen, z.B. Unlusterlebnisse, brauchen im Zustand der Monotonie keineswegs vorhanden zu sein, sie sind sekundäre Begleiterscheinungen der Bewußtseinslage der Monotonie; dasselbe gilt für subjektive Müdigkeitserscheinungen bei gleichförmiger Arbeit (...) Da aber die interindividuelle Verschiedenheit der Monotonieempfindlichkeit erheblich eingehender untersucht worden ist, als die Verschiedenartigkeit des Rhythmus einflusses, so liegen durchaus brauchbare typologische Verschiedenheiten der Monotonieempfindlichkeit vor. So erweisen sich Versuchspersonen, die wenig durch Monotonie beeinflusbar sind, als Angehörige des ‚introvertierten‘ Menschentyps, die stark monotonieempfindlichen als ‚extravertiert‘.“

²⁵⁵ De Man, *der Kampf um die Arbeitsfreude*, 216: “Das Bedürfnis nach Initiativausübung (mit anderen Worten: der Anspruch auf Befriedigung der schöpferischen Instinkte) als Bedingung zur Arbeitsfreude ist individuell sehr verschieden.“

physical output. Still, the individual differences were not ultimate, since they were organized along ‘types’, i.e. they clustered the workers along certain dispositions.

The second level onto which an individualizing language and practice entered was the hierarchy of the company: The possibility for ‘individual advancement’ (*individueller Aufstieg*)²⁵⁶ should take away the feeling of being caught in a hopeless situation together with millions of other destitutes – a condition which had created so much social unrest. At the same time, getting promoted was also seen as a means for fighting the inferiority complex of the workers, which was defined as another root cause of labor unrest. From a business point of view, individualized pay schemes offered a further plus: Companies would only pay for ‘delivered’ output, and not for the ‘slackers’ protected by tariffs.²⁵⁷ The extensive use of time studies that came with the *REFA* methods enforced this attention to individual differences in performance.²⁵⁸ Paying each worker individually would save money, hence to “accentuate the worker’s personality”²⁵⁹ was an economically desirable goal.

Third, it was also the proclaimed aim of rationalization to “capture the worker as a personality who can achieve more and different things than mechanical movements only”. This detailed grasp of the worker was termed necessary in order “not to waste valuable powers.”²⁶⁰

²⁵⁶ Ibid., 221.: In 1926, De Man criticized the following situation of German workers comparing it to the one of American workers: “Daß es unter den in Amerika gegebenen Verhältnissen mehr als genug Leute gibt, deren Ansprüche an das Leben durch Arbeits- und Behandlungsmethoden, wie sie Ford vertritt, befriedigt werden. (...) In Deutschland gibt es eine geringere Gelegenheit zum individuellen Aufstieg (...) Es gibt ein Privileg höherer Bildung für die Bemittelten (...). Andere noch verdanken ihren Feldwebel- oder Reserveoffiziersallüren eine Autorität über andere Menschen, die sie nicht hätten, wenn es auf bessere Sach- und Menschenkenntnis ankäme.”

²⁵⁷ This is how the director of a stock company producing sewing machines, argued; see: W. Starcke, “Wirtschafts- oder Sozialpolitik“, in: Lüddecke, *Industrieller Friede*, 81-108, 101: “Der Leistungslohn, wie er sich inzwischen herausgebildet hat und stellenweise bereits eingeführt worden ist, bezahlt den Arbeiter nur nach seiner individuellen Leistung unter Ausschaltung aller anderen Gesichtspunkte. Er hebt den guten, fleißigen und tüchtigen Arbeiter bewußt heraus (...) Der besondere Vorteil dieses Systems gegenüber anderen liegt noch darin, daß im Leistungslohn lediglich die gelieferte Produktion bezahlt wird.“

²⁵⁸ Riedel, *Wissenschaftliche Betriebsführung*, 93: “Durch die Arbeits- und Zeitstudien trat die starke Verschiedenheit der einzelnen Leistungen zutage. (...) Die qualitativen Unterschiede von Mensch zu Mensch [bedeuten, S.D.], daß die persönliche Anlage und der Stand ihrer Entfaltung entscheidende Bedeutung für die Leistung haben.“

²⁵⁹ Briefs, *Betriebsführung*, 141: Briefs lauded the newly introduced national socialist labor law (*Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit*), which was decreed on Jan 20 in 1934. Especially §29 on the promotion of performance-based wages (*Leistungslohn*) was a way “die Persönlichkeit im Arbeiter zur Geltung zu bringen“, according to Briefs.

²⁶⁰ Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, *Handbuch Rationalisierung*, 838: “Man kann mit Frieda Wunderlich behaupten, daß die Tendenz fortschreitender Wirtschaftlichkeit von dem ungelerten Sklaven der Maschine weggeht und weggehen muß, wenn eine Erhöhung der volkswirtschaftlichen Produktivität erreicht werden soll (...). Die Erfassung des Arbeiters als Persönlichkeit, die mehr und anderes leisten kann als mechanische Handgriffe, ist notwendig, sollen nicht wertvollste Kräfte ungenutzt bleiben. Eine

The ‘quality’ (*Wertigkeit*) of every single person was to be emphasized instead of the “number and quantity of manpower”, the Labor Scientific Institute of the German Labor Front demanded.²⁶¹ To turn the worker from an interchangeable atom which was dissolved in the mass of the workers into a self-conscious, pro-active, ambitious thriving subject was the overarching rationale. Thereby the ‘power reserves’ (*Leistungsreserven*) which had hitherto been held back by disgruntled workers could be made available for the production process.²⁶² The ideal was a joyous, creative personality (*schöpferische Persönlichkeit*).²⁶³ To access this ‘will to work’, positive emotional experiences at work had to be provided and those were individual by nature.²⁶⁴

For bringing about these positive individual experiences at work to channel individual dispositions into productive energies, ‘individual treatment’ was termed key. This concerned on the one hand the ‘emotional labor’ of welfare workers who had to be informed of and show

wirkliche Rationalisierung verwendet den Arbeiter eben erst da, wo er nicht ersetzbar ist, das ist in seiner individuellen Qualität.“

²⁶¹ Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung*, Berlin 1938, 8: Statement with regard to the lack of workers (*Arbeitermangel*): “Der Arbeitseinsatz von heute ist nicht mehr eine Frage der Zahl und der Menge der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte, sondern eine Frage der Wertigkeit und der Einsatzbereitschaft eines jeden einzelnen.“

²⁶² “Menschenbetreuung als Mittel zur Leistungssteigerung“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, 1. Folge 1942, I: “Ein Baubetrieb ermöglichte nach Umstellung auf das System der Leistungsrichtsätze nach eigenen Angaben eine Gesamtsteigerung der Leistung von 40 bis 65%. Das letzte Beispiel beweist, daß die Betriebsführer, welche sich mit besonderer Sorgfalt dem individuellen Arbeitseinsatz widmen, um darauf das System des Leistungslohnes aufzubauen, große Erfolge in der Aktivierung von bis jetzt noch zurückgehaltenen menschlichen Leistungsreserven erzielen.“

²⁶³ Textor, *Soziale Selbstverantwortung*, 12: “Die nationalsozialistische Weltanschauung (...) bekennt sich nicht zur absoluten Mehrheit, sondern zur schöpferischen Persönlichkeit. Das Zeitalter der Demokratie auf politischem und der Anonymität auf wirtschaftlichem Gebiet hat zur Verantwortungslosigkeit auf der einen und zur Unterdrückung der schöpferischen Persönlichkeit auf der anderen Seite geführt.“ Another example of the trope of the ‘creative individual’ which can be found in all labor scientific publications of the 1930s is

Adolf Friedrich, *Grundaufgaben der Menschenführung im Betrieb. Vortrag, gehalten auf der wissenschaftlichen Tagung des Deutschen Stahlbau-Verbandes in Berlin am 5.10. 1938*, Clausthal-Zellerfeld 1938, 15f: “Je wacher und klarer wir den einzelnen Kameraden in der Menschenführung machen um so größer werden auch seine Ansprüche an die Technik und Organisation sein, weil er klarer sieht und weil er feiner empfindet. (...) Die Maßnahmen des Vorschlagswesens, der inneren betrieblichen Propaganda [dienen dazu, S.D.] die schöpferische Kraft des einzelnen zu entwickeln, um auf diese Weise jeden aktiv in der Gesamtarbeit einzusetzen.“

²⁶⁴ Marrenbach, *Fundamente des Sieges*, 266: “Die Erwerbung des Willens und der Arbeitskenntnisse führt beim Werk tätigen fast immer über den Weg der individuellen persönlichen Erfahrungen. Es muß also dieser Weg fortgesetzt werden, wenn es darauf ankommt, eine Ausweitung des Willens und eine Vertiefung der Kenntnisse durch Berufserziehungsmaßnahmen zu erreichen.“ / Biener, *Psychologische Grundlagen der Arbeit*, 128: “Die wissenschaftliche Klärung des Problems der Arbeit fällt allein der Psychologie als er Wissenschaft von den seelischen Erscheinungen zu. Sie analysiert aus der großen Mannigfaltigkeit der Formen, in denen die Arbeit vom Menschen erlebt wird, das aller Arbeit wesenhafte Erlebnis und verfolgt seine Entfaltung im Lebenszusammenhange der Individualität einer Einzelpersönlichkeit.“

understanding for the ‘individual’ situation of each worker and his or her family.²⁶⁵ On the other hand, the engineer and the foreman should also want to know more about the family situation of his subordinates, besides greeting everybody personally by their names.²⁶⁶ In the same way the apprenticeship instructor had to pay due attention to the individual characterological qualities of his pupils and thereby prevent them from turning into an unpredictable ‘crowd’.²⁶⁷ On the top of the corporate hierarchy, the entrepreneur had to let go of the obsolete “patriarchal attitude, which does not look at the worker as at a fully-fledged person (*Vollpersönlichkeit*), otherwise work never becomes his purpose in life”²⁶⁸, the German Labor Front urged. For all leadership levels, the ‘personal touch’ (*persönliche Berührung*) between individuals should prevail as a bulwark

²⁶⁵ “Betriebliche Sozialarbeit”, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, Folge 5-6, 1943: “Die betriebliche Sozialarbeit erfordert Menschen mit warmem Herz und Verständnis für die soziale Lage eines jeden einzelnen Gefolgschaftsmitgliedes. Wird die Aufgabe befriedigend gelöst, so werden die Schaffenden in ihrer Haltung günstig beeinflusst und dadurch in die Lage versetzt, voll und ganz auch ihren Teil zum Siege beizutragen.“ / See also Dunkmann, “Massenpsychologie und Arbeitserfolg”, 8: “Die Masse muß es fühlen, daß ihre vorgesetzten Führer und Leiter Menschen sind im vollen Sinne des Wortes, also Menschen, die an ihren Nöten und Sorgen lebendige Anteilnahme haben.“

²⁶⁶ Friedrich, *Grundaufgaben der Menschenführung*, 18f: “Unsere Menschenführung ist keine organisatorische Maßnahme allein, sondern Arbeit am Leben des deutschen Menschen und der deutschen Gemeinschaft! (...) Dazu ist das Verstehen des einzelnen notwendig. [Ebenso ist notwendig, S.D.] daß jenseits der äußeren Leistung jene innere Leistung herausgeschält werden muß. Das ist die höchste Leistung und die höchste Arbeitsfreude auf dem Wege der Ehre und des Lebens Deutschlands!“ / Winschuh, *Praktische Werkspolitik*, 58: “Der Ingenieur muss im Bilde sein über seine Eigenart, seine Stärken und Schwächen, sowie seine allgemeinen Familienverhältnisse, soweit sie das Gemütsleben des Mannes bestimmen.“ Workers had long complained about these issues, see e.g. Levenstein, *Die Arbeiterfrage*, 73: “Man müßte als Arbeiter nur bessere Behandlung haben, aber die meisten Chefs grüßen ihre Arbeiter morgens und mittags nicht, wenn sie in den Arbeitsraum treten.“ Positively another worker (*Scherenschleifer*): “Es macht grade nicht viel Vergnügen, aber man hat doch mitunter eine gewisse Arbeitsfreude, wenn man vom Fabrikanten freundlich behandelt wird.“ Ibid., 131: “Wenn ich mehr Achtung kriegen täte. Aber der Fabrikant grüßt mich nicht’, in diesen Worten, die sich in allen möglichen Variationen bei allen drei Arbeiterkategorien wiederholen, liegt ein Unsumme von Erniedrigung des Menschentums.“

²⁶⁷ Philipp Lersch, “Die praktischen Einsatzgebiete der Psychologie“, in: *Deutschlands Erneuerung. Monatsschrift für das deutsche Volk* (27 / 1-2), München 1940, 54-67, 56: “Wer der Forderung, der Erzieher habe die seelische Individualität seiner Zöglinge zu berücksichtigen, den Vorwurf des Individualismus entgegenhält, beweist damit lediglich seine eigene Kurzsichtigkeit. Je mehr der einzelne nicht zum uniformen Produkt einer Masse, sondern zum Glied eines Ganzen gemacht wird, [wird, S.D.] er seine besondere Aufgabe und Funktion erfüllen. Eine Zerschlagung der persönlichen Individualität aber führt nie zur Verganzheitlichung, sondern immer nur zur Vermassung.“

²⁶⁸ “Der Führungsauftrag im Betrieb”, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, Folge 9-10, Berlin 1943: “Und von der patriarchalischen Haltung, die den Arbeiter nicht als Vollpersönlichkeit ansieht, ist es nicht weit zur materialistischen, die ihn als Sache, als Arbeitsmaschine behandelt. Diese Haltungsweise versteht unter Betriebsführung die möglichst nutz- und gewinnbringende Verwendung der Arbeitskräfte ohne Rücksicht auf ihr persönliches Eigenleben. In dem Maße, in dem für die leitenden Männer des Betriebes der Arbeiter zum reinen Unkostenfaktor herabsinkt, sieht dieser im Arbeitsverhältnis lediglich das Lohnverhältnis. Die Arbeit wird so nie zum Lebensinhalt, sondern der alttestamentarisch-jüdischen Lehre entsprechend zum Fluch. (...) Das sind die Auswirkugnen einer Zeit, die unfähig blieb, durch wahrhafte Führung echte Schaffensgemeinschaft und freudige Arbeit zum besten des Volkes entstehen zu lassen.“

against ‘mass organizations’ – so went the argument of the Weimar factory community movement which was continued in the 1930s.²⁶⁹ The factory community had to make sure that the worker felt committed to this particular company and to no other one. The ‘personal’ here was a defense mechanism against unionist efforts which tried to assemble as many workers as possible in one group.²⁷⁰ A highly customized arrangement between worker and company would contribute to joy in work.²⁷¹ It was based on specific welfare provisions and would thereby add to the feeling of being valued and appreciated by the employer. This particularity of each firm would ideally outbalance the large size of industrial companies which did no longer allow for a personal relationship between entrepreneur and worker in the traditional sense. Carl Friedrich von Siemens emphasized his belief in the importance of ‘individuality’ in industrial corporations during the World Economic Forum (*Weltwirtschaftskonferenz*) in Geneva in 1927 as follows:

“Economic and technological progress are carried forward by the industrious and the tireless work of the individual and by the belief in the success of his efforts. If individuality is discarded in the economic field, there will be no more advancement. Large organizations pose a danger for individuality; I, as a leader of such a big organization, understand it as the most important and most difficult task to make sure that individualism can thrive in this organization despite adverse circumstances.”²⁷²

In this regard, Ruth Rosenberger’s assumption that an individualized approach towards the worker and his psyche was pursued only after the Second World War, while before the workers were integrated by corporate strategies providing collective material benefits, is doubtful.²⁷³ An

²⁶⁹ Albrecht, *Werksgemeinschaft*, 950: “Daß, wenn überhaupt, wirtschaftliche Gemeinschaft nur in der lebendigen Berührung von Arbeitgeber und -nehmer gedeihen und daß diese lebendige Berührung niemals durch Massenorganisationen der beiden Interessengruppen sondern nur von Mensch zu Mensch, also günstigsten Falles vom Betriebe aus, geschaffen werden kann.“

²⁷⁰ Dach, *Menschenbehandlung*, 105: “Nach Bang ist die Werksgemeinschaftsgedanke die denkbar stärkste Verneinung des Gewerkschaftsprinzips; erstrebenswert ist ein ‚Sichwiederfinden der Unternehmer und Arbeiter im Einzelbetrieb und die Ermöglichung individuell betrieblicher Abreden‘; denn die tarifliche öffentliche Regelung der Arbeitsbedingungen hat erreicht, daß ‚auf beiden Seiten in der Wirtschaft ausgerechnet das getötet wird, was aller Kultur und Gesittung, aller Politik und Wirtschaft Grundlage ist: die Persönlichkeit.“

²⁷¹ Ibid.: “Der Werksgemeinschaftsgedanke [bedeutet, S.D.] die Hebung der Arbeitsfreude durch individuelle Regelung aller Fragen des Arbeitsverhältnisses zwischen Unternehmer und Arbeiter jedes einzelnen Werkes.“

²⁷² Siemens SSA, LS 692: “Wirtschaftlicher und technischer Fortschritt werden getragen in erster Linie von der fleißigen und unermüdlichen Arbeit des einzelnen, von dem Glauben an den Erfolg seiner Bemühungen. Wenn der Individualismus aus der Wirtschaft ausgeschaltet wird, dann kann es keinen Aufstieg mehr geben. Großorganisationen sind eine Gefahr für ihn; ich betrachte es als die wichtigste und schwierigste Aufgabe des Leiters einer solchen Großorganisation, dafür zu sorgen, daß auch unter diesen erschwerenden Umständen der Individualismus sich in ihm bestätigen kann.“

²⁷³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 119, defines the following personnel management strategy as typical of the 1950s, whereas this chapter tried to show that the mentioned approach was in place much earlier: “In Abgrenzung gegenüber der herkömmlichen Strategie betrieblicher Sozialpolitik, die auf Einbindung der Arbeitnehmer durch materielle Versorgung und Sicherheit setzte, zielte dieser neue

individualized approach which was sustained by methods aiming at the emotional economy of the workers was in place much earlier.

However, it has to be mentioned that the contemporary understanding of ‘individualism’ always entailed a decisive caveat: The individual was to be embedded in a community, and the ‘value’ of personal achievements was always measured by its use for the ‘whole’, i.e. the company or society.²⁷⁴ What companies conveyed to their employees was in line with contemporary strands of psychology: According to Adlerian ‘individual psychology’ (*Individualpsychologie*) it was crucial for every person to create a balanced relationship between the individual drive for recognition (*Geltungsstreben*) and a sense of community (*Gemeinschaftsgefühl*).²⁷⁵ The latter was more important than the former, since *Geltungsstreben* often just meant that the person tried to compensate for feeling inferior.²⁷⁶ Hence, fostering self-confidence was important, but only to a point where it would not turn into selfishness. In this logic, the individual needed goals *beyond* the individual in order to lead a meaningful life and to be ‘valued’ by the community. The *DINTA* and later the *DAF* epitomized and promoted this

Integrationsansatz stattdessen auf den ‘Geist’ und die ‘Psyche’, auf das ‘Ideelle’ und ‘Immaterielle’, auf das Innere des Einzelnen ab.”

²⁷⁴ As the Siemens study association for middle management taught in its classes for applied psychology the importance of the following obligation (*Verpflichtung*): “Seine Anlagen und Fähigkeiten, seine Willens- und Entschlußkraft, d.h. seinen Charakter zu der höheren Form der Individualität, zu einer Persönlichkeit zu gestalten. Der Wert der Persönlichkeit ergibt sich aus ihrer für die Gemeinschaft geleisteten Arbeit, aus ihrem Wirken und Schaffen. Der Sinn der Lebensarbeit des einzelnen kann demnach nicht formuliert werden: (...) Wie erlange ich, der einzelne, möglichst viel Macht, Besitz und Genuß? (...) Unser Tun und Streben erhält seinen letzten Sinn erst vom Ganzen des Lebens her.“ Cited from Adolf Zeddies, *Siemens-Lehrgang ‚Die Gesetze des Erfolges‘*, Bad Homburg 1941, 11. SSA 9790.

²⁷⁵ Sommerfeld, *Der persönliche Umgang*, 129f: “Nach der Adlerschen Individual-Psychologie widerstreiten im Menschen ‚Gemeinschaftsgefühl‘ und ‚Geltungsstreben‘. Das Gemeinschaftsgefühl sollte auch im Großbetriebe das Geltungsstreben überwiegen. Trotzdem soll sich jeder so weit zur Geltung bringen können, wie es seinem Wert und seinen tatsächlichen Leistungen für den Betrieb und die Betriebsgemeinschaft entspricht. Dabei die richtigen Grenzen zu finden, setzt einerseits ein gesundes Selbstgefühl und andererseits auch die bereitwillige Anerkennung besonderer Leistungen im Betriebe voraus. In diesen Grenzen muß sich aber dann der Wertvolle gern dem Wertvolleren, schon aus dem Gefühl der Gemeinschaft heraus, zur Zusammenarbeit verbinden und seiner Führerschaft bereitwillig Folge leisten. Adler schreibt: ‚Eine Erziehung, die diesen Gesichtspunkt berücksichtigt, wird deshalb wirksam sein, weil sie an das Ursprünglichste anknüpft, an das Gefühl der Zusammengehörigkeit.“ An article in the professional journal *Der technische Akademiker* made the same point: “Persönlichkeitsentwicklung und Gemeinschaftsdienst sind die Grundpfeiler menschlichen Zusammenlebens, auf denen sich jede menschliche Tätigkeit und in erster Linie der Berufsarbeit aufzubauen hat.“ Cited from: Ibid.

²⁷⁶ Bäumer, *Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung*, 115: “Der Mensch, der – zumeist unbewußt – stets wieder versucht, in seiner Arbeit und an ihr Freude zu finden und durch sie irgendwie zu gelten, und sei es auch nur vor sich selber, um sich nicht selbst verachten zu müssen.“

rationale with all efforts to build up self-confident, ambitious workers who at the same time would feel indebted to their factory community.²⁷⁷

Transcendence Added to Work

The new paradigm in approaching the worker and her emotions, often rubricated under ‘social psychology’, radically tried to establish the company as a locus for meaning-making in the worker’s life. Whereas in the psychotechnical framework the worker was not even framed as a ‘conscious being’ but as a thermodynamical motor, the psychologization process during the 1920s addressed the employee as ‘naturally’ seeking meaning in and at work.²⁷⁸ This psychological and emphatic notion of work was different compared to the psychotechnical one: Both saw work as burdensome; but psychotechnics meant to reduce physical toil whereas the psychological approaches of the 1920s tried to add meaning as a compensation for the strainfully high division of labor. In particular, the steps taken to cultivate a work community (*Werksgemeinschaft*) were offered sources of meaning beyond the payroll.

In this regard, this was also a first step towards the

Desomatization

of labor. While industrial labor was still seen as arduous, tackling the resulting negative emotions was no longer limited to psychotechnical, i.e. physiological measures. The psyche – or in contemporary language ‘the will’ – could also do something about these negative emotions, it could overcome physically burdensome conditions, the Labor Scientific Institute claimed in one of its publications on increasing efficiency.²⁷⁹ Adding the will’s capacities to the formerly labor

²⁷⁷ Ibid, 99: “Das Dinta kämpft um die Seele des Arbeiters, damit sie (...) in jenes recht verstandene Verhältnis zur Arbeit hineinzufinden vermag. Indem diese Seele frei wird, wird sie sich im persönlichen Leben des Arbeiters zu dem ausdrücken, was man am besten mit gesundem Selbstbewußtsein und selbständigem Urteil der Arbeit und ihrer objektiven Notwendigkeiten gegenüber bezeichnen könnte. (...) Es gilt das Gemeinschaftsgefühl im Arbeiter zu stärken und zu pflegen.“

²⁷⁸ Ibid., 115: “Die Idee der Werksgemeinschaft (...) knüpft an ein sehr starkes Bedürfnis in der Arbeiterschaft an, das aus dem Zwiespalt zwischen Arbeitsinhalt und Lebensgefühl resultiert: Auch im modernen Industriearbeiter – wenigstens in der Mehrzahl von ihnen – ist ein Verlangen, seiner Arbeit einen Sinn anzuhängen und Teilnahme für die Stätte und die Kameraden seiner Arbeit zu empfinden.“

²⁷⁹ Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung*, Berlin 1938, 20f: “Die Bestgestaltung der Arbeit durch Herabsetzung der physischen (...) Beanspruchung erwirkt zweifellos Leistungssteigerung und Minderung des Energieverbrauchs und damit Ermüdungsverminderung. Ausschlaggebend wird jedoch der Antrieb des Leistungswillens mit solchen Mitteln sein, die den Kern der Seele (...) treffen.“ On p. 37 the same publication reports the following part of a talk given by Adolf Friedrich to the consortium of German engineers (*Arbeitsgemeinschaft Deutscher Betriebsingenieure*): “Man denke sich einen Menschen mit einem Leistungsvermögen von 19 Kräfteeinheiten; verbraucht er für die Überwindung von Hemmungen durch

physiological equation of work output can be seen as a decisive step in the labor scientific development towards detaching joy in work from its mere thermodynamical dimension, and rendering it to a more immaterial realm based on questions of ‘attitude’ and ‘consciousness’.

This beginning desomatization was in tune with wider developments in contemporary psychological knowledge, advanced e.g. by Ludwig Klages, one of the cutting-edge characterologists of the time. At the end of the 1920s, Klages openly rejected Wundt’s conceptualization of human action as measurable processes in the nervous system.²⁸⁰ Klages spoke out against the applying the law of conservation of energy the human action as psychotechnics had done.²⁸¹ Instead of ‘mechanistically’ conceptualizing the body, the qualities of the mind and soul had to be taken into account and they could not be grasped quantitatively. The will was not just ‘directing’ corporeal energies; it was a force of itself, whose energies could not be calculated in a mechanical zero-sum model, as thermodynamics would have it. ‘Willful consciousness’ (*Willensbewußtsein*) was decisive for human action and it was not limited to a fixed amount of thermodynamic energy.²⁸² Rather, Klages conceived of human actions as follows: The will was based on a ‘vital force’ which was energized by an “impulsive experience” (*Antriebserlebnis*), which a “self-aware being” (*selbstbewußtes Wesen*) lived through. Depending on the character of that person, the will was stronger or weaker in overcoming the resistances (*Widerstände*) faced. Hence, positive experiences could give momentum to the will, although its basic characterological quality was rather fixed.²⁸³

Sorge, Verbitterung, falschen Persönlichkeitseinsatz usw. allein 8 Kräfteeinheiten, so bleiben ihm für den produktiven Einsatz nur noch 2 Einheiten. Demgegenüber denke man sich einen Menschen mit 3 Kräfteeinheiten, dessen volles Leistungsvermögen durch richtigen Persönlichkeitseinsatz in frischer, fröhlicher Arbeit zu vollem Einsatz gelangt, so hat dieser an sich Minderleistungsfähige produktiv doch mehr einzusetzen als der erste.“

²⁸⁰ Ludwig Klages, *Der Geist als Widersacher der Seele*, Leipzig 1929, 682: “Die Handlung ist eine wirkliche Leistung des persönlichen Ichs und alsdann nicht in der Vitalität allein entsprungen und niemals aufzulösen in meßbare Nervenvorgänge.“

²⁸¹ Ibid.

²⁸² Ibid., 685: “So führt die unumstößliche Tatsache des Willensbewußtseins zu einer Kritik der Begriffe von mechanischen Kräften und mechanischen Ursachen. (...) Vom Standpunkt einer auch nur einigermaßen erleuchteten Metaphysik ist das mathematisch-physikalische Denken eine Glaubenssache von kaum geringerer Verwunderlichkeit als die gewagtesten Mythen der Primitiven.“

²⁸³ Ibid., 576: “Jeder Antrieb ist Bewegungsantrieb, und das seelische Antriebserlebnis fällt zusammen mit dem Erlebnis eines Bewegungsdranges.“ Ibid., 692: “Suchten wir nach dem vitalen Ursprungsort des Kraftbegriffes, so würden wir auf das Antriebserlebnis zurückgeführt, dessen Betrachtung wie nicht zu vergessen, unter der Voraussetzung geschieht, daß ein selbstbewußtes Wesen eine eigene Körperlichkeit und mit deren Hilfe die Körperlichkeit auch der Erscheinung zu erleben vermöge. Sobald in ihm nun der wirkende Zug der Bilder den Widerstand des Körpers erleidet, ist der Antrieb da als eine Macht oder Kraft, die ihren Träger in Bewegung zu setzen strebt und welche in Anbetracht des miterlebten größten Unterschiedes des Widerstandes mit dessen Überwindung die Bewegung verwirklicht würde, Gradunterschiede der Stärke darbietet.“ Ibid., 743f: “Daß demgemäß die Persönlichkeit ein wollendes

Along the same lines, labor experts assessed the selection of workers by their character traits (instead of psychotechnically measured bodily features) and their immersion in positive experiences (*Arbeitserlebnisse*) as crucial. Reversely, negative experiences at work would impinge on the personality of the worker, the person would get dull and intuitively avoid the soul-destroying situation. Once the negative emotions stemming from negative work experiences had made their way up to the consciousness, resentment and outright opposition to work, i.e. by joining the labor movement, were the consequences.²⁸⁴ If this negative psychological domino effect was prevented, the architecture of the will could be used towards positive ends. The will of the worker could be made stronger by education and the consciousness could be ‘educated’ to understand the corporate and societal meaning of his or her work.

It is important to note that this was not the worker’s task but that ‘meaning-making’ with regard to work was still a question of top-down ‘education’ (*Erziehung*), although not in an authoritative fashion, but in offering the worker positive emotional experiences and economic knowledge. Ways to do so were e.g. the already mentioned production-related field excursions or creating pride in products through articles in the company magazine. Therefore, joy in work was no longer seen as inevitably lost in a partialized and physically toilsome work environment. Companies still tried to ease the bodily side of the working conditions as well, but they did not go as far as to reverse the fragmented nature of work in flow production for more joy in work. In the new conceptualization, joy in work could be restored in the immaterial realm of the psyche by nourishing the ‘right attitude’ of workers without changing the production regime.

A further reason why the labor scientific attention shifted away from psychotechnics towards non-bodily, psychological components of the worker was the following: Psychotechnical testing was often felt to be ‘degrading’ on the side of the tested workers who wanted to be more

Wesen ist, über viel oder wenig Energie verfügt, ferner über viel oder wenig Willensbegabung, daß ihre Triebtriebe leicht oder schwer gegen Willensantriebe sich austauschen, endlich, welche Zwecke sie unter gegebenen Umständen – mit Unterordnung anderer Zwecke – erzeugt, das alles ist ihr unweigerlich vorgezeichnet von ihrer je augenblicklichen Charakterverfassung, die ihrerseits wieder die ‚Summe‘ zieht aus dem ursprünglichen Charakter dessen Geschichte und somit zuletzt auf jene zurückführt als auch etwas aller Willkür und freien EntschlieÙung ebenso völlig Entrücktes.“

²⁸⁴ Biener, *Das Arbeitserlebnis*, 35: “Psychische Reaktionen gegen den Arbeitsverfall: 1) zerstörende Rückwirkung des Arbeitserlebnisses auf die Gesamtstruktur der Persönlichkeit (seelische Abstumpfung, psychopathische Erscheinungen, Arbeitspsychosen) und instinktive Erlebnisabwehr (Arbeitsverkürzung, Pausen, Arbeitstakt und Wechsel des Taktes). Ins Bewußtsein erhoben verwandelt sich dieser Abwehrtendenz zum Groll und zur Feindschaft gegen die Arbeit, zur Arbeitsverweigerung und schließlich zum haßerfüllten Zerstörungswillen, der sich, blind für den unmittelbaren Erlebnissachverhalt, unter scheidender Motivation gegen die Arbeitsmittel, den Betrieb und seine leitenden Personen, und letzten Endes gegen wirtschaftliche und kulturelle Verhältnisse richtet. Die wesentlichsten Triebkräfte der sogenannten Arbeiterbewegung haben in dem angegebenen psychischen Tatbestand ihre Quelle.“

than ‘measured’ bodies. Their unease with squeezing them into the psychotechnical framework caused ‘frictions’, according to labor sociologist Goetz Briefs:

“Following Brentano’s dictum a worker not only hires one’s powers out, but also himself as a human being. This human being has to acquiesce to the fact that he is used as a mere carrier of labor power, that his muscles and his nervous system are measured to find out how to use them most efficiently. In this way, the worker is a means to an end for the company. However, his human dignity requires that he is regarded as an end in himself and that he is therefore treated with respect. Although the worker is de facto dependent because of social realities, neglecting his human dignity will increase his feeling of being dependent and therefore lead to frictions (*Reibungen*). In this regard there is always tendency that the worker will perceive his dependent status as unwholesome (*unorganisch*).”²⁸⁵

Hence, to treat the worker as a human being rather than a bodily carrier of labor power, was increasingly seen as economically rational. Shifting corporate attention from the body of the worker to his inner life and his emotional needs would eliminate the ‘counterproductive’ frictions in the work process that had arisen from seeing and treating him only as a thermodynamical machine.

Dynamization

The introduction of the ‘human factor’ and his meaning-making in labor scientific concepts did not only bring with it a first step towards desomatization of the emotions at work but also a dynamization in the conceptualization of the laborer: Although there was still an assumed limit of performance (*Leistungsgrenze*), it was no longer exclusively defined by calculable amounts of bodily energy. The will was an unquantifiable energy. Metaphorically speaking, the will was added to the equation of work input and output as an extra placeholder. It could be weaker or

²⁸⁵ Briefs, *Betriebsführung*, 58: “Nach Brentanos bekannter Formulierung verdingt sich mit der Arbeitskraft zugleich der Mensch. Dieser muß es sich gefallen lassen, daß er rein als Arbeitsträger verwendet wird, daß seine Muskulatur und sein Nervensystem unter dem Gesichtspunkte studiert werden, wie der größte Nutzeffekt aus ihnen herausgeholt werden kann. So ist der Mensch dem Betriebe nur Mittel zum Zweck; menschliche Würde aber erfordert, daß er als Selbstzweck gewertet wird, und in allen Lebensbereichen eine entsprechende Achtung erfährt. Wenn es auch objektive soziale Zusammenhänge sind, die die Abhängigkeit des Arbeiters konstituieren, so wirkt die Vernachlässigung seiner selbstzwecklichen Menschenwürde (...) für sein Abhängigkeitsgefühl in der Richtung der Entstehung von Reibungen; insoweit besteht immer eine Tendenz, daß das arbeiterliche Abhängigkeitsverhältnis als unorganisch empfunden wird.“ The feeling of being dependent had long been problematized by the labor movement before labor scientists and corporate measures tackled it and tried to diminish it. For workers’ voices on the feeling of dependency see e.g. Levenstein, *Die Arbeiterfrage*, 148: “Es gehört für den empfindenden Arbeiter eine große Energie dazu daran nicht zu verzweifeln. (...) Unsäglich drückt einen fühlenden Arbeiter die Abhängigkeit von den Launen des Unternehmers und deren Antreiber, welche byzantinisch nach oben und brutal nach unten den Arbeiter nur als Arbeitstier betrachten, daß man ihnen manchmal an die Kehle springen möchte.“

stronger according to the character and it could be ‘strengthened’ by specific pedagogical and psychological measures. Hence, while the notion of limited personal capacities did not vanish, it became increasingly blurry how these limits could actually be determined. Thus, there was no longer an automatic link between overstretched limits and the loss of joy in work, resentment and aversion. When the capacities of the will and the worker’s consciousness were added to the equation describing joy in work, there was more room to maneuver. The worker could be won over, his leanings towards the labor movement were no longer the unavoidable consequences of hard physical work at industrial plants. If workers were enmeshed in positive experiences at work, if they understood the value of their jobs and felt valued themselves, joy in work could be maintained despite adverse physical working conditions.

Yet, what was not dynamized was the idea of joy in work as an emotional state. As in the psychotechnical tradition, it was overall still defined by the absence of negative factors²⁸⁶, although no longer physical ones, but psychological ones. The ‘inhibitions’ caused by an uncomfortable work environment, by aggressive supervisors and by seemingly senseless tasks had to be defied. If done carefully, so the theory went, then the joy in work would come back, since it was a taken-for-granted feature of human nature.²⁸⁷ As we shall see later, this rather static concept of positive emotions at work – being defined ex negativo – would change during the last years of the war and in the decades to come. Up until 1940, a trend towards dynamization did not pertain to it yet.

Dematerialization

With regard to the material compensation for work, it became a normative expectation that industrial workers were not just in for the money. Previous comments on the matter had often

²⁸⁶ Arnhold, *Ausbildung und Schulung von Arbeitern in Großbetrieben*, 15: “Der Arbeitserfolg unserer Werke ist von drei Faktoren abhängig, einmal von der Beschaffenheit unserer Maschinen, zum zweiten von der Organisation und der Verbesserung der Organisation und drittens von dem wertvollsten Faktor jedes Leistungsprozesses, vom Menschen selbst. Wie kann ich diesen Menschen bessern? – Wie kann ich den Wirkungsgrad der menschlichen Arbeit erhöhen? Ich kann es dadurch machen, daß ich die Hemmungen, die der Mensch bei der Arbeit erfährt, ausschalte”.

²⁸⁷ For a quote exemplifying this logic of a given joy in work and its inhibiting factors see e.g. Moede, *Menschenbehandlung*, 32. According to Moede it was the objective of teaching *Menschenführung* “Ärger und Verdruß zu vermeiden” and thereby to reestablish “Arbeitslust, Arbeitswille und Arbeitsfreudigkeit”. De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 148: “Es gibt eigentlich keine die Arbeitsfreude fördernden Momente. Es gibt nur hemmende. Das Pluselement, das von diesen negativen Momenten in ein Minus verwandelt werden kann, ist von vornherein als psychische Gegebenheit da. Nach Arbeitsfreude strebt jeder Arbeitende, wie jeder Mensch nach Glück strebt. Arbeitsfreude verlangt gar nicht danach, ‚gefördert‘ zu werden; es kommt nur darauf an, daß sie nicht gehemmt wird.”

conceded, that under industrialized working conditions, the worker was entirely thrown back on his interest to make a living (*Erwerbstrieb / Lohninteresse*), since the actual tasks held no possibility to derive meaning from it. This argument changed with the weakening of the psychotechnical discourse and the psychologization of the working individual. The above-described techniques to instill meaning in work were linked to the argument that workers would also derive immaterial, ideal gratification from their work (if not from the simple process, then at least from the company community). Adolf Friedrich emphasized: “The worker who values his job only because of the remuneration, shall not be surprised when the momentum of his personality is missing. Only people who appreciate their job beyond the pay can expect to experience joy in work. Vocational training should enable young workers to do so by making the good sides of their jobs visible, which at first glance seem dreadful.”²⁸⁸ The Siemens Association for Practical Psychology described it as zeitgeisty that a worker would do the job for idealistic matters and that he would derive contentment from the skillful handling of the task. ‘External’, i.e. financial reasons were thus simply less important than the joys experienced from good performance (*innere Befriedigung durch Leistung*).²⁸⁹ Hence, social unrest could less be explained by looking at the wages of the working class and at the material conditions of the work place, but rather by looking at what kind of ‘experiences’ workers made in their daily life on the shop floor, labor sociologist Goetz Briefs argued.²⁹⁰

Despite this tendency towards dematerialization, financial remuneration and the objective working conditions still were important. However, they changed their meaning: Since the turn of the century industrial hygiene had been remarkably improved to ameliorate the material working

²⁸⁸ Adolf Friedrich, *Der junge Führer. Ein Wegweiser zum Führertum*, Karlsruhe 1931, 10: “Wer nur nach dem Geldbetrag wertet, braucht sich nicht zu wundern, wenn ihm einst die Stoßkraft der Persönlichkeit fehlt! Nur wer in seinem Beruf – über die Fachkenntnisse hinaus – die wirkliche jugendliche Tatenfreude mitbringt, nur wer seinen Beruf wirklich liebt, kann wahre Arbeitsfreude erwarten! Denn vor der Arbeitsfreude steht die Arbeitsliebe! Und dazu soll gerade auch die Ausbildung anregen und schulen, auch an solchen Gebieten gute Seiten zu finden, die auf den ersten Blick nicht zu passen scheinen.“

²⁸⁹ Siemens-Studiengesellschaft für praktische Psychologie (Ed.), *Siemens Lehrgang Menschenkenntnis und Menschenbehandlung*, 182: With regard to a graphological analysis: “Die solide und dennoch zügige Art der Arbeitsleistung wird auf die Dauer entsprechende Beachtung finden. Diese braucht nicht materieller Natur zu sein, da innere Befriedigung durch Leistung (...) mehr wert ist als äußerliche und finanzielle. Der Schreiber ist ganz im Sinne unserer Zeit fähig, eine Sache um ihrer selbst willen zu tun. Mögliche ideelle Erfolge, denen mit systematischer Kleinarbeit vorgearbeitet wird, bedeuten neuen Ansporn zur weiteren Leistungssteigerung.“

²⁹⁰ Briefs, *Betriebssoziologie*, 51: “Es dürfte nicht allzu schwer fallen, nachzuweisen, daß weniger das Lohnsystem an sich als vielmehr tiefer liegende Tatbestände geistig-ethischer Haltung in Verbindung mit den täglich spürbaren und sinnfälligen realen Gegebenheiten des Betriebslebens eine entscheidende Komponente für Klassenbewußtsein und Klassenkampf geworden sind.“

conditions.²⁹¹ Reduced noise, more comfortable temperatures on the shop floor, better lighting and ventilation were among the realized measures. Yet, the reasons for undertaking them shifted: Psychotechnics had advocated for these improvements in order to take less energy away from the working body, i.e. to save valuable powers for the production process. In the social psychology framework of the later 1920s, the main reason brought forward was creating a feeling of well-being and of being cared for in the worker. The Beauty of Labor Movement was not installed to soothe the workers' nervous energies, but to make them feel elevated.

The same change can be observed with regard to the material remuneration of the workers: The emphasis here lay also on the 'feeling' which the wage level conveyed, not on the absolute numbers. The workers had to have the feeling to receive a 'fair payment' (*gerechter Lohn*) so that their drive for recognition (*Geltungswille*) would be met. Economic value would heighten the sense of being valued as a person.²⁹² In this way, the wage became a means to the end of making the worker feel appreciated, which was a stark difference to being a goal in itself. Within this logic, there was a clear distinction drawn between the legitimate expectation to receive a fair payment and the illegitimate wish to simply earn more money by all means.²⁹³ It was the defined goal of *DINTA* that mere acquisitiveness (*nacktes Erwerbsstreben*) should be replaced by the added meaning dimension²⁹⁴; the "second" wage, as Arnhold emphasized, was

²⁹¹ Leifer, *Organisatorische und technische Maßnahmen*, 76: "Zusammenfassend kann gesagt werden, daß in den letzten Jahren bei sehr vielen Firmen der deutschen Metallindustrie auf dem Gebiete der Gewerbehygiene bedeutende Fortschritte erzielt wurden. Die von den technischen und sozialen Verbänden abgehaltenen Vortragskurse haben viel zur Verbreitung bewährter Maßnahmen beigetragen. In der Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure wurde auf eine systematische Schulung aller Betriebsleiter hingearbeitet und das Thema 'Der Mensch in der Fabrik' in den Vordergrund gestellt. Alle Bemühungen der Fabrikleitungen sind jedoch vergeblich, wenn nicht auch der Arbeiter die richtige Einstellung hierzu hat."

²⁹² Moede, *Menschenbehandlung*, 25f; Arnhold, *Betriebs- und Arbeitsführung*, 18: "Es handelt sich nicht so sehr um die Höhe des Lohnes, als vielmehr darum, daß der Betreffende, der den Lohn empfangen hat, das Gefühl bekommt, daß er gerecht entlohnt ist. Darum will man nur einen Lohn, der den Menschen innerlich befriedigt, also einen Lohn, der sich auf die Leistung aufbaut, einen Lohn, der in der Anerkennung liegt. Wenn ich einmal eine Lohn- oder Gehaltserhöhung erhalte, so bekomme ich natürlich zunächst einmal die Geldsumme, aber viel stärker ist in mir das Bewußtsein: Deine Vorgesetzten werten deine Leistung. In diesem Gefühl der eigenen Wertigkeit liegt ein großer Teil des Lohnes."

²⁹³ Siemens-Studiengesellschaft für praktische Psychologie (Ed.), *Siemens Lehrgang Menschenkenntnis und Menschenbehandlung*, 173: "Die Gestaltung der Persönlichkeit, (...) formt den Menschen zu einem sittlichen Charakter, dem Erfolg, Leistungssteigerung, Schaffensfreude und gerechten Lohn bedeutet, nicht aber Ellenbogenfreiheit und kapitalistischen Geld-Verdienen-Wollen um jeden Preis."

²⁹⁴ Dach, *Menschenbehandlung*, 55: "Das Dinta glaubt, daß dann endlich auch das nackte Ertragsstreben abgelöst werden wird durch neuen, geistigen Inhalt der Arbeit." In the same vein Arnhold, *Betriebs- und Arbeitsführung*, 4: "Das Letzte und Höchste kann der Mensch erst dann hergeben, wenn er für ein Ideal kämpft (statt 'Ichdenken'). Dieses Ideal war aber nicht vorhanden, und so arbeitete er bestenfalls für sich, für das Fortkommen seiner Kinder. Da mußte erst der Mann kommen, der unser Auge vom ich und den

immaterial: the feeling of belonging to the factory community.²⁹⁵ The immaterial dimension of meaning-making was also termed the precondition for further economic growth. As the *AWI* (*Arbeitswissenschaftliches Institut*), the labor scientific think tank of the Third Reich, put it:

“If the employee does not know about the connection of his work to the work of other employees, and about the meaning of his work for future consumers and future usage, then he loses any sense of meaning with regard to his work. Thereby his only goal becomes to earn money. But with this one-sided interest in money-making, further growth cannot be achieved.”²⁹⁶

The notion of ‘contributing to a greater good’ by their own work, was not entirely alien to workers. As a fitter mentioned in Levenstein’s interviews: “I always experience joy when I succeeded at completing a given task. Thereby I know that I contributed my part to the maintenance and beautification of the whole.”²⁹⁷

Similar tones can be found in Hendrik de Man’s work who held strongly leftist views. He took it for granted that the worker was searching for meaning and that he should be educated to see and understand the meaning of his work for the greater good (*gesellschaftlicher Nutzen*). To produce high quality and to do so in a factory community with the feeling of togetherness could make up for the negative emotions caused by repetitive industrialized work.²⁹⁸ This compensatory logic

kleinen Betriebsgrenzen auf ein Höheres hinlenkte wofür es sich lohnte, einmal nicht nur die Stunden zu messen und in die Lohntüte zu gucken.“

²⁹⁵ Ibid., 18: “Der Mann muß das Gefühl haben, daß er nicht etwas ist, was heute hier und morgen da ist, sondern daß er zum Werk gehört. Auch darin liegt dann eine Entlohnung, die man nicht hoch genug einschätzen kann.“

²⁹⁶ Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung*, 38: “Wenn der Beschäftigte nicht den Zusammenhang mit den anderen Teilarbeiten kennt, und noch viel weniger den Sinn seiner Arbeit im Zusammenhang mit der Bedeutung für den zukünftigen Verbraucher und die zukünftige Verwendung, so geht ihm der Sinn seiner Arbeit überhaupt verloren; das Interesse an seiner Arbeit liegt nicht mehr im Sinn seiner Tätigkeit begründet, sondern ist nunmehr lediglich ein Lohninteresse. Auf jeden Fall aber läßt das einseitig materielle Interesse kaum Sinn und Antrieb für eine Leistungssteigerung erwarten.“

²⁹⁷ Levenstein, *Die Arbeiterfrage*, 73: “Ich freue mich immer, wenn es mir gelungen ist, die mir gemachten Aufträge nach gelieferten Zeichnungen genau passend und sauber fertigzustellen. Ich find darin eine gewisse Befriedigung und habe das Bewußtsein, daß ich meinen Teil zur Erhaltung und Verschönerung des Ganzen beigetragen habe.“

²⁹⁸ De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 230ff: “Soll die technisch entseelte Arbeit für den Arbeitenden noch einen Sinn haben – und wir haben gesehen, daß der Drang einen Sinn hineinzulegen, nicht unterdrückt werden kann, dann muß dieser Sinn in einer Zielvorstellung gesucht werden, die nicht dem Einzelprodukt, sondern dem gesellschaftlichen Nutzen innewohnt. Diese Zielvorstellung ist in ihrer elementarsten Form die Produktivität: eine möglichst hohe verwertbare Leistung per Arbeitseinheit (...). Zum Glück ist das natürliche Streben nach Produktivität noch weiterer, allgemeinerer seelischer Wirkungen fähig. Das Ziel der Produktivität ist trotz seiner überwiegend rationalen Formulierung keineswegs so an-ethisch, wie es sich zumeist gibt. Für die mit geistiger Arbeit an der Produktion Beteiligten enthält es schon auf Grund des Zwanges, ein brauchbares Produkt zu schaffen, ein Element der Qualitätsbildung, dessen reinsten Ausdruck der Werkgeist, also eine Form des Gemeinschaftsgefühls ist. Die Automatisierung gewisser industrieller Arbeitsaufgaben braucht nur dann eine völlige Trennung von Arbeits- und Lebensziel zu bedeuten, wenn das Arbeitsziel selbst völlig vom Motiv des

(meaning-making would make up for unattractive labor conditions) can be found in union-related as well as in *DINTA* publications. In this regard, De Man's opinion ties in well with the contemporary cult of productivity of the labor movement. The majority of the workers was not against raising productivity per se, but of course, their definition of the societal goals of industrial productivity diverged largely from corporate ideas. Workers hoped for a more democratically organized say in the organization of production and in the distribution of profits.

Contemporary Alternatives – Corporate Democracy, Profit Sharing, De-Industrialization

The mentioned two issues – power in production-related decisions and in sharing the profits – were at the heart of the discussed alternatives to the existing economic arrangements. They ran counter to the trends towards a dematerialization and desomatization of work-related emotions. To name just a few examples: The so-called ‘*Bauhüttenbewegung*’ aimed at making production-decisions in participative sessions. A further goal was that each worker would only do monotonous work in 50% of his time, and use the rest to do other more fulfilling tasks for the company.²⁹⁹ In this model the distrust which usually prevailed between workers and superiors was to be eliminated, since decision-making and payment were more egalitarian.³⁰⁰ An effort into the same direction were Hellpach and Lange's experiments at Daimler with group fabrication models in which workers would also be given a bigger say about the when, how and who of the production process (*Gruppenfabrikation*).³⁰¹ It was related to other contemporary ideas of leasing certain parts of the production to groups of workers who would then be responsible for their own production. All these alternative models emphasized that negative emotions indeed were connected to monotonous working conditions for *all* workers (not just the characterologically

gesellschaftlichen Nutzens losgelöst wird. Die Automatisierung, die insbesondere den Repetitivarbeiter seelisch von der Arbeitsverrichtung loslöst, kann somit in ihren ethisch nachteiligen Folgen überwunden werden, wenn die sozialen Verhältnisse so sind, daß auch er seine Tätigkeit als gesellschaftliche Pflicht empfinden kann. Gemeinschaftsgefühl kann dann die neue Brücke bauen, die den Repetitivarbeiter mit seiner Arbeit verbindet.“

²⁹⁹ Dach, *Menschenbehandlung*, 93.

³⁰⁰ Ibid., 95: “Das sonst immer vorhandene Mißtrauen fehlt, so daß es m.E. eine Selbstverständlichkeit ist, daß die Arbeiter zufrieden sind. (...) Die Leiter haben in allen derartigen Betrieben eine große Verantwortung aber eine geringe materielle Vergütung, um den unteren Mitarbeitern keine Anstoßpunkt zu bieten.“

³⁰¹ Alf Lüdtke, “The Honor of Labor: Industrial Workers and the Power of Symbols under National Socialism”, in: David Crew (Ed.), *Nazism and German Society*, London 1994, 67-109, 83.

inapt ones). What was at stake here was the very conception of joy in work: The question whether working conditions and a non-hierarchical, co-operative (*genossenschaftlich*) organization of production mattered for experiencing joy in work. In the alternative visions, this question was answered with a ‘yes, strongly’. The labor scientists leaning towards big industry answered ‘no’ and maintained a dematerialized, desomatized and individualized conception of joy in work. Conservative labor sociologists like Goetz Briefs claimed that even *if* workers had more of a say, the initial problem of negative emotions coming out of monotonous work would not be solved.³⁰² Overall, the mentioned attempts to restore the agency for workers in industrial labor were vastly ignored by big industry.

The outlined alternatives did not demonize industrialization per se. Only the second big strain of alternatives to the contemporary economic regime wanted to undo rationalization and industrialization altogether. The suggested solution was shrinking large industrial plants and relocating them the countryside, it went under the header of ‘*Werkstadtaussiedlung*’.³⁰³ Eugen Rosenstock, who was the editor of the Daimler-Benz company journal, started with the common contemporary problematization that workers did not perceive their working space (*Arbeitsraum*) as their living space (*Lebensraum*). To make the two come together, Rosenstock suggested decentralizing industrial production.³⁰⁴ Even during the Third Reich SS general Otto Ohlendorf, who also worked in the Ministry of Economics, challenged Albert Speer by suggesting that centralized plants were not inevitable and that fighting the trend towards large firms was possible. Campbell describes Ohlendorf’s approach as follows: “Maintaining the völkisch variant of National Socialism which Hitler appeared to have abandoned in favour of Speer’s technological rationalism, he spoke of the ideal economy as one dominated by the small private enterprise where work retained its crafts character and where personal initiative and sense of individual responsibility could thrive.”³⁰⁵

A third vision, especially promoted by the unions was to significantly reduce the hours workers spent in distressing work environments. If the worker had more recreational time, the

³⁰² Briefs, *Betriebsführung*, 15: “Die Eigentumsverfremdung kann durch einen genossenschaftlichen Betrieb nicht beseitigt werden.”

³⁰³ Eugen Rosenstock, *Werkstadtaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*, Berlin 1922.

³⁰⁴ *Ibid.*, 5ff.

³⁰⁵ Campbell, *Joy in Work*, 372. Giese also thought in 1933 that a downscaling of industrial production was feasible and the way of the future, see *Psychologie als Lehrfach*, 41: “Die Ingenieurprobleme, von denen, als unsere Wissenschaft berührende, die vornehmsten: die Wiederentdeckung der Handarbeit, Rückschaltung der ausgewachsenen Betriebe auf lebensstüchtige Ausmaßgebungen und Zuordnung des Faktors ‚Mensch‘ im Reiche der ‚gebändigten Technik‘ sein müssen.“

argument went, he could put up with industrialized labor for a couple of hours. This idea was connected to the vision that human life should be centered on leisure time and not be based on professional identity. As a unionized carpenter put it: “In my opinion the work experience should not be the main experience of the worker. The time at work should be reduced. If the exploitation was abolished, this would already be possible. With reduced labor time, it would be possible to balance out all emotional disorders caused by work in the free time.”³⁰⁶ This vision was not just a working man’s dream, but also the prediction for the future which one of the time’s leading economists, John Maynard Keynes presented. At the end of the 1920s Keynes was convinced that the increasing gains in efficiency would translate into more free time for the labor force: He believed

“that citizens would become satisfied with enjoying only a portion of the possible increases in living standards that could be derived from productivity gains. Instead of working long hours to produce more, he surmised that people would take part of the dividend of improved productivity in the form of work-time reduction. He predicted that they (that is roughly ‘us’) would work around 15 hours a week, enjoying enough employment for a sense of vocation and enough money to live well on the back of rapidly rising gross product. (...) Keynes’ principal assumption was that after absolute needs such as adequate shelter are met, it is rational for people to pursue leisure time over labour time. He believed people would enjoy a steady state of time-rich abundance, marked by moderate consumption and less need for personal savings. Personal growth would take place on higher terrain than the instrumental realm of economic action.”³⁰⁷

Neither of these visions – giving the worker more allocative powers or partly de-industrializing and reducing labor – gained momentum. Since neither the production environment nor the company hierarchies were significantly challenged by labor representatives, the existing emotional problems (frustrations with supervisors and with mechanized work) were tackled by “industrialists and engineers with quite different political agendas”³⁰⁸: By working on the

³⁰⁶ De Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude*, 90: “Es müßte nach meine Ansicht danach gestrebt werden, daß das Betriebserlebnis nicht mehr das Zentralerlebnis des Arbeiters ist. Die Arbeitszeit muß herabgesetzt werden. Wenn die Ausbeutung feile, (...) wäre dies schon heute möglich. Dann besteht die Aussicht, alle seelischen Störungen innerhalb des Betriebes außerhalb desselben wieder ins Gleichgewicht zu bringen.“

³⁰⁷ Fiona Allon / Guy Redden, “The Global Financial Crisis and the Culture of Continual Growth”, in: *Journal of Cultural Economy* (5/4), 375-390, 375f.

³⁰⁸ Nolan, *The Infatuation with Fordism*, 176ff: Nolan accounts for the bad success of the unions to fight the negative outcomes of rationalization as follows: “Because rationalization had weakened the unions on the shop floor and in the labor market and because social democratic leaders feared mobilizing their supporters, least too much militancy emerge, the party and unions had limited means (...). The Social democrats’ endorsement of rationalization had been naïve and the attempt to implement their version of it totally ineffective. The Social democrats had refused to contest the transformation of the labor process and the restructuring of the working class, demanding instead compensations in the sphere of consumption. (...) By insisting that technology and work were not areas of choice and control, they abandoned them to industrialists and engineers with quite different political agendas.”

personality of the workers, their attitude and emotional set-up and by offering them compensatory gratifications.

Although labor scientists admitted that the worker had lost the ‘sovereignty’ over his corporeal movements in rationalized production environments and that this caused ‘alienation’³⁰⁹, their conclusion was not to give the worker back agency and power over his body. This would only have been possible at the expense of industrial rationalization, as envisioned in the above-mentioned alternatives. As the treatment of the worker’s body caused a problem (negative emotions) but as relieving the body was no alternative for labor scientists and entrepreneurs, the solution was to be found in the worker’s psyche. In this way, processes of desomatization, dematerialization and dynamization with regard to emotions at work were abetted. These trends were strikingly pushed under conditions of war, leaving behind the previously conceptualized restrictions in terms of personal performance limits, fair pay and healthy working conditions.

“Holy enthusiasm” for Work – Working on Emotions during the Second World War

During the war years, the pressure on industrial output increased significantly. In the wake of the war’s pressure for higher production levels, the National Socialist propaganda on emotions at work changed. The remaining limitations which had previously been mentioned as innate to human labor – especially the idea that there was an upper limit to performance (*Leistungsgrenze*) – were being dropped. In 1938, Adolf Friedrich gave a talk on the ‘scientific summit of the association of the German steel industry (*Wissenschaftliche Tagung des Deutschen Stahlbauverbandes*) in which he made the following point:

“In case of an overheated machine, one decreases the number of revolutions per hour. In the performance battle (*Leistungskampf*) in which we are currently situated, one cannot, however,

³⁰⁹ Briefs, *Betriebssoziologie*, 45: Briefs acknowledged there was a “Überfremdung der eigenen Physis des Arbeiters im Arbeitsvollzug, indem sie die Bewegung der für jeden Handgriff isoliert in Betracht kommenden Muskelgruppen nach fremder unpersönlicher Anweisung festlegt. Hier verliert der Arbeiter die Souveränität über seine für den Arbeitsvorgang relevante Körperlichkeit. (...) Dieser Prozeß der Verfremdung der Lohnarbeit löst spezifische Gegentendenzen aus. Es gibt eine Reihe von reformerischen und revolutionären Forderungen, deren tiefster Gehalt der Widerstand gegen die Verfremdung ist. (...) In der syndikalistischen Idee sehen wir den Willen zur Aufhebung der Betriebsfremdheit und der fremden Anordnungsmacht. In der Idee der konstitutionellen Fabrik schlägt der Wunsch nach Mitbestimmung bzw. der Wunsch nach voller Übernahme der Anordnungsmacht im Betrieb durch. In der Idee der Gruppenfabrikation äußert sich der Gedanke, das Werkstück dem Arbeiter wieder zu nähern und beziehungsreicher zu gestalten und in der Werkstattaussiedlung soll die Fremdheit des Arbeitsganges, der koordinierten Arbeitsgruppen und des Arbeitsraumes gemildert werden.“

decrease the speed of the worker like the speed of the overheated machine. A continuously higher performance has to be expected and demanded.”³¹⁰

Since this new logic of an ever-increasing output ran counter to the previous logic of limited capacities (at least at the very upper performance end), a conceptual bridge was added: During the war, the term ‘*Leistungsreserven*’ (power reserves) emerged. The idea behind it was that there were certain hitherto untapped reservoirs of power in the worker which had to be used in the exceptional situation of the war. The practices geared towards unleashing these newly ‘invented’ power reserves were simply the old ones: Individual and empathetic leadership, performance-based wages,³¹¹ working on the ‘good and strong will’³¹² of the worker and campaigns for improvement suggestions (*Verbesserungsvorschlagswesen*).³¹³ The more important shift took place on the conceptual level, where the idea of a limited performance level under extreme conditions was stretched by calling on ‘hidden reserves’.

In line with the quest for total output boost, the tendency to add meaning and transcendence to industrial tasks turned into an outright sacralization of labor. When Hermann Göring gave a speech to the employees of the Borsig-Werke in 1939, he talked about the ‘holy enthusiasm’ (*heilige Begeisterung*) with which the workers should serve the needs of Germany at the ‘labor front’.³¹⁴ During a rally in the city hall of Magdeburg Robert Ley said he wanted to convey to the Germans a work ethic which held ‘something holy’ and would turn the factories

³¹⁰ Adolf Friedrich, *Grundaufgaben der Menschenführung im Betrieb. Vortrag, gehalten auf der Wissenschaftlichen Tagung des Deutschen Stahlbau-Verbandes in Berlin am 5.10. 1938*, Clausthal-Zellerfeld 1938, 5: “Bei überhitzter Maschine dreht man die Tourenzahl herunter. Beim Menschen ist es so, daß in dem Leistungskampf, in dem wir uns befinden, nicht einfach von 100 auf 80 Touren herabgegangen werden kann, sondern daß wir bei der ganzen Entwicklung eine immer höhere Leistung und weitere Entfaltung erwarten und verlangen müssen.“

³¹¹ “Menschenbetreuung als Mittel zur Leistungssteigerung“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (Folge 1, I), Berlin 1942: “Ein Baubetrieb ermöglichte nach Umstellung auf das System der Leistungsrichtsätze nach eigenen Angaben eine Gesamtsteigerung der Leistung von 40 bis 65%. Das Beispiel beweist, daß die Betriebsführer, welche sich mit besonderer Sorgfalt dem individuellen Arbeitseinsatz widmen, um darauf das System des Leistungslohnes aufzubauen, große Erfolge in der Aktivierung von bis jetzt noch zurückgehaltenen menschlichen Leistungsreserven erzielen.“

³¹² Ibid.: “Die Aktivierung aller Leistungsreserven: Dies wird nicht in erster Linie mit technischen und organisatorischen Verbesserungen erreicht, sondern nur durch das freiwillige Mitgehen des Gefolgsmannes. Selbstverständlich erleichtern alle technischen Verbesserungen den Einsatz des guten Willens.“

³¹³ “Betriebliches Vorschlagswesen als Mittel zur Mobilisierung von Leistungsreserven“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (Folge 1-2), Berlin 1943.

³¹⁴ “Rede Görings in den Rheinmetall-Borsig-Werken, Berlin am 9. September 1939“, in: Mason, *Arbeiterklasse*, 1045.

into ‘temples of God’.³¹⁵ This rhetoric coincided with the labeling of the worker as a ‘soldier’ and the factory as a ‘unit of combat’ (*Kampfeinheit*). In 1938, Ley published an entire book titled “Soldiers of Work” in which he described his vision of the German work ethic as following a “holy voice” to serve the national community.³¹⁶ It was defined as the task of industrial management to “inspire and sustain a fighting spirit” and to do away with all disruptions to this kind of producing, such as “a negative attitude, not engaging emotionally, a lack of dutifulness and weak belief” (*schwacher Glaube*).³¹⁷ This would be seen as a “sin against the four-year plan”.³¹⁸ It was the job of the *DAF* to educate German workers towards these goals and “point them to the holy duty, held by every individual, to show initiative and follow the path of the best effort for war”.³¹⁹ The training center of the German Labor Front, which educated leadership personnel, termed it key that the worker held this “religious attitude in his heart” (*die aus gläubigem Herzen kommende Haltung*).³²⁰ The *DAF* set its own goal by saying on the National Party Rally (*Reichsparteitag*) in 1938 that its worldview was only valuable if it produced martyrs.³²¹ The worker should understand this labor as his fate, as the “fulfillment of his life-task (*Lebensaufgabe*)”³²².

³¹⁵ Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung*, 21: “Ich will versuchen, dem Volk ein Arbeitsethos zu geben, das heißt etwas Heiliges, etwas Schönes in der Arbeit sieht. Ich will versuchen, daß unsere Fabriken Gottes Tempel werden.“

³¹⁶ Robert Ley, *Soldaten der Arbeit*, München 1938, 39: “(...) weil eine innere heilige Stimme zu dieser Gemeinschaft zwingt, eine innere heilige Stimme uns alle zusammenfaßt und uns nicht losläßt, weil wir eine innere Gemeinschaft geworden sind.“

³¹⁷ “Der Betrieb als Kampfeinheit“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, 1. Folge 1942, I: “Organisatorisch und gesinnungsmäßig muß jede Betriebsgemeinschaft, je näher dem Kriegsende, um so stärker, zu einer Art ‚Kampfeinheit‘ dieses Krieges werden. (...) Betriebsführer und Betriebsobmann sind für die Weckung und Erhaltung des Kampfgeistes, für das Bewußtsein ‚Betrieb ist Kampfeinheit‘ verantwortlich. Das Schaffen aber wird z.B. gestört durch negative Haltung, durch das Nichtmitgehen, Nichtmitfühlen, durch das mangelnde Pflichtbewußtsein, durch fehlendes Vertrauen und schwachen Glauben.“

³¹⁸ Kupke, *Jeder denkt mit!*, 83: “Wenn drei Mann eine Arbeit verrichten, die zwei Mann tun könnten, dann verständigen wir uns am Vierjahresplan.“

³¹⁹ “Beseitigung von Leistungshemmnissen in Betrieben“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (3-4), Berlin 1943: “Hier muß die Deutsche Arbeitsfront mit ihrer Erziehungsarbeit einsetzen und immer wieder auf die heilige Verpflichtung hinweisen, die jeder einzelne trägt, um aus einer Initiative aus seiner eigenen volksverpflichteten Haltung heraus den Weg der besten Kriegsleistung zu gehen.“

³²⁰ “Arbeit und Leistung“, in: Schulungsamt der Deutschen Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (11-12), Berlin 1943.

³²¹ Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, Berlin 1938, IIIa. The *DAF* stated in its account (*Rechenschaftsbericht*): “Eine Weltanschauung ist so viel wert, wie sie Märtyrer besitzt.“

³²² Textor, *Soziale Selbstverantwortung*, 8: “So ist es die Hauptaufgabe der Sozialpolitik, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß der Einzelne nicht nur um des Geldes willen arbeitet, sondern daß er in der Arbeit die Erfüllung einer Lebensaufgabe sieht. Wenn die Arbeit so empfunden wird, ist sie

This extreme version of adding transcendence to work, i.e. sacralizing it, became more frequent at the beginning of the 1940s, although earlier examples could be found in the late 1920s in the employers' magazine.³²³ This sacralized rhetoric applied to labor during the war showed a striking ambivalence: On the one hand, it went along with racist concepts. It was claimed that it was innate to the German race to have a "holy drive to work"³²⁴ and to the 'nordic race' in general that "work has the deepest meaning in life". While class struggle had allegedly distracted this innate quality, National Socialism would bring salvation (*Erlösung*), giving the German workers back their 'natural' work ethic.³²⁵ On the other hand, the emphasis was still on 'educating' the worker towards this positive approach to work despite his propagated natural propensities to be an enthusiastic, intrinsically motivated laborer.

In daily factory life the work morale of the German workers was low, as can be gauged from the reports of the exiled Social Democratic Party (*Sopade-Berichte*) and the reports of the German secret service (*Geheime Staatspolizei*). Overworked, overtired and additionally burdened with shortages in raw materials and nutrition, German workers might rather not have worked for the sake of their 'holy' duty but because state terror increased. The more the male adults were commanded to go to war, a new dilemma was faced by the planners of the war economy: The mass entry of women into industrial labor from 1943 onwards and foreign workers clashed with

als nur materielle Frage überwunden. Und die Begeisterung für eine auf dieser Welt zu erfüllende Aufgabe schafft jene Höchstwerte, die durch materiellen Ansporn niemals erreicht werden können."

³²³ Walter Jost, "Beseelte und entseelte Arbeit. Randbemerkungen zu Hendrik de Mans 'Der Kampf um die Arbeitsfreude'", in: Roland Brauweiler (Ed.), *Der Arbeitgeber. Zeitschrift der Vereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände* (21), Berlin 1927, 502-503, 503: It was the goal "die Arbeit der Gefahr, bloße Arbeitsbetätigung zu sein, zu entreißen und voll und ganz zu dem zu machen, wozu sie Gott schuf. (...) Beides beeinflusst sich gegenseitig: der Arbeiter, der im Betrieb bei der täglichen Arbeit unter günstigen Bedingungen arbeitet, Arbeitsfreude empfindet und seelisches Wohlbefinden verspürt, wird auch in seiner Gesamteinstellung zu seiner Arbeit als **Lebensaufgabe** dadurch in positivem Sinne beeinflusst. (...) Derjenige, der eine kraftvolle, bejahende Arbeitsgesinnung besitzt, der durch den sozialen Dienst- und Berufsgedanken eine große berufliche Arbeitsfreudigkeit erworben hat und vom sozialen Sinne seiner Arbeit innerhalb einer Gemeinschaft erfüllt ist, (...) bringt auch seiner Arbeit im Betrieb die Arbeitsfreude entgegen, die ihn seine Arbeit mit positiven Gefühlen und seelischem Wohlbefinden versehen läßt, auch dann, wenn es sich um eine weitgehend automatische und mechanisierte Arbeit handelt."

³²⁴ Friedrich, *Grundaufgaben der Menschenführung*, 18, citing Alfred Rosenberg who talked about the "heilige Trotz" of the "germanische Schicksalshaltung": "der deutsche Mensch drängt zum Ringen und Schaffen, weil erst dann das Leben für ihn lebenswert ist."

³²⁵ "Vom deutschen Arbeitscharakter", in: Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Jahresbericht* Teil I, Berlin 1939, 293ff: "Es ist typisch deutsch und kündet von nordischem Lebensstil, wenn die zu leistende Arbeit nicht etwa als eine Plage, ein nun einmal notwendiges Übel des irdischen Daseins betrachtet wird oder als Mittel, um sich in absehbarer Zeit eines gesicherten Rentnerglückes zu erfreuen, sondern als einziger Weg, den tiefsten Sinn des Lebens zu erfüllen. (...) Der Nationalsozialismus erlöste den deutschen Arbeiter aus seinem traurigen freudlosen Dahinleben."

the doxa previously propagated. Young women had hitherto been described as pleasure-seeking or – in case of married women – finding meaning at home by providing the male worker a comfortable home, in which he could regain energies for his demanding tasks. The female task of creating a cosy home was defined as one condition for the male worker to experience joy at work.³²⁶ If women worked, they were said to be apt to do monotonous, i.e. undemanding tasks, since they found their joy and pleasure in their role as mothers and wives and were surely not looking for these positive emotions at work.³²⁷

Paying women the same amount of money for the same tasks was as well ruled out before the war. The official line of argumentation during the 1920s and 1930s was that women simply needed less money in their lives so why pay them the same amount as men. The labor scientific think tank of the *DAF (Arbeitswissenschaftliches Institut)* noted in 1938 that women in industry doing the same job earned about 54% to 86 % of the male wage. Paradoxically, the *AWI* noticed, the pay gap was biggest in cases where literally no physical strength was necessary, whereas in physically demanding jobs women were closer to the male pay level. Hence, the *AWI* concluded, that this must be the outcome of a different assessment of the living expenses. Especially after women reached their early twenties their earnings did not progress as did the male workers' ones, since the level they received them seemed 'enough' for a women who was expected to be married.³²⁸

³²⁶ Bäumer, *Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung*, 95: "Was man in den jungen Mädeln zu wecken oder als Keim in sie zu legen sucht: die Kunst frohe und heitere Menschen zu werden, deren Wesen auf die Menschen ihres Kreises ‚abfärbt‘, auf ihre Familie und ihren Mann, wenn er abends müde heimkommt und der Erholung bedarf." Therefore the DINTA established training classes for women to learn how to become perfect wives. These classes were followed by so-called 'Bräuteschulen' in the Third Reich, see

Column "Bräuteschulen", in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, Berlin Juni 1938, A3c: "Das Deutsche Frauenwerk richtet jetzt Bräuteschulen ein, in denen innerhalb von sechs Wochen die Teilnehmerinnen in den Aufgabenkreis der Hausfrau und Mutter eingeführt werden sollen. Haushaltsführung, Gesundheitsführung, Erziehung und Heimgestaltung sind die Arbeitsgebiete (...) Ausbildung im Kochen, Nähen, Waschen und Plätten, in der Säuglings- und Krankenpflege. Auch die Ausbildung in der Gymnastik und die körperliche Ertüchtigung fehlen nicht." See also Dach, *Menschenbehandlung*, 56: "(...) daß die Befreiung des Arbeiters von Hemmungen und Sorgen, die er aus seinem außerbetrieblichen Leben, aus seiner Familie alltäglich mit an die Arbeit bringt ein wesentliches Stück betriebspolitischer Arbeit ist, indem durch die häusliche Zufriedenheit, bei der die Arbeiterfrau eine ausschlaggebende Rolle spielt, auch ein guter Boden für eine Arbeitsfreude im Werk geschaffen ist. Frauen und Töchter sind in allen Gebieten der Hauswirtschaft auszubilden, so daß sie in der Lage sind, ein wirkliches Heim zu schaffen."

³²⁷ Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung*, 84.

³²⁸ Arbeitswissenschaftliches Institut (Ed.), *Jahrbuch*, 1938, 595f: "Löhne in Gewerbe und Industrie: Hier betragen die Spannen zwischen den Frauenlöhnen und den Männerlöhnen zwischen 54 bis 86 zu 100. Nun sind die Spannen in den Tarifordnungen da am größten, wo man annehmen muß, daß der

With increasing war-time dependency on female labor, this situation was problematized, since it stood in the way of the fight for efficiency (*Leistungskampf der Betriebe*). The approximation of female to male earnings was officially declared a goal³²⁹, which however under conditions of wage freezes and material shortages during the war years did not translate into noticeable material betterment for women. In 1942, the pay gap between female and male workers amounted to 25%.³³⁰ At times when paying women adequately was hardly possible, their previously devalued ‘work character’ was upvalued. By 1940, women were accorded the capacity to experience joy in work and to take on responsibility for carrying out their tasks without too much supervision – dispositions which had previously been denied describing women at work. At the same time, their complete participation in the national vocational competitions was furthered by various measures³³¹, i.e. the labor scientific discourse and practices with regard to their joy and commitment at work were approximated to what was initially attributed exclusively to male workers.

It is no coincidence that this shift in the conceptualization of female capacities happened at a point in time when women provided the majority of skilled workers: At the Siemens production facilities, the proportion of male skilled workers decreased from 47% in 1936 to 25 % in 1943. At the same time, the percentage of female workers had risen from 34% to 50%.³³² The internal reports of the *DAF* even pointed to an additional ‘asset’ of having more women on the shop floor: Since in a dematerialized rationale the ‘emotional’ support at work was more important than material support to workers, female empathy (*Einfühlungsvermögen*) was needed

Unterschied in der körperlichen Beanspruchung und dem Umfang der Arbeitsleistung nicht groß sein kann. Dagegen sind die Spannen da geringer, wo man mit einem solchen Unterschied eher rechnen würde. Deshalb hat es vielmehr den Anschein, als wenn sich die Spannen doch vorwiegend daraus ergeben, daß man einen Unterschied in der Lebenshaltung bzw. in den Lebenshaltungskosten zugrunde gelegt hat.“

³²⁹ “Frauenarbeit in der Industrie“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (Juli 1938), Berlin, A1e: “Neben der Sorge um die Gesunderhaltung der arbeitenden Frau müssen wir darum besorgt sein, daß die Frau nicht als billige Arbeitskraft ausgenutzt wird. Grundsätzlich muß entsprechend dem Leistungsprinzip gefordert werden, daß für die gleiche Leistung auch die gleiche Vergütung gezahlt wird, unbeschadet ob diese von einem Mann oder einer Frau vollbracht wird.“

³³⁰ Rüdiger Hachtmann, “Industriearbeiterinnen in der deutschen Kriegswirtschaft 1936 bis 1944/45“, in: *Geschichte und Gesellschaft* (19), 1993, 332-366, 360.

³³¹ “Jugend- und Frauenarbeit“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (Dezember 1940), Berlin, A1d: “Die Betriebsfrauenwalterin sorgt für möglichst vollzählige Beteiligung der im Betriebe schaffenden Frauen und Mädchen am ‚Berufswettkampf aller schaffenden Deutschen‘ und hält zur Teilnahme an KdF an. (...) Eine straffe Ordnung der Betriebsgemeinschaft und ein kameradschaftliches Zusammenhalten der Gefolgschaftsmitglieder verbürgen Arbeitsfreude und Selbstverantwortlichkeit der einzelnen schaffenden Frau.“

³³² Hachtmann, *Industriearbeiterinnen*, 340.

and highly valued at the workplace. The *DAF* appealed to industrial leaders to take advantage of this underused ‘value’ for calming and comforting the work community in rough times.³³³

Yet, the new female workers would also have to be comforted themselves in their new unfamiliar work environment. For this aim, the *DAF* trained over 2000 female vocational instructors (*Anlernerinnen*) who would teach the women their new jobs since it was assumed that women felt more at ease with female supervisors. As soon as the female worker had received her training, she was teamed up with an experienced woman at the plant who would work by her side and give help and assistance so that the newcomers could feel secure (*geborgen*).³³⁴ The increased numbers of women in industrial plants also led to the further psychological training of male supervisors who were expected to act in understanding, empathetic and cooperative ways.³³⁵ Yet, these were the same expectations in terms of emotional style, which had already been formulated for the treatment of apprentices in particular and adult workers in general – to act in an encouraging way and not by means of pressure and authority, which was taught e.g. at the NS

³³³ “Der Betrieb als Kampfseinheit“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, 1. Folge 1942, I: “Die materielle Sozialbetreuung im Betrieb ist schon außerordentlich wichtig, wesentlicher aber wird oft die seelische Sozialbetreuung sein, die Bindung der Geister und auch der spröden Herzen über meist lächerliche Missverständnisse hinweg. (...) Hierbei kommt den Betrieben heute die Tatsache zugute, daß die Frauenarbeit im Krieg erheblich zugenommen hat. Die deutsche Frau hat sich vorbildlich in die Arbeit der an der Front stehenden Männer hineingefunden. Ihr Einsatz im Betrieb bringt nun etwas mit, was in richtiger Nutzung sich als gemeinschaftsbindend erweisen kann: das frauliche Wesen und Einfühlungsvermögen. Betriebsführer und Betriebsobmänner, erinnert euch der Werte und Kräfte, die hier vielleicht brachliegen und weckt sie für die Sicherung des sozialen Friedens! Die Frauenwallerinnen der *DAF* und die Sozialen Betriebsarbeiterinnen werden das bestätigen können. Sie haben diese Werte auch längst erkannt und schon immer der Volksgemeinschaft wie auch der Betriebsgemeinschaft nutzbar zu machen versucht.“

³³⁴ “Zur Arbeitsmeldepflicht der Frauen“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (3-4), Berlin 1943: “Seit 1941 sind rund 2000 Anlernerinnen durch die Schulungslehrgänge der *DAF* gelaufen. Neben der eigentlichen Anlernpraxis, die sie sich in den Betrieben erwerben, wird in den Abschlußlehrgängen der *DAF* besonderes Gewicht auf eine psychologisch richtig durchgeführte Anlernung gelegt, weil ja bei Frauen das Menschliche und Persönliche eine größere Rolle spielt als beim Manne, der seit jeher im außerhäuslichen Wirken steht und daher mit der Betriebsatmosphäre vertrauter ist. In vielen Betrieben bekommt jede der neuingestellten Frauen eine Kameradin aus der Werkfrauengruppe zugeteilt, die ihr durch Rat und Hilfeleistung über die Anfangsschwierigkeiten hinweghilft. Sie hat den Arbeitsplatz neben ihr inne und kann jederzeit hinzuspringen, wenn die Neue einmal in der Arbeit nicht weiter weiß. Sie weilt sie in die Betriebseigenheit ein. Mit einem Wort: Sie ist für die neue da, und das verleiht dieser ein Gefühl der Geborgenheit vom ersten Tag ihrer Betriebszugehörigkeit an.“

³³⁵ “Arbeitsrichtlinien für Werkscharen und Werkfrauengruppen“, in: Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (5-6), Berlin 1943: “Bei der Einstellung auf diese Arbeit muß den Frauen mit dem notwendigen Einfühlungsvermögen Verständnis und Hilfsbereitschaft entgegengebracht werden. Während der Anlernung ist zu bedenken, daß auch die geschickteste Frau zunächst keine oder nur geringe technische Vorkenntnisse besitzt, und daß Geduld und Ermunterung und vor allem leicht verständliche Erklärungen über den Arbeitsvorgang am ehesten zum Erfolg führen.“

leadership schools (*Betriebsführerschulen*).³³⁶ Other pre-war social policy measures – granting comfortable work spaces, trying to convey the feeling of the work space as a living space – were equally pursued and extended during the war with a particular emphasis on female ‘needs’. This meant providing kindergartens, canteens and so-called ‘*Stillstuben*’ (rooms for breast feeding).³³⁷

After all available women had been drafted for factory work, foreign workers were drawn on in large numbers to fill the empty spots in German factories. The entry of foreign workers on German plants put state institutions and labor scientists into a similar ‘conceptual dilemma’ as in the case of women entering the work force. It created ambivalence as in the case of women: A group which was previously described as unable to perform like the male German worker, in theory at least had to outperform him in order to cater to war necessities, especially as the war proceeded. The dependence of German war efforts on foreign labor force can best be illustrated by the respective numbers. In 1942, the *DAF* statistics listed the following situation with regard to the composition of the workforce: It consisted of 14 mio male workers and employees, 10 mio women, 2.6 mio foreign workers which the *DAF* called ‘civil’ workers. These were officially distinguished from prisoners of war making up another 1.5 mio workers. Hence, about 10% of the workforce in Germany was composed of foreign workers (excluding the prisoners of war).³³⁸ For the last two years of the war, these numbers are less easy to determine: Rüdiger Hachtmann indicates that between 1943 and 1944 23% to 44% of the workforce in Germany was composed of foreign workers.³³⁹ The *DAF*’s description of the ways in which these foreign workers came to Germany presents a cynical picture:

“In the occupied territories the recruitment of foreign workers is carried out by the German military administration. In allied or neutral states this task falls to the foreign bureaus of the

³³⁶ Karl Arnhold, *Betriebs- und Arbeitsführung*, 19ff: “Dritter Grundsatz: Sei ein Helfer! Er ist erst dann ein guter Betriebsführer, wenn sich bei ihm die Gefolgschaft geborgen fühlt wie im Krieg: Weil der Kompanieführer der Vater der Kompanie war, der für sie sorgte und bei dem sie sich geborgen fühlten (...) Der Führer des Betriebs, vor allem die Unterführer, müssen das Gefühl haben, daß man ihnen vertraut, und die Gefolgschaft muß fühlen, daß diese Männer die Treuhänder des Vertrauens sind, d.h. daß sie ein Stück von ihm sind. Die schönste Forderung: Sei ein Stück vom Ganzen! (...) Auf das innere Zusammengehörigkeitsgefühl kommt es an, auf das Bewußtsein: wir gehören zusammen, wir sind ein Herz und eine Seele! Der Betriebsführer muß für seine Gefolgschaft persönlich zu sprechen sein. All dieses Helfen, all diese Fürsorge aber darf um Gottes willen nicht irgendwie einen patriarchalischen oder sonstigen Einschlag haben, sondern sie müssen aus dem Gefühl kommen: Ich bin verpflichtet, für meine Männer und Frauen zu sorgen, weil sie mir anvertraut sind.“ Arnhold emphasized “daß Brüller zu 90 Prozent ganz schwache, kleine und dürftige Leute sind, schwachen Geistes brüllen, um ihr Minderwertigkeitsgefühl auszugleichen.“

³³⁷ Hachtmann, *Industriearbeiterinnen*, 346.

³³⁸ Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (Folge 2-4), Berlin 1942, II.

³³⁹ Hachtmann, *Industriearbeiterinnen*, 348.

ministry of labor. The recruitment is based on the principle of voluntariness, even in the occupied territories. However, if in occupied territories, the appeal to voluntariness is not sufficient, compulsory service must be introduced.³⁴⁰

This coerced workforce was internally divided along racial and gendered lines: There were so-called '*Westarbeiter*' from Germany's neighboring countries in the West who were far worse off than the German workers in terms of payment and living conditions. Yet, they were 'on top' of the racial hierarchy at whose bottom so-called '*Ostarbeiter*' from the Soviet Union were placed. The worst off were female *Ostarbeiter* getting even less paid than their merely paid male counterparts and having to live under indescribable conditions of sexual violence at their workplaces. Becoming pregnant meant that their child would be taken away from them immediately to either be killed or carried away to a children's home in case their father was German.³⁴¹

The organization of the '*Arbeiterlager*' (work camps) was a heterogeneous mixture: In some cases, civilian authorities launched the camps after the accommodation of foreign workers in private houses or decentralized company sites had caused a variety of problems. In this case, local companies often formed a cooperative (*Genossenschaft*) under the organization of the city council which operated a centralized camp.³⁴² In other cases, the military ran the camps, in particular the sites with prisoner of war inmates.³⁴³ Although the living conditions of foreign workers varied depending on the branches they worked in and on the respective plant site, the vast majority faced malnutrition, no protection from air strikes, horrible hygienic and medical conditions as well as abuse by German entrepreneurs and co-workers. This was problematized

³⁴⁰ Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (Folge 2-4), Berlin 1942, II: "In den von Deutschland besetzten Gebieten wird die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte von den Arbeitseinsatzdienststellen der in diesen Gebieten eingesetzten deutschen Militär- oder Zivilverwaltung durchgeführt. In verbündeten, befreundeten oder neutralen Staaten dagegen fällt diese Aufgabe den bisherigen Auslandsdienststellen der Hauptabteilung V des Reichsarbeitsministeriums zu. Die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte erfolgt grundsätzlich überall – auch in den besetzten Gebieten – auf der Grundlage der Freiwilligkeit. Wo jedoch in den besetzten Gebieten der Appell der Freiwilligkeit nicht ausreicht, müssen unter Umständen auch Dienstverpflichtungen und Aushebungen vorgenommen werden." Hachtmann states that in the second half of the war all workers from foreign territories were coerced to work in Germany, differentiating between 'civil' workers and coerced workers hence made no sense any more. See Hachtmann, *Industriearbeiterinnen*, 349.

³⁴¹ Ulrich Herbert, *Geschichte der Ausländerbeschäftigung in Deutschland 1880-1980. Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter*, Bonn 1986, 159ff.

³⁴² This was the case e.g. in the city of Metzingen, in which the company Hugo Boss cooperated with other local firms and the local authorities to launch a hut camp. The cooperative chose a camp overseer among the inhabitants of Metzingen: http://www.metzingen-zwangsarbeit.de/Kober-Studie/5_Das_Ostarbeiterlager/body_5_das_ostarbeiterlager_.html (Last accessed June 26, 2013)

³⁴³ Herbert, *Geschichte der Ausländerbeschäftigung*, 160.

increasingly by the *DAF* and other Nazi institutions, since the miserable conditions of foreign workers were counterproductive to the economic demands of the day.

Ideally, the state apparatus envisaged the following treatment of foreign workers, which was however only put into practice at the *Musterbetriebe* (if even)³⁴⁴: In the case of the ‘civilian’ workers from ‘racially related’ countries (*gleichstämmig*), i.e. workers from the Scandinavian countries, Switzerland, Belgium and Holland or politically allied ones (Italy), the language of personnel management was applied, but the language of the factory community should remain exclusive to the German worker. Everything should be done to “convince the civil workers of German fairness” and to show them “comradeship” without any “arrogance” (*Überheblichkeitsgefühle*).³⁴⁵ They were not entitled to the social policy benefits of the respective plants, but – according to the *DAF* training manuals for leadership personnel – foreign workers should be treated with respect (*Achtung*). They were usually excluded from all actions which were geared towards ‘deepening’ the factory community, e.g. corporate sports events, festivities, excursions and rallies. However, if they belonged to the ‘racially related’ group they were allowed as guests to the events. The official *DAF* instructions given for the treatment of the ‘voluntary’ workers from the east (*Ostarbeiter*) were the following: These workers should “know that the camp overseer has a kind heart and that he does not feel like being a prisoners’ officer.” If the workers from eastern Europa were kept in a good mood, e.g. by allowing them to leave the camps once in a while, their productivity would rise, the *DAF* argued. Intuition (*Fingerspitzengefühl*) when dealing with them would eventually pay off in the literal sense.³⁴⁶ On

³⁴⁴ Ibid., 162.

³⁴⁵ Hachtmann, *Industriearbeiterinnen*, 349.

³⁴⁶ Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen* (Folge 9), Berlin 1942, II. A larger version of the quote: “(...) sind viele Ostarbeiter besonders in der ersten Zeit völlig freiwillig ins Reich gekommen. Sie nahmen an, daß sie hier völlig gleichberechtigt wie alle übrigen Ausländer arbeiten und leben könnten. Nach ihrer Ankunft erlitten sie daher meist eine starke Enttäuschung, da man ihnen mit Rücksicht auf die Sicherheit des deutschen Volkes und der deutschen Wirtschaft nicht die volle Bewegungsfreiheit gewähren konnte. Es gilt nun, diese stimmungsmäßigen Momente durch menschliche Behandlung und richtige Aufklärung auszugleichen. Menschenkenntnis, viel persönliches Geschick und Erfahrung. Vor allem muß der Lagerführer das Vertrauen seiner Ostarbeiterbelegschaft haben. Die Lagerbelegschaft muß wissen, daß der Lagerführer streng, aber gerecht ist; sie muß aber weiter wissen, daß er ein Herz hat und für sie da ist. (...) Das schließt aber von vornherein schon aus, daß der Lagerführer nur Gefangenenaufseher ist oder sich als solcher fühlt, und etwa nur mit Gummiknüppel und Pistole auftritt. (...) Betriebs- und Lagerführer sollten von der Möglichkeit des Ausgangs weitestgehend Gebrauch machen, zumal ja die Ostarbeiter immer wieder darauf hinweisen, daß sie als freie Arbeiter und nicht als Gefangene nach Deutschland gekommen seien. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, daß sich eine großzügige Handhabung des Ausgangs überall stimmungs- und damit leistungsmäßig außerordentlich günstig ausgewirkt hat (Zahl der Fluchtversuche zurückgegangen).“ Therefore the “Fingerspitzengefühl der begleitenden deutschen Menschen” was stated as a prerequisite for economic success.

a de facto level, these instructions for kind empathetic behavior were irrelevant. Camp overseers tormented the camp inmates, shortened their rest periods even further and often withheld their meager food rations to trade them on the black market.³⁴⁷ However, some entrepreneurs also complained about the conditions of the foreign workers from an economic vantage point, since they often could barely work and died in significant numbers.³⁴⁸ Especially companies from the metal industry tried to improve the performance of the foreign workers by providing them with extra food and by issuing guidelines for better treatment. Just as before the war, characterological typologies were issued to find the most effortless way of dealing with the foreign workers. A brochure which was sent to factory directors showed photographs of different Soviet ‘work types’. Based on different physiognomies, the right psychological approach was suggested: Just like in the Weimar typologies, there was one type depicted who “is constantly nagging, but who becomes content and go-getting (*einsatzfreudig*), if supported by a little bonus.” The other shown type was the one of an industrious, calm worker who would not require special efforts.³⁴⁹ In the last two years of the war, the efforts to deal psychologically skillful with the foreign workers were also more intensely pursued by the German authorities; campaigns for better treatment and nutrition were launched in order to achieve higher output. Especially the mining industry was reprimanded for its systematic cruelty towards foreign workers.³⁵⁰ For the ‘higher goal’ of winning the war, ‘unkind’ (*lieblos*) corporate practices were criticized, e.g. in inspection reports of the ‘*Wirtschaftsstab Ost*’ (an economic department dealing with foreign workers).³⁵¹

This shows on the flipside that the new emotional style which had evolved in opposition to repressive and coercive personnel management had a genuinely economic impetus and was not the mere outcome of the Weimar democratization of industrial relations. It was a more effective

³⁴⁷ Herbert, *Geschichte der Ausländerbeschäftigung*, 163.

³⁴⁸ Ibid., 149. The company Krupp complained in 1942: “Bei den zivilen russischen Arbeitern, die – mit wenigen Ausnahmen – in einem ausgezeichneten Gesundheitszustand hier ankamen, machen sich bereits ebenfalls die typischen Hungerödeme bemerkbar. Nach Ansicht unserer Betriebsärzte ist der körperliche Verfalls ausschließlich auf die ungenügende Verpflegung zurückzuführen. (...) Von unseren russischen Kriegsgefangenen sind bereits über 30% infolge ungenügender Ernährung arbeitsunfähig und 12 schon im Lager gestorben.“

³⁴⁹ Ibid., 156.

³⁵⁰ Ibid., 150f.

³⁵¹ Ibid., 162: “In den bereisten Gauen wird aber ganz im allgemeinen, abgesehen von wenigen Musterbetrieben, der Ostarbeiter seinem Schicksal überlassen, weil man ihn lediglich als aus dem weiten Ostraum leicht zu ergänzendes Produktionsmittel betrachtet. Die Betriebsführer haben fast durchgängig keinerlei Verständnis für das Wesen der Ostarbeiterfrage und wollen auch kein Interesse daran nehmen. Infolge dessen lassen selbst die notwendigsten Dinge wie Essen und Unterkunft zu wünschen übrig, sind ungenügend, lieblos hergerichtet, schmutzig und zum Teil sogar über jedes Maß hinausgehend schlecht (...) Arbeiter furchtbar heruntergekommen, Stimmung katastrophal, Lager vernachlässigt und dreckig, Essen unzureichend. Prügel. Keinerlei Verständnis bei Leitung.“

way to apply power towards economic ends. Although this does not mean that the envisioned emotional style was actually performed by the camp overseers and company owners, the importance it had is remarkable. The fact that this emotional style of considerateness could at least on the conceptual level rule out competing rationales – like treating ‘racially inferior’ people cruelly – shows that it was not just a form of ‘rhetoric’ in peace time. Rather, behaving empathetically to underlings was the core of economically successful behavior which was especially emphasized when the economic pressure of the wartime peaked.

As mentioned, the reality on shop floors looked different. It was not considered ‘necessary’ to act nicely since the foreign workers were scared to death because of impending disciplinary measures. The director of an aircraft company cynically mentioned that “the biggest advantage of having foreign workers” was that giving “commands” was absolutely sufficient. Unlike in the case of the former German workforce, there “no protest and no negotiations were necessary”.³⁵² This is yet another proof that up until 1940 a leadership style had been established with regard to German workers, which no longer relied on issuing authoritative commands, but on being considerate and emotionally sensitive, even if some entrepreneurs might have silently gnashed their teeth. In conclusion, this new logic of acting emotionally sensitive demanded that racist, sexist and classist resentments and practices were discredited, since they stood in the way of further growth in output. A major level in the historical development towards a rationalization of emotions and the emotionalization of economic rationality had thus been reached before the end of the Second World War.

³⁵² Cited from Hachtmann, Industriearbeiterinnen, 351: “Der größte Vorteil (...) der Ausländerbeschäftigung gegenüber dem früheren Zustand der Beschäftigung nur deutscher Werker liegt darin, daß wir nur Befehle erteilen brauchen, kein Widerspruch erfolgt, kein Verhandeln ist nötig.“

III . The Therapeutization of Emotions at Work, 1940-1960

3.1 From Social Psychology to Neofreudianism

Amidst the Second World War, a seminal shift took place in the realm of applied psychology. While the established psychotechnical and characterological personnel management methods were in full use, a hitherto marginal professional group became visible and for the first time received attention in the world of work: psychotherapists. In 1933, their institutional rise had begun with the foundation of the German General Medical Society for Psychotherapy headed by Carl Jung. While Freud's German Psychoanalytic Society denied this institution recognition for its "nonorthodox psychotherapeutic orientations"¹, the psychotherapists were gaining momentum throughout the decade. First, because of a strategic personnel decision: Carl Jung promoted the therapist Matthias Heinrich Göring², Hermann Göring's cousin, to become the head of a newly founded institution, the German Institute for Psychological Research and Psychotherapy: It came into being when the Psychoanalytic Society was forced under one roof with the psychotherapists in 1936, and this enlarged institute was soon informally called the 'Göring-Institute'. The National Socialists' anti-Semitic stance allowed the psychotherapists to dominate their psychoanalytic opponents in this new organization which brought together all current strains of psychological thinking such as Adlerians, Jungians and Freudians.³

The second boost for the psychotherapists – beyond this newly gained power over their former critics – was the increasing interest which the German Labor Front showed for their work. When the working morale had sunk to an all-time low during the war, the 'Göring'-Institute was flooded with government money to develop new methods for increasing labor power by

¹ Geoffrey Cocks, *Psychotherapy in the Third Reich: The Göring Institute*, Oxford 1985, 4.

² *Ibid.*, 112: "Matthias Heinrich Göring earned a doctorate in law in 1900 and a doctorate in medicine at Bonn in 1907. During 1909 and 1910 he was a medical assistant at Kraepelin's psychiatric clinic in Munich. (...) By 1913 he was a member of the clinical psychiatric staff at Giessen under Robert Sommer. It was during this time that he became interested in psychotherapy and hypnosis and in 1923 he founded a neuropathology practice in Elberfeld. He joined the General Medical Society for Psychotherapy in 1928."

³ See *ibid.*, 15, for details of the institute-internal power structures in which "Psychoanalysis was able to adopt a secure, if somewhat defensive and subordinate, position within the institute. (...) Whatever the differences among schools of psychotherapeutic thought, Freud was an indispensable common source for all of them."

psychological means.⁴ Generous funding was secured even in the later years of the war since Matthias' cousin Hermann directed the Reich Research Council from 1942 onwards.⁵ In return, the psychotherapists pleaded to contribute their forces for the overall goal of increasing the performance of the labor force as well as its 'joy in work', as a telegram of Matthias Göring to Hitler emphasized on the occasion of a psychotherapeutical congress on 'Psyche and Performance' in 1940.⁶ As Göring promised, the hitherto underestimated capacities of the unconscious (*das Unbewußte*) should be tapped to reach this goal.⁷ Therefore, Göring fought existing stereotypes which saw the subconscious as a 'Jewish invention'.⁸ This was typical of the general situation in which the psychotherapists used Freudian language and concepts without crediting them all too openly because these concepts were politically unwelcome.

To the leaders of the German Labor Front, these terminological intricacies were of no further relevance. What mattered to them was creating "the highest performance paired with the highest amount of happiness"⁹ despite the adverse working conditions in war times, as Karl Arnhold called for on the mentioned psychotherapeutic summit in 1940. For reaching this goal, Arnhold placed high hopes in further therapeutical research on "the feelings at work, which emanate from the subconscious."¹⁰ The head of the Labor Front, Robert Ley, was equally enthusiastic about the new psychological concepts and possibilities to work on the inner life of the worker. As Göring happily mentioned in 1940: "Herr Dr. Ley has recognized how important depth psychology is, not only in medicine but for all segments of life, especially the economy."¹¹

⁴ Ibid., 169f: "According to Scherke, from 1942 to 1945 the institute received financial support from the compensation fund of the labor front, from the city of Berlin, from the Reich Air Ministry and from the RFR (*Reichsforschungsrat*). Funding during these years was more than adequate."

⁵ Ibid., 8.

⁶ Matthias Göring, "Eröffnungsansprache", in: Rudolf Bilz (Ed.), *Psyche und Leistung, Bericht über die 3. Tagung der Deutschen Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Wien am 6. Und 7. September 1940*, Stuttgart 1941, 7-10, 10: "Wir versichern Ihnen, mein Führer, auch auf unserem Gebiet alles einzusetzen, durch Stärkung (...) der Arbeitsfreudigkeit die Wehrhaftigkeit und Leistung zu steigern."

⁷ Ibid., 8: "Unsere Gesellschaft sieht es als eine ihrer vornehmsten Aufgaben an, den Ärzten, den Pädagogen, überhaupt allen Volksgenossen, die sich mit Menschenführung befassen, nicht zuletzt auch in der Wehrmacht und in der Wirtschaft, zuzurufen: Vergeßt das Unbewußte nicht! Glaubt doch nicht den Menschen als Ganzes zu erfassen, wenn ihr vor dem Unbewußten die Augen schließt."

⁸ Ibid.: "Leider lehnen manche Ärzte und Erzieher noch immer das Unbewußte ab, weil sie glauben, daß dieses eine jüdische Konstruktion sei."

⁹ Karl Arnhold, "Psychologische Kräfte im Dienste der Berufserziehung und Leistungssteigerung", in: Bilz, *Psyche und Leistung*, 105-127, 107: "(...) höchste Leistung in der Ausübung der Arbeit, gepaart mit höchstem Glücksempfinden" was Arnhold's ideal vision for the German worker.

¹⁰ Ibid., 123: "Das Fühlen in und bei der Arbeit sollte daher einen wichtigen Gegenstand weiterer Forschung bilden. Sicherlich entspringt dieses Fühlen und Empfinden dem Unterbewußtsein."

¹¹ Cocks, *Psychotherapy in the Third Reich*, 147.

The conceptual turn to depth psychology and its institutionalized support superseded the predominant conceptualization of the working self. While the subconscious had already been a part of characterological models, the psychotherapeutic idea of how a person's inner life was set up, was decisively different. As outlined in Chapter II, the characterological framework had imagined the strong and rational capacities of the will to channel the emotional forces. In labor scientific theories this had meant that the work performance could on the one hand be increased by strengthening the will through education. On the other hand, the 'character' of the worker, i.e. the individual mixture of will power and temper had to be recognized to place the worker on a fitting job and treat him or her accordingly. Additionally, the generally assumed 'inferiority complex' of the laboring classes had to be counterbalanced by opportunities for qualification and promotion. Overall, the characterological model conceived the inner life as something quite static: A character type was something given and unchangeable (although the will could be partly strengthened by educational efforts). The worker's character had to be grasped and handled by the respective supervisor: Slow workers needed an extra encouragement; quick-tempered workers had to be treated calmly and so forth. Joy in work was taken for granted, if these character-specific hints were taken seriously and if the external inhibitions to well-being such as an uncomfortable work environment were removed. As long as the subconscious energies were not piqued by an uncomfoting factory and annoying leadmen, smooth work proceedings were thought to be guaranteed. Additionally, the drive for recognition (*Geltungsstreben*) should not be disregarded, an appreciative tone was therefore recommended.

The therapeutic version of emotional life at work was quite different from this outlined approach: 'Inhibitions' to work performance and overall well-being were not explained by external factors, such as an unfavorable work environment or unfriendly bosses, although these factors were not entirely neglected. The new major explanatory factor for reduced work powers were 'personal problems'.¹² As a therapist on the above-mentioned conference on *Psyche und Leistung* put it:

"Even in the smallest inhibition to work we frequently find personal emotional conflicts which are overly dominant to the extent that only a marginal part of the thoughts and powers are left

¹² Erika Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch. Erfahrungen einer Betriebspsychologin*, Stuttgart 1953: "Der Betrieb ist der Nebenkriegsschauplatz für alle nicht verarbeiteten Probleme, die aus der Not der Zeit in Ehe- und Erziehungsfragen, in Bezug auf (...) Deklassierungsprobleme, politische Einstellungen und ungezählte andere menschliche Nöte entstanden sind. Die unerledigten, nicht abgelaufenen Affekte auf diesen Gebieten können nicht vor dem Tor des Betriebes abgelegt werden. Sie werden in den Betrieb getragen und verbreiten sich dort auf Grund der Zusammenballung und einer starken Erlebnishnähe als die uns bekannten Phänomene der Mißstimmung, des Ärgers, des Neides und sonstiger negativer Gefühle."

available for the external performance. For solving these deep-seated personal problems in a therapeutic manner, their unconscious origins have to be found.”¹³

Erika Hantel and Felix Scherke, two employees of the Göring-Institute, accounted for ‘problematic’ emotions at work in the same way: In their psychotherapeutic framework, negative emotions were not caused *in* the workplace but ‘imported’ to the plant site by employees who were not able to cope with their private problems.¹⁴ Behavior which had previously been interpreted as the inner rebellion of a politically dissatisfied class – such as absenteeism, tardiness, uttered discontent with the work situation – was now described as the effect of issues which were non-related to the world of work, as a sign of unsolved ‘emotional tensions’ (*seelische Spannungen*).¹⁵ These problems could be either temporary such as issues in a marriage or long-term ‘developmental’ dysfunctions stemming from the individual biography.¹⁶

¹³ Poul Bjerre, “Die Rolle des Unbewußten bei der Leistungssteigerung“, in: Bilz, *Psyche und Leistung*, 174-182, 178: “Auch hinter der banalsten Arbeitshemmung finden wir doch regelmäßig persönliche Gefühlskonflikte, die so stark auf ihre Lösung pochen, daß nur ein geringer Teil der Gedanken und der Kräfte für die äußere Leistung disponibel blieben. Im Unbewußten müssen die Ansatzpunkte gefunden werden, die zur psychotherapeutischen Lösung der tiefsten Persönlichkeitsprobleme führen.“

¹⁴ Erika Hantel, *Verborgenes Kräftespiel - Seelenpflege in der Industrie. Beiträge aus der allgemeinen Medizin. Eine Schriftenreihe herausgegeben von Prof. Dr. Viktor von Weizsäcker*, Stuttgart 1947, 6: “Die Krankheiten, die wir in den Betrieben erleben, sind nicht allein Folgezustände von Arbeitsüberlastung und Betriebsschädigungen. Sie sind ebenso sehr Folgen eines Zusammenpralls zwischen Individuum und sozialer Struktur. Das heißt: nicht die Erlebnisse allein sind bestimmend, sondern die Art wie wir ihnen begegnen. Auf der einen Seite stehen der Betrieb und die Leistungsforderung. Auf der anderen Seite steht der Mensch, der als Individuum ein Resultat seiner Konstitution, seines beruflichen Werdeganges und seines außerbetrieblichen Lebensraums ist. In ihm harret oft ein latenter, seelischer Erreger nur des Augenblicks der Auslösung, um im Betrieb virulent zu werden. Der Widerstand, den der Einzelne dem reibungslosen Ablauf im Betriebe bietet, entspringt nicht immer den äußerlich sichtbaren Konflikten. Es kommt weit öfter aus tieferen, irrationalen Schichten und bedient sich nur des äußerlich sichtbaren Anlasses, um sich auszuwirken. Die Einsicht in dieses Aufeinander- und Zusammenwirken lebendiger Kräfte führt uns zu den wahren Verluststellen in der Industrie. Sie werden zwar in der Produktion und Organisation erst sichtbar. Der verfehlte Ansatz liegt jedoch tiefer. Er liegt dort, wo das Gleichgewicht der Kräfte im Seelischen gestört ist.“

¹⁵ Felix Scherke, “Sozialpsychohygiene im Betrieb“, in: Wilhelm Hergt / Dr. Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 21-23, 21: “Solche seelischen Spannungen können (...) in Mängeln des persönlichen Arbeitscharakters oder in jenen zahlreichen unproduktiven Reibungsflächen und Störungen der Gemeinschaftsarbeit zum Ausdruck kommen (z.B.: unbegründete Klagen und Beschwerden, dauernde Unzufriedenheit, Mißmachen, Gegeneinanderarbeiten, Streitfälle, Affektausbrüche und Beleidigungen, Unpünktlichkeit, Blaumachen und zahlreiche ähnliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten.“

¹⁶ *Ibid.*: “Wer auf irgendeinem Lebensgebiet (Beruf und Arbeit – mitmenschliche Beziehungen – Liebe und Ehe) Schwierigkeiten macht, der hat in seiner augenblicklichen Lebenssituation oder in der Entwicklung seiner Persönlichkeit bestimmte Schwierigkeiten, mit denen er nicht oder noch nicht fertig geworden ist. Die Störungen und Schwierigkeiten, welche die einzelnen Arbeiter (wie auch ganze Arbeitsgruppen) im Betrieb machen, sind also Anzeichen für Schwierigkeiten, die sie haben, also Symptome für bestimmte innere Arbeitshemmnisse. Zu diesen Arbeitshemmnissen menschlich-persönlicher Art gehören alle nicht fachlich-technisch bedingten Schwierigkeiten, die sich leistungsmindernd auf die eigene Tätigkeit des Arbeiters oder störend auf die Gemeinschaftsarbeit auswirken.“

The underlying assumption of an existing ‘personal development’ meant a radical departure from the characterological static character model. The idea of ‘development’ entailed on the one hand that during the life course a person’s development could fail and become ‘damaged’ (mostly because of ‘unhealthy’ family conditions). Thereby he or she would accumulate inhibitions which would not go away unless they were treated professionally. On the other hand, the concept of personal development held a new promise since it also meant that ‘difficult’ people could be ‘fixed’, i.e. there was always room for personal improvement. In the characterological model, not much could be done about those types of workers who were disinterested, slow, unstable or recalcitrant. They had to be placed in a position where these character traits did not do any damage in the factory and their leadmen had to be conscious about their character and try to act in a balancing way so that their negative traits would not influence their work too strongly. The therapeutic model problematized ‘unproductive’ behavior to a much greater extent: The ‘real’, yet invisible reason for undesirable behavior had to be found and to be worked upon.¹⁷ In the characterologically-informed publications, the standard advice for dealing with a moody employee was to be aware of this unstable temperament and to thereby ‘handel’ the person (the German term being *‘den Menschen richtig anfassen’*). The psychotherapeutic advice in these cases was that a ‘problematic’ person had to be changed, self-evidently for his or her own best and for the smoothly running operations at the company. A contemporary personnel guide noted paradigmatically on this matter:

“If the respective person is imbalanced, he is also discontent and at the same time his performance will be deficient. His behavior will negatively impact on his colleagues. He will have an inclination to be absent without excuse and he will be more likely to be involved in work accidents. From a psychological viewpoint the person concerned is ill and needs a treatment just as somebody who is ill with fever or has an injury.”¹⁸

¹⁷ To even aspire to do a depth-psychological analysis of the employee had before been by leading labor scientist in the characterological model. They were interested in the ‘typical’ reaction of an employee to a standard situation, which is why behaviorist thinking was an attractive component of it. See Fritz Giese, “Behaviorismus und Psychotechnik“, in Walter Moede (Ed.), *Industrielle Psychotechnik. Angewandte Psychologie in Industrie – Handel – Verkehr – Verwaltung*, Technische Hochschule Berlin 1933, 11-16, 15: “Grundsätzlich kommt also der Behaviorismus von außen an die Dinge heran. Er will nie in der Seele herumspüren (...) Diese Zurückhaltung vor dem Innern des Menschen läßt ihn aus sozialen Gründen vielleicht gerade in der Industriepsychologie besonders brauchbar erscheinen. (...) er meidet jede Tiefenanalyse der Person, jede bedenkliche analytische Spürung im fremden ich.“

¹⁸ U. Gruber, *Human Relations im Wirtschaftsleben von heute. Eine Anleitung zur Aktion*, Bad Nauheim, 1952, 31: “Ist der Betreffende unausgeglichen, so ist er auch unzufrieden und gleichzeitig werden seine Leistungen unzureichend sein. Sein Verhalten wird seine Mitarbeiter nachteilig beeinflussen. Er wird zu unbegründetem Fernbleiben vom Arbeitsplatz neigen und wohl auch eher Betriebsunfällen ausgesetzt sein. Der Betreffende ist vom psychologischen Standpunkt aus gesehen krank und bedarf ebenso der Behandlung wie ein Fieberkranker oder ein Verletzter.“

This newly envisioned ‘need’ to act on the problematized emotional behavior of employees changed the job description for female social workers in companies and for company medical officers. To initiate a ‘talking cure’ (*Aussprache*) which would bring to light the ‘real’ personal issues of problematic employees became their new task. A particularly illustrative example shall briefly be given here, it was recounted by Erika Hantel who was a member of the Göring-Institute and worked as psychotherapeutic consultant for several companies (e.g. the Arado airplane production facilities and Tengelmann) during and beyond the war. Hantel tells the story of a female worker who was a communist activist and who constantly troubled her overseer. According to Hantel she was an unhappy person who conveyed the impression of harboring a lot of hatred. She never did a single hour of overtime for her company and completed her tasks begrudgingly. She overly showed her emotional distance to the company (*Betriebsfremdheit*) and set her colleagues against the general management. The agitator labeled Hantel – the company-internal psychologist – as a “spy”. In her office hours Hantel talked to the worker, offering her to leave the company by arguing “you do not feel comfortable, you are constantly dissatisfied with everything the company has to offer in terms of job opportunities, social benefits and leisure activities.” The biographic background information Hantel provides is that the worker’s husband had died during the war and her children had frozen to death, which according to Hantel had caused a general feeling of futility in the woman. Hantel tried to tell the woman that instead of fighting a senseless fight against her company, she could actually fulfill her emotional needs at work by having human contacts in a group to cling onto. A further advantage, which Hantel tried to explain to her, was that her employer offered her help and shelter in many situations. Hence, in human relations and in corporate amenities, there was emotional comfort to be found. Hantel told the worker not to detach and isolate herself. In the end Hantel was successful: The worker eventually stopping her ‘destructive’ behavior. As Hantel summed up: “The venom was gone. The woman had finally understood that she revolted against a social class which actually provided her work to her.”¹⁹ This narrative is paradigmatic for the therapeutic shift in labor psychology. It explained political behavior of a worker by ‘other’, ‘hidden’ and biographically traumatic events and thereby shifted the arena for problem-solving from industrial relations to the private situation of the employee. Workers who were complaining about working conditions

¹⁹ Erika Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch. Erfahrungen einer Betriebspsychologin*, Stuttgart 1953, 72ff.

were allegedly unaware that they were only ‘compensating’ their desperate psychic situation and confusing conflicts at work with private issues. The ‘talking cure’ had to bring the ‘real’ issues to the light of the day in order to make them go away.

Overall, the logic of why there were losses in the production process (so-called *Verlustquellen*) changed with the advent of psychotherapeutic thinking: If one followed through the therapists’ argument, then the worker’s private life was a potential source of disruption for the work place. That meant an inversion of the hitherto applied rationale according to which the mechanized industrialized work place was a source of damage and disruption to the individual. In the first half of the twentieth century much of the labor scientific measures were geared towards the work environment, which was improved to alleviate or outbalance the work strains for the worker. In the psychotherapeutic logic, the worker and his disorderly private and inner life were the source of productive losses which he illegitimately imposed on an otherwise smoothly running firm. This somehow ‘returned the guilt’ for malfunctions to the worker. In the second emotional economy the worker could also be a source of disruption, but only if the company made a mistake in assessing the worker’s aptitude and character and misplaced him on the shopfloor.

The therapists concerned with the world of work took it for granted that a significant share of the employees struggled with private issues and that these ‘damaged selves’ impinged on the performance of a company to a remarkable extent. On top of these individual crises, therapists and therapeutically-informed personnel managers followed another baseline assumption: They believed that a majority of people suffered from society-wide problems such as anonymity, solitude and social disintegration. These problems were referred to as rather general contemporary developments without the former links to industrial production arrangements.²⁰ In Chapter II we have seen an understanding of industrial labor which acknowledged its energy-sapping sides, while ‘compensation’ for these negative features was offered by the company – by improving lighting and ventilation and by offering health and social security services. In the therapeutically-inspired framework, the workplace was no longer necessarily the potential originator of negative emotions (as caused by monotony, strainful working conditions and the

²⁰ Siemens SSA 14, Lt 337. “Bericht über die Arbeit der Berliner Betriebsfürsorge. Zur Arbeitstagung der Betriebsfürsorgerinnen in Bad Wiessee (8.-10.3.1959)“, 6: “Wir spüren in unserer Arbeit immer deutlicher, daß die Menschen unter dem Dasein in der Masse leiden; sie wollen nicht anonym sein, ihr Persönlichkeitsgefühl ist bedroht. Daher sind sie besonders empfänglich für das persönliche Angesprochen-werden. Diesem Gedanken gilt ja unsere Arbeit als Betriebsfürsorgerin vor allem. Aussprachen um ihrer selbst willen werden in unseren Sprechstunden immer häufiger.“

like). To the contrary, the workplace was reconceptualized as a place in which the emotional damages of modern ‘mass society’ could be healed and where the deeper ‘longings’ of individuals could find fulfillment.

The idea of general human ‘needs’ (*Bedürfnisse*) was a crucial therapeutic ‘invention’ in this regard. Needs differed from the characterological idea of ‘drives’ (*Strebungen*). For drives (like *Geltungsstreben*), an ‘ex negativo’ logic applied: If they were not hurt, no problem occurred. With needs, it was a different story: They had to be actively fulfilled which demanded greater efforts and was often bound to fail. In the case of drives, the default line was positive: If they were not ignored and harmed by negative action, the worker would be ok and productive. Needs, however, were always originally unmet and then demanded proactive efforts to cater to them. In this regard, the ‘therapeutic’ self was needier and more fragile than the characterological one: The former is prone to many damaging factors and unfulfillment during its lifecourse; by contrast the latter one has a fundament of pride and a demand for recognition and respect, which are better not disregarded by a company if things are to run well. Hence, the therapeutic language of ‘care’ and ‘healing’ acted on the assumption of a weaker self than the concept of a recalcitrant working class whose characters had to be treated respectfully.

The ‘new’ problematic worker was therefore not the rebellious worker but the neurotic one. In 1948, Felix Scherke, former psychologist at and managing director of the Göring-Institute, who had taken up a professorship at the business school in Nuremberg (*Wirtschaftshochschule Nürnberg*), pointed to a study in a silk mill showing the following: “Neuroses and emotional resistance of the workers against their job, their supervisors and their colleagues cause greater financial damage to companies than accidents or illnesses.”²¹ The neurotic worker had difficulties ‘adapting’ to job requirements. His or her emotional resistance typically showed in psychosomatic illnesses. The concept of psychosomatic medicine was to a great extent developed by Viktor von Weizsäcker, who was a teacher and source of inspiration to members of the Göring-Institute.²² The psychosomatic paradigm seemed promising for the

²¹ Scherke, *Sozialpsychohygiene*, 22.

²² Weizsäcker (1866-1957) was the teacher of Erika Hantel und Felix Scherke and widely-read by other Göring-Institute protagonists. Since 1920 he directed the neurological department of the Heidelberg hospital as a non-tenured professor. In 1941 he took up a professorship for neurology in Breslau and promoted the development of an “anthropologic medicine”. He conceived of medicine in a psychologically therapeutic sense which would bring together psychoanalytic, philosophical, physiological and social knowledge. See Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 143.

agenda of increasing output since it identified an untapped reservoir of work power: If a significant part of the employees had neurotic illnesses, a great share of their powers was bound up in unnecessary symptoms. If those corporeal symptoms could be dissolved, new energies would be set free.²³

This idea did not remain in the realm of theoretical speculation, but quickly translated into corporate reasoning. In 1953, an internal document assessing the potential for ‘psychological rationalization’, the Siemens personnel department stated:

“Today we know that corporeal illnesses often have their origin in the psyche and that they can only be cured by tackling the psyche. This is tantamount to the inhibitions to perform at work which have their origins in the psyche. They also can only be battled with psychological means. It remains to be seen whether German companies can thereby achieve the same performance increases like American ones.”²⁴

The ‘psychological fix’ offered to employees by their companies was marketed as being in their best interest from a health point of view. Instead of moralizing workers who did not fulfill their job tasks and instead of assuming politically motivated behavior, the therapeutic framework pathologized them. In 1948, the chief medical officer of the company BASF, Wilhelm Hergt, a former assistant of Weizsäcker who became an important protagonist of psychologically guided personnel management after the war, made the following point in this respect:

“Neurotics are people who fail to bring their own wishes in line with the requirements of the social world. (...) They are labile and do not actively adapt to their environment. To give an example: Neurotics are people who flee from any pressure into becoming ill, they produce an eczema when they have to do a job which they do not like. These people are not malingerers; they are really ill and in need of treatment. It is important to know for the social politician as well as for physicians who are dedicated to a human factory organization (*soziale Betriebsgestaltung*)

²³ Erika Hantel, “Psychotherapie im Betrieb“, in: Hergt / Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung*, 23-24, 24: “Im Symptom werden Energien gebunden, deren Erfassung und Verwertung eine dringende Aufgabe der Psychotherapie im Betriebe ist, denn mit welchem anderen Mittel sollte die seelische Energie aus der Organgebundenheit gelöst und anderen Möglichkeiten zugeführt werden? Nur die Anbahnung einer echten zwischenmenschlichen Beziehung, eines Vertrauens vermag es, die Oberfläche- und die Tiefenperson unter Ausschaltung des Organs wieder in lebendigen Kontakt zu setzen. (...) Es kommt darauf an zu erkennen, welchen Sinn das Leiden für das Wesen der Person hat und auf welche Weise die Energieentfaltung aus dem Schmerz in eine produktive Tätigkeit übergeleitet werden kann.“

²⁴ Siemens SSA 12799, “Rationalisierung als betriebspsychologische Aufgabe“ (18.12.1953): “Wir wissen heute, daß körperliche Krankheiten häufig im seelischen ihren Ausgangspunkt haben und daher auch nur von dort her geheilt werden können. Ähnlich verhält es sich mit den Leistungshemmungen im Betrieb, die ihren Ursprung im seelischen haben. Auch diese können nur dort erfolgreich bekämpft werden. Fraglich ist nur, ob dabei in den deutschen Betrieben eine ähnlich hohe Leistungssteigerung wie in den USA erwartet werden kann.“

that neurosis is the most common disease and that a single neurotic can poison the entire atmosphere in a factory.”²⁵

Hergt’s description was perfectly in line with the contemporary neo-Freudian strain of psychology. As Herbert Marcuse commented on this shift in contemporary psychology in 1955, the neo-Freudian “emphasis on progress, conformity and ‘adjustive’ success eliminates all the reservations with which Freud hedged the therapeutic objective of adjustment to an inhuman society and thus commits psychoanalysis to this society far more than Freud ever did”.²⁶ The Göring-Institute acted along these lines and (following the tradition of the labor sciences) promised to reconcile the seemingly opposing interests of employers and employees.²⁷

3.2 Psychotherapists Unknotting Personal Conflicts: First Corporate Experiments during the War

A first hands-on opportunity to put their knowledge to work opened up when the BASF hired psychologists of the Göring-Institute in 1942 to devise an advanced training for foremen in psychological leadership skills, the so-called *Kohlhof-Gespräche* (‘Kohlhof-talks’). For this occasion 30 foremen would be sent to a leisure residence for one week to reflect on their people management skills together with the depth psychologists from the Göring-Institute.

²⁵ Wilhelm Hergt, “Soziale Betriebsgestaltung und Menschenführung im Betrieb“ in: Hergt / Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung*, 1-5, 4: “Neurotiker sind Menschen, denen es nicht gelingt, die Wünsche und Strebungen des eigene Ichs mit den Anforderungen der Gemeinschaft in Einklang zu bringen. Die natürliche Spannung, die zwischen der eigenen Person und der Umwelt besteht, findet bei solchen labilen Menschen nicht die richtige Lösung in entsprechender Auseinandersetzung und tätiger Anpassung. (...) Das sind zum Beispiel Menschen, die jeder Belastung durch die Flucht in die Krankheit ausweichen, (...) die ein Ekzem bekommen, wenn sie eine Arbeit, die ihnen nicht liegt, verrichten müssen. (...) Solche Menschen sind keine Simulanten, sie sind meist wirklich krank und behandlungsbedürftig. (...) Für den Sozialpolitiker wie für den Arzt, der sich um soziale Betriebsgestaltung bemüht, ist es jedoch von entscheidender Bedeutung zu wissen, daß die Neurose die soziale Krankheit schlechthin ist und ein einziger Neurotiker in einem Betrieb, zumal wenn er eine leitende Stelle innehat, instande ist, die gesamte Betriebsatmosphäre zu vergiften.“

²⁶ Marcuse cited after Cocks, *Psychotherapy in the Third Reich*, 101. The original text is the following: Herbert Marcuse, “Critique of Neo-Freudian Revisionism”, in: idem, *Eros and Civilization: A Philosophical Inquiry Into Freud*, Boston 1955, 257.

²⁷ Hergt, *Soziale Betriebsgestaltung*, 8. Human Relations Experts in general cultivated the expectation that HR management could turn conflictual industrial relations into a matter of the past, see: Gruber, *Human Relations*, 42: “Es ist zu hoffen, daß bessere menschliche Beziehungen im Betrieb und wachsende wirtschaftliche Stabilität allmählich den Interessenkonflikt abschwächen werden, in welchem die Funktion der Gewerkschaften als Verteidiger der Arbeitnehmerrecht vorherrscht.“

The reasoning of BASF behind launching this program was a deep concern with the political stance of its workforce. Albrecht Weiß, who worked for BASF's personnel department during the war, summed up the situation as follows:

“A study of the emotional atmosphere undertaken during the first months of the war on the plant sites of I.G. Farben Ludwigshafen has yielded the result that it is safe to say: the employees are aware of the social benefits (...) however, this does not mean that the individual worker is so content with his workplace and his work that he would not hope for a change of the economic system to fulfill his wishes arising from a Marxist education. Yet, the circumstances which distressed the workers would not have changed in case of a socialization of the company. Rather daily, highly personal instances made the worker hate his work, be fearful of it and led him to look at his employment critically. It was personal conflicts with colleagues, discontent with his supervisors, bullying by underlings which made him experience his work as dull and stressful. Especially the quality of the direct superiors (...) led to high levels of distrust which also rubbed off on the higher managers who were responsible for the situation.”²⁸

The idea that better ‘soft skills’ of the leadmen would emotionally relax the workers and lead them away from their socialist utopias was behind the launch of BASF's cooperation with the Göring-Institute. It was assumed that by changing the emotional style of these multipliers the largest possible effect for the atmosphere on the plant site could be achieved.²⁹ During the Kohlhof seminars the foremen were exposed to knowledge from depth psychology. This meant that the focus was no longer on characterological knowledge – i.e. teaching them how to ‘identify’ the character type of their co-workers – but on empathizing with the personal situation of their colleagues and to spotting ‘private’ issues and the ‘real’ reasons for the non-productive

²⁸ Albrecht Weiß, “Betriebsmeister und Menschenführung. Ein Bericht über die Kohlhofkurse der I.G. Farbenindustrie in Ludwigshafen in den Jahren 1942 bis 1944“, in: Irma Hoffmann (Ed.), *Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung. Aufsätze, Auszüge und Beiträge Von Dr. Albrecht Weiß. Viertes Beiheft zu ‚Mensch und Arbeit‘*, Düsseldorf 1950, 90-95, 90f: “Und doch ergab eine eingehenden Untersuchung der stimmungsmäßigen Atmosphäre in den Betrieben des I.G. Werkes Ludwigshafen – vorgenommen in den ersten Kriegsmonaten – daß man zwar ganz allgemein sagen konnte: Die Belegschaft ist sich der sozialen Fürsorge bewußt (...) das besagt aber noch lange nicht, daß der einzelne Arbeiter an seinem Arbeitsplatz und mit ihm so zufrieden ist, daß er nicht doch grundsätzlich sich von einer Änderung der Wirtschaftsordnung eine Erfüllung seiner aus der marxistischen Erziehung hervorgegangenen Wünsche versprechen würde. Dabei waren es, wie man leicht feststellen konnte, nicht solche Mißstände, die ihn drückten, die etwa durch eine Sozialisierung beseitigt werden würden; es waren vielmehr höchst persönliche, subjektive Erlebnisse im täglichen Arbeitsleben, die ihn die Arbeit hassen, den Arbeitsplatz fürchten und damit das ganze Arbeitsverhältnis kritisch betrachten ließen. Es waren Misshelligkeiten mit den Mitarbeitern, Unzufriedenheit mit den Vorgesetzten, Schikanen der Untergebenen, die die tägliche Arbeit düster verschleierten und belastend empfinden ließen. Vor allem die Qualität der Vorgesetzten, die offensichtlich unsachlichen subjektiven Gründe für ihre Auswahl (Nepotismus, politische Beziehungen, Konfessionalismus), wirkten sich im Mißtrauen gegenüber der höheren Vorgesetzten-schicht aus, die hierfür verantwortlich war.“

²⁹ *Ibid.*, 92: “Andererseits waren es aber in erster Linie Klagen über das Verhältnis der Arbeiter zu den unmittelbaren Vorgesetzten, den Vorarbeitern, Hilfsmeistern, Meistern und Obermeistern, die die ganze Aktion veranlasst hatten. Diese niederste Gruppe der Vorgesetzten hat gleichzeitig den größten Auswirkungsradius.“

and non-compliant behavior. The sessions were organized along the latest fashion of group interaction theories: The foremen were not given lectures but they were encouraged to share their own experiences with the group, to reflect together and to produce conclusions and general guidelines for their future behavior.³⁰

This interactive approach of the seminar very much resembled the latest innovations which the American National Training Laboratory (NTL) for Group Development had popularized. It cannot be proven whether the Göring-Institute's members had studied the respective American publications at that time but certainly the American methods for group dynamics were well received after the war and served as a model for the new subfield of personnel management. The NTL tried to make group members "diagnose their own behavior and their relationships to others and to experiment with it".³¹ Everybody would at the same time be a participant and an observer of the social situation and stimulate the group to 'unfreeze' their counterproductive habits, change them and 'refreeze' a better emotional style of dealing with others. To achieve the best outcomes, participants would be sent off to 'cultural islands'³², i.e. an environment free of professional and private obligations, such as the Kohlhof seminars were situated in a leisure hotel. It was NTL's outspoken goal to make their participants gain "greater emotional elasticity", stronger social skills and the ability to cooperate.³³ A 360° 'inspection' of one's own emotional dynamics and the repercussion on other members of the group was tried to be cultivated. In this vein, the Kohlhof foremen themselves came under the scrutiny of the depth psychological gaze when they had individual sessions with the psychologists to reflect on their personal emotional situation. An outcome of these individual sessions was that the following observations of BASF's physician's Hergt were validated: "that a significant number of individuals in influential positions had psychological problems and therefore caused an unfavorable effect on the atmosphere of the respective plant and on his workers. (...) Often the

³⁰ Ibid., 94: "In erster Linie stellte sie sich die Aufgabe, die Meister selbst zum Sprechen und zum Austausch ihrer betrieblichen Erfahrungen zu bringen und dieses Gespräch dann so zu leiten, dass sich immer wieder Anlaß ergab, aus diesen Erfahrungen grundsätzliche Erkenntnisse und Lehren abzuleiten. Im lockeren Rundgespräch, auf gemeinsamen Ausflügen oder abends zwischen Lektüre und Kartenspiel ergaben sich so immer wieder Einsatzpunkte."

³¹ Ulrich Bröckling, "Über Feedback. Anatomie einer kommunikativen Schlüsseltechnologie", in: Michael Hagner/Erich Hörl (Eds.), *Die Transformation des Humanen. Beiträge zur Kulturgeschichte der Kybernetik*, Frankfurt 2008, 326–347, 332.

³² Ibid.

³³ Ibid., 334.

link between emotional anomalies and somatic illnesses was revealed, which is why the company decided to affiliate a psychotherapeutic practice to the office of the company's physician."³⁴

To keep the trained foremen mindful about their newly gained insights, a circular was sent to them (the so-called *Kohlhof-Brief*).³⁵ Furthermore, Göring-Institute members maintained their relations with BASF and made their services available to the company when interviewing for new leadmen. They took up the position of external consultants in personnel decisions and subjected potential candidates to 'psychological explorations' of about two hours each, based on which they composed a depth psychological report.³⁶ The manager who finally took the personnel decision had to deliberate together with the psychologist – a proceeding through which the personnel department hoped that the managers also acquired a sense for psychological thinking.³⁷

The German Labor Front was very interested in this industrial cooperation of the Göring-Institute with BASF and also planned to launch a psychotherapeutic counseling service for economic executives and air force members who faced emotional trouble.³⁸ However, in the last year of the war, all these plans and BASF's seminars were interrupted. What remained preserved beyond the

³⁴ Weiß, *Betriebsmeister und Menschenführung*, 95: "Diese verhältnismäßig intensive Beschäftigung tiefenpsychologisch geschulter Persönlichkeiten mit einzelnen oder Gruppen von Werksangehörigen ergab, als eine Art Nebenprodukt, die Bestätigung der werksärztlichen Feststellung, daß in einem großen Betrieb eine nicht zu unterschätzende Anzahl von Persönlichkeiten an einflußreicher Stelle psychisch nicht in Ordnung ist und damit einen außerordentlich ungünstigen Einfluß auf die Atmosphäre dieses Betriebsteiles und seiner Arbeiter ausübt. Die Zusammenhänge zwischen psychischen Anomalien und somatischen Erkrankungen wurden hierbei häufig enthüllt, so daß man sich entschloß, der ärztlichen Abteilung eine psychotherapeutische Behandlungsstelle anzugliedern."

³⁵ These circulars are unfortunately no longer accessible; see Cocks, *Psychotherapy in the Third Reich*, 150.

³⁶ Weiß, *Betriebsmeister und Menschenführung*, 92. / See also: Herman Schrage, "Mitarbeiterschulung und Führungsnachwuchs. Wissenschaftliche und praktische Grundlagen zur Auswahl von Führungskräften", in: Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesen (Ed.), *Forfa – Briefe zur arbeitspsychologischen Information* (Vol. 5, No.5), Düsseldorf 1956, 163-170, 169: "Die Ergiebigkeit der geschilderten Untersuchungsmethode, insbesondere der sogen. Exploration (abschließende Einzelaussprache von mindestens 1 Stunde Dauer, Lebenslauf- und Schicksalsanalyse), in der so wenig Fragen wie möglich gestellt werden (um zu einer zwanglosen Entfaltung des Probanden zu kommen), hängt ab von der Fähigkeit des Psychologen, Kontakt zu gewinnen, Vertrauen zu schaffen, sich einfühlen zu können und gleichzeitig Abstand zu haben, um zu registrieren."

³⁷ *Ibid.*, 93: "Es war nämlich festgelegt worden, daß der akademische Vorgesetzte, der den künftigen Meister wegen seiner technischen Qualifikation vorgeschlagen hatte, das Ergebnis der psychologischen Untersuchung mit dem prüfenden Psychologen zu besprechen hatte. Diese Besprechungen wuchsen sich mehr und mehr zu psychologischen Diskussionen aus, womit indirekt auf ein gewisser Einfluß auf die höheren Vorgesetzten ausgeübt wurde."

³⁸ Ulfried Geuter, *Gespräche zur Entwicklung der Psychologie in Deutschland von den 1920er Jahren bis 1945. Eine Protokollsammlung*, Berlin 1982, 186.

Second World War were firm personal networks between the psychologists of the Göring-Institute and big German corporations, which were reactivated and expanded after the war.³⁹ This turned into an incubator for a network of psychotherapists and personnel managers who reshaped the discourse and practices of post-war industrial relations in Germany. Crucial to this network were BASF's head of the personnel department, Albrecht Weiß, and the company's physician Wilhelm Hergt. They founded their own association called *Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung* (ASB) to promote the ideas they had developed in the early 1940s. Before taking a closer look at their activities, the larger context of the post-war situation in Germany shall briefly be illuminated.

3.3 Post-war Wars: Anti-Capitalist Sentiments and the Fight for Co-Determination Rights

The first months and years after the end of the war present a mixed, somewhat chaotic picture when it comes to industrial relations. There were several divergent trends: The first one concerned the relationship between employees and entrepreneurs. On the one hand, the presence of the allied forces welded them together. The distrust against the occupying forces furthered a greater sense of cooperation and solidarity between the managers and workers of a company. Siemens workers would for example hide materials and tools after the end of the war in order to protect them and proudly bring them back to the factory site to support its rebuilding.⁴⁰ Remarkably, the Nazi terminology of the factory community often remained in use, which can be taken as an indicator that the concept was not just imposed but actually internalized. Referring to employees as ‘*Gefolgsschaftsmitglieder*’ (members of the NS followership) occurred quite naturally in the first years after the war.⁴¹ On the other hand, the labor representatives used the

³⁹ Cocks, *Psychotherapy in the Third Reich*, 146: “Industrial psychologists like Felix Scherke, August Vetter, Hans Meyer-Mark, Erika Hantel, and Gustav Schmaltz were already professionally active within industrial circles, and with the help of the Göring name they established working relationships with various large firms.” See also: Karl-Friedrich Diedrich, *Human Relations als soziales und wirtschaftliches Potential im Betrieb*, München 1951, 22: “Angeregt durch den bei den Kohlhof-Meisterkursen tätig gewesenem Betriebs-Psychologen Dr. Werner, sind wieder in Oberbayern und in den Betrieben der MAN Augsburg, Nürnberg und Gustavsburg Meister für ihre Aufgaben der Menschenführung geschult worden.”

⁴⁰ Siemens SSA, Lt 337: “Was in den Berliner Werken nicht durch Bomben zerstört war, fiel der Demontage anheim. (...) Die langjährigen Mitarbeiter hatten z.T. Werkzeuge unter Schuttbergen versteckt oder mit nach Hause genommen und kamen später stolz mit den geretteten Dingen wieder an.”

⁴¹ The term appeared in a publication of the National Efficiency Board, which was renamed after the war from *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* to *Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft*. For

organizational void of the immediate postwar period to reclaim their power and even extend their sphere of influence after having been banned for 12 years.⁴² They had two powerful levers to improve their standing: The first one was their workers' councils' disposal over food resources which they distributed to the malnourished workforce. In 1946, food supply shortfalls had led to a radicalization of the workforce especially in the Ruhr area.⁴³ To appease the insurgent population, workers' councils were given discretionary powers and their role in solving the food crisis even led to the informal label of '*Kartoffelbetriebsräte*' (potato workers' councils).⁴⁴ The second way to reclaim influence opened up during the de-nazification procedures which allowed whistleblowers among the workers' rank and file to accuse entrepreneurs of collaboration with the Nazi regime.

Despite their newly gained power resources, the workers' representatives were split among themselves. While the unions soon articulated their policy vision of a non-capitalist economic order for Germany, the members of workers' councils often focused on intra-company policies and tended to reinforce concepts of a conflict-free 'factory community'.⁴⁵ After the denazification and the end of factory-based food distribution, they lost their pillars of power.⁴⁶ The early postwar demand of workers' councils to also co-determine central factory policies in

the quote see: Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin 2002, 186.

⁴² Werner Plumpe, "Industrielle Beziehungen" in: Gerold Ambrosius (Ed.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen*, München 2006, 389-419, 407: "Direkt im Anschluss an den Krieg war nicht zuletzt unter tätiger Mitwirkung von freigewerkschaftlichen Betriebsräten aus der Weimarer Republik mehr oder minder spontan in den Betrieben eine neue Vertretungsinfrastruktur von Betriebsräten aufgebaut worden. Angesichts des Fehlens gesetzlicher Vorschriften und der zum Teil chaotischen Verhältnisse in den Betrieben erlangten zahlreiche Betriebsräte Funktionen und Kompetenzen, die weit über das frühere Aufgabenspektrum der betrieblichen Interessenvertretungen hinausgingen."

⁴³ Ibid. To give an example, in 1946, 90% of blue and white collar workers at the company Bayer were diagnosed malnourished. Figure taken from: Hans-Hermann Pogarell / Michael Pohlenz, "Betriebliche Sozialpolitik in der Nachkriegszeit: Vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zum hundertjährigen Firmenjubiläum", in: Tenfelde et al. (Eds.), *Stimmt die Chemie?*, 147-176, 157.

⁴⁴ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 109.

⁴⁵ Ibid., 99f: "Die Gemeinschaftsorientierung überlagerte die Konfrontation zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten. Beispielsweise war sie die neutrale Bedingung dafür, dass sich Betriebsräte ordnungspolitische Vorstellungen und Forderungen der Gewerkschaften in der Regel nicht zu Eigen machten, sondern maßgeblich betriebsbezogen dachten. (...) Ungewissheit verhinderte, dass auf betrieblicher Ebene ein nachhaltiger Aushandlungsprozess über eine neue betriebliche Sozialordnung einsetzte. Vor allem reproduzierte die freiwillige Vergemeinschaftung von Belegschaftsmitgliedern, Betriebsräten und Geschäftsleitungen als dominante Reaktion in dieser Situation die herkömmliche 'Betriebsgemeinschaft'."

⁴⁶ Ibid., 109.

the fields of “pricing, personnel recruitment and layoffs, applied tariffs, bonuses, piece rates and production arrangements”⁴⁷ was soon thwarted by the regulatory efforts of the allied forces.

After the immediate postwar plight had eased off, the Allies articulated the concepts of their envisioned political economy for Germany. Coinciding with the onset of the Cold War, the Western Allies’ fear of the Communist influence structured much of their argument and conceptual work. Despite national differences⁴⁸, the Allied Control Authority agreed for all four zones in 1946 to cut back the influence the workers’ councils had achieved in the postwar months, towards which they all harbored a great degree of distrust.⁴⁹

In the meantime the parliamentary debates speeded up showing a chasm between the leftist parties SPD and KPD and the conservative CDU on the question of whether to change the economic order altogether or to maneuver within a capitalist framework.⁵⁰ The parliamentary negotiations boiled down to limiting the co-determination rights of workers’ councils rather than reinforcing them.⁵¹ The Western Allies weighed in on these debates with a clear preference against ample co-determination rights. First, they feared that in case workers were empowered in Germany, the claims for stronger representation would spread to their homelands. Second, the Anglo-Saxon allies were convinced that their own way of harmonizing industrial relations was the best suited and should also be applied in Germany: ‘Human Relations’ (HR) was the buzz word which signaled that all conflicts of interest could be overcome not by legislative arrangements but by creating a comfortable ‘work atmosphere’ in the factory hall. The scientific findings of industrial psychology and sociology linked to big American names like Elton Mayo, Fritz Roethlisberger and Peter Drucker all suggested that the key to industrial peace was not co-

⁴⁷ Kirsten Petrak, “Die werkseigene ‚gute Tradition‘, die Ära Hochapfel und das Betriebsverfassungsgesetz: Zur Praxis der betrieblichen Mitbestimmung in Leverkusen nach 1945“, in: Tenfelde (Ed), *Stimmt die Chemie?*, 177-196, 186: “Früh wurde auch im Betriebsrat darüber diskutiert, dass man trotz der Notlage nicht die beachtlicheren Dinge vergessen dürfe, wie ‚Preisgestaltung, Teilnahme an der Produktion, Mitbestimmung bei Einstellungen und Entlassungen, Anwendung von Tarifverträgen, Prämien, Akkorde, Mitbestimmung an der zukünftigen Gestaltung unseres Werkes.“

⁴⁸ Britain e.g. at first envisioned a socialization of key industries following its own example to accelerate the reboot of the German economy, however at the expense of any co-determination rights, see Christoph Kleßmann, “Betriebsräte und Gewerkschaften in Deutschland, 1945-1952“, in: *Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft 5: Heinrich August Winkler (Ed.), Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland, 1945-1953*, Göttingen 1979, 44-73, 62.

⁴⁹ Ibid., 47/ 57.

⁵⁰ Ibid., 67. The SPD and KPD were then again competing against each other e.g. in the Ruhr mining companies, in which the SPD tried to break the KPD’s dominance on the level of the workers’ councils in 1947, see *ibid.*, 64.

⁵¹ Ibid., 67.

determination but to comfort the individual employee and offer him or her positive, valuable interpersonal relationships at work.⁵²

The American Allied Forces actively promoted HR-knowledge – e.g. by tying Marshall fund money to visible efforts in the field of improving the relationship with the workforce or by offering training in HR knowledge within its ‘Training within Industry’ Program (TWI).⁵³ Yet, ‘HR’ was not just a conscious move of foreign forces to establish their own set of ideas in Germany; it was rather inquired with great curiosity by German personnel experts and the will to adapt American formulas for German labor management, as we shall see later in this chapter. Despite many conceptual and cultural differences in American and German understandings of ‘HR’ management, it was an overarching motif that applying ‘HR’ methods could function as a surrogate for co-determination. A case in point here is the report of Charles E. Shaw, the General Labor Counselor of the Standard Oil Company, who devised an oversight for the Allies’ “Manpower division” on the topic “Human Relations in Industry” in 1948. Shaw called the co-determination rights claimed by the German unions a dangerous endeavor and with a hint at the situation in Russia he said that “the German economy cannot afford the strain of such an experiment”. Shaw mirrored the position of American politics and industry representatives when he advised an extensive use of HR methods, such as the ones taught in the TWI program, instead of supporting the German unions in their claims.⁵⁴

In 1951, the first bill on co-determination rights was passed for the coal and steel industry (*Montanmitbestimmungsgesetz*) which decreed that the Supervisory Board of companies had to be staffed by the principle of parity between managers and labor representatives and that the Executive Board had to have one labor representative as well. When this law was passed by the German parliament, American corporations and industrial associations (e.g. the National Foreign Trade Council) cautioned on a press conference given in Bonn that this was tantamount to a “psychological road block to greater productivity in Germany” and a victory of the leftists.⁵⁵ Experts for personnel management also termed the law a defeat which could have been avoided if

⁵² Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 187: The employers’ magazine *Der Arbeitgeber* published an article in September 1950, in which Drucker’s book *The Concept of the Corporation* was cited as an example that HR could be implemented as a tool of personnel management against co-determination rights, i.e. these two models were conceived of as “two sides of the same coin”, as Kleinschmidt puts it.

⁵³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 190.

⁵⁴ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 187.

⁵⁵ *Ibid.*, 190f.

the ‘human relations’ between the workforce and the entrepreneurs had been better cultivated right from the beginning.⁵⁶

In the following year the general law for all other branches was passed – the so-called *Betriebsverfassungsgesetz (BVG)* which regulated the power of the workers’ councils. With one third (*Drittelparität*) of the seats it provided less labor representation than the steel-industry provisions, since the principle of parity was not applied.⁵⁷ Moreover, the *BVG* entailed further limitations because it explicitly forbade labor dispute (*Arbeitskampfverbot*) and prescribed ‘trustful’ co-operation with the entrepreneurs.⁵⁸ The workers’ councils were accorded co-determination rights with regard to working hours, safety provisions, apprenticeship training, hiring and dismissal criteria, social benefits and health provisions.⁵⁹ On other matters such as the production arrangements, the strategy of a company, the pricing and wage calculation systems, the workers’ councils only had a right to consult the management and to be heard on these questions.⁶⁰

The *BVG* also determined that the workers’ councils had to be ‘neutral’ with regard to union politics, i.e. the unions were not allowed to govern into factory-internal decisions via influencing the workers’ councils. This is why the law was said to be colored in an anti-union tendency⁶¹, which led to disappointment on the side of the labor movement unloading in instantaneous strikes and mass demonstrations⁶² after the bill was passed. From the perspective of labor representatives, this was a step backwards compared to the legislation in the Weimar Republic where the workers’ councils were legitimately unionized.⁶³

Overall, the acceptance of the Marshall Fund meant for German unions that they unwillingly had to give up their plans for a socialized economic order, for the democratic control of major industrial branches and public enterprises and that they had to adapt their claims to a

⁵⁶ Gruber, *Human Relations*, 8: “Wenn die deutsche Industrie die in dieser Schrift vorgeschlagenen Maßnahmen weitgehendst durchgeführt hätte, dann wäre ein Forderung für ein so weitreichendes Gesetz wie das vom 10.4. 1951 nicht aufgetreten. Wenn in einem Unternehmen wirkliche Zusammenarbeit besteht, bedarf es keiner Gesetze, um diese zu erlangen.“

⁵⁷ Klaus Tenfelde, “Mitbestimmung und Unternehmenskultur in Deutschland. Die Chemieindustrie im 20. Jahrhundert“, in: Tenfelde (Ed.), *Stimmt die Chemie?*, 11-34, 24.

⁵⁸ Kleßman, *Betriebsräte und Gewerkschaften*, 56.

⁵⁹ Dietmar Süß, *Kumpel und Genossen. Arbeiterschaft, Betrieb und Sozialdemokratie in der bayrischen Montanindustrie, 1945 bis 1976*, München 2003, 106.

⁶⁰ Helmut Sturn, “Soziale Betriebsgestaltung – arbeitsrechtlich gesehen“, in: Wilhelm Hergt / Dr. Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung*, 11-14, 14.

⁶¹ Kleßmann, *Betriebsräte und Gewerkschaften*, 56. Kleßman attributes this anti-unionist tendency e.g. to § 75 of the new law which issued that workers’ councils had to be neutral with regard to unions’ policies.

⁶² *Ibid.*, 70.

⁶³ *Ibid.*, 56.

capitalist framework.⁶⁴ The power of the conservative political spectrum in combination with the opposition of the Western Allies to a stronger labor representation had led to this defeat.⁶⁵ At the same time the unions were strengthened at the expense of the workers' councils: In the new judicial framework, the latter were restrained to only be responsible for 'social' issues in the companies and to subordinate themselves to the unions – this concept had been promoted by all German parties as well as by the unions.⁶⁶ The workers' councils' earlier demands to co-determine tariffs, the organization of production and the price of the produced goods were thereby obliterated. Unlike in the Weimar Republic, the government withdrew from regulating tariffs and left the negotiations to the unions and industry representatives without interfering.⁶⁷ Since the remaining controversial question of negotiating wage questions was assigned to the unions, i.e. to a realm *outside* the factory site, a situation was created in which the company could again become the place in which a 'harmonious' relationship between employer and employees would be pursued.⁶⁸ The workers' councils were as a matter of fact disempowered which showed also in historically low significance of their elections in the 1950s and 1960s.⁶⁹ Kleßman concludes from this that "the energy for rebuilding and the idealism to create a new order among the most active parts of the labor movement was then paralyzed."⁷⁰

A full-fledged co-determination had been precluded which was not the least an effect of political "reflexes in times of the Cold War."⁷¹ Nevertheless, the workers were in a quite strong position to negotiate, since the shortage of manpower⁷² persisted not only immediately after the war but well into the 1950s and 1960s under conditions of full employment. The unprecedented growth rates of the postwar time demanded more than precluding the socialization of key industries or curtailing co-determination rights. Economic success required that the goodwill of the workforce was assured and uplifted. Keeping unions and workers' councils in check therefore did not suffice to stabilize the post-war economy under the conditions of the Cold War. In order to do so, a new way of imagining and talking about the social and economic order emerged. A

⁶⁴ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 104.

⁶⁵ Plumpe, *Industrielle Beziehungen*, 406.

⁶⁶ Kleßmann, *Betriebsräte und Gewerkschaften*, 67.

⁶⁷ Plumpe, *Industrielle Beziehungen*, 409.

⁶⁸ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 110.

⁶⁹ Kleßmann, *Betriebsräte und Gewerkschaften*, 72.

⁷⁰ *Ibid.*, 73.

⁷¹ *Ibid.*

⁷² Hans-Hermann Pogarell / Michael Pohlenz, *Betriebliche Sozialpolitik in der Nachkriegszeit*, 155: Due to the shortage of labor, in the early 1950s the Bayer workforce was e.g. composed of 20% female workers, 12.9% expellees and 3.2 % disabled people.

war of ideas had to be waged to convince those with remaining anti-capitalist sentiments⁷³ that growth and steadily increased performance would be beneficial to everyone. Or, as an economic truism of the day would have it, that ‘a rising tide lifts all boats’.⁷⁴ The central premises of this new economic understanding have to be outlined in order to gain a deeper understanding of its conceptualization of labor and the new emotional subjectivities matching it.

3.4 The Role of Industrial Partnership and Consumption for Economic Growth – On Paradigmatic Shifts in Economic Theory Building in the 1940s

In the foundational years of the FRG, the controversies about co-determination rights were inextricably linked to a second theme: The material benefits the employees would derive from the economic success of their companies.⁷⁵ Rising prosperity would make debates about the socialization of key industries or a workers’ say in economic decisions obsolete. “What free people can achieve economically”⁷⁶ should not only be proven to the Communist east but also to Western citizens. In contrast to a planned economy, the entrepreneurial system would guarantee “the highest wage, the best human relations at work, the cheapest consumer prices, the best quality and the least taxes and free consumer choices.”⁷⁷ In a talk to given to young entrepreneurs in 1950, Josef Wünsch⁷⁸ stressed that there already was a tentative feeling among the German people that entrepreneurs were better gifted to reach this goal than bureaucrats. It was of utmost importance, according to Wünsch, to cater to this feeling for the ‘right’ economic order and to

⁷³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 330.

⁷⁴ Cited after Wolfgang Streeck, *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*, Berlin 2013, 230: “A rising tide lifts all boats’ ist eine aus den Küstenstaaten des amerikanischen Nordwesten stammende Wendung, die seit John F. Kennedy zu den stehenden Redensarten in der amerikanischen Wirtschaftspolitik gehört. Sie besagt und verspricht, dass eine Verbesserung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage durch Wachstum am Ende allen gleichermaßen zugutekommt, Arm wie Reich.“

⁷⁵ Heribert Schmidt-Dorrenbach, *50 Jahre betriebliche Personalpolitik. Der Weg der Deutschen Gesellschaft für Personalführung*, Frankfurt 2002, 16.

⁷⁶ Gruber, *Human Relations*, 61: “Die Welt erwartet von uns ein Beispiel dafür, was freie Menschen leisten können.“

⁷⁷ Josef Wünsch, *Ansprache an den jungen Unternehmer, gehalten auf dem Treffen der jungen Unternehmer in Hattenheim am Rhein*, Frankfurt 1950, 16: “Die Unternehmerwirtschaft (gegenüber der planwirtschaftlichen Bürokratie) verbürgt den höchsten Reallohn, das beste Arbeitsverhältnis (auch in menschlicher Beziehung), den billigsten Preis, die beste Qualität der Ware und die geringste Steuerlast, während es gleichzeitig die freie Konsumwahl sichert.“

⁷⁸ From 1950 onwards, Wünsch taught a class on ‘Goals and Methods of Social Factory Management’ (*Ziele und Methoden sozialer Betriebsgestaltung*) at the University of Frankfurt. As mentioned in Chapter II, Wünsch had worked in the metallurgic sector before, first as a social policy manager and then as an entrepreneur himself. He was one of the masterminds of the movement for creating a factory community in companies (*Werksgemeinschaftsbewegung*).

further activate it.⁷⁹ In this logic, economic growth was the answer out of the dilemma of distributional questions: If the overall resources were not scarce but affluent, then class conflict would dissolve.⁸⁰

Many efforts were undertaken to popularize this argument, it became e.g. a taught standard of the further education classes for foremen in companies but it also was increasingly present in public debates. A particularly vivid example was an exhibition in Düsseldorf in 1953 under the header “*Rationalisierungsausstellung ‘Alle sollen besser leben’*” (Exhibition on Rationalization: ‘Everybody’s standard of living shall rise’). In his opening speech, the president of North Rhine-Westphalia, Karl Arnold, reiterated the truism of the pre-war years that the worker should become a subject instead of being an object in the economy.⁸¹ What was new, however, was the emphasis on prosperity by enhanced productivity. The understanding of rationalization had changed considerably: Instead of exhausting a given pool of rationalization potentials, which was conceived as limited in the first half of the twentieth century, the new emphasis now was on an unlimited enhancement of productivity and production capacities. This would ideally translate into unlimited prosperity gains as the poster advertising the exhibition emblemized: Next to a flourishing factory, the hands of a worker were depicted, into which a money rain fell.⁸²

The new understandings of productivity increases, prosperity and ‘welfare capitalism’ were decisively influenced by the bright example of the United States. The impressive gains in the American workers’ living standard were closely watched. From the distant European perspective, the US economy looked like a miracle come true: Since the end of the war, the living standard

⁷⁹ Ibid.: “Im deutschen Volk wird durchaus gefühlt, daß ‚die unternehmende Kraft‘, die begabte und geschulte Fähigkeit zur Führung von Betrieb und Wirtschaft einen hohen sozialen Wert repräsentiert, zu dem es größeres Vertrauen hat als zur Leistung des Bürokraten. Dieses Gefühl muß angesprochen und aktiviert werden.“

⁸⁰ Ernst Korff, *Human Relations. Menschen beurteilen und richtig behandeln. Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis* (Sammlung praktische Psychologie, 3), München 1954, 12: “Der Arbeitnehmer wünscht sich Maximumlöhne, der Arbeitgeber wünscht sich Minimum-Kosten. (...) Die Schicht der Unternehmungs-Manager (im Gegensatz zu Bürokratien-Manager) kennt die Wirksamkeit der Klassenkampfidee und des Gesetzes der Massenherrschaft gerade in der Demokratie. Sie setzt sich aber die Aufgabe durch vorbildliche materielle Leistung und durch Schaffung eines neuen Ordnungsrahmens für alle einen Sinn des Lebens und Arbeitens zu vermitteln.“

⁸¹ Schmidt-Dorrenbach, *50 Jahre betriebliche Personalpolitik*, 30.

⁸² Haus der Deutschen Geschichte, Faltblatt zur "Großen Rationalisierungsausstellung" in Düsseldorf im Sommer 1953, retrieved from http://www.hdg.de/lemo/objekte/pict/JahreDesAufbausInOstUndWest_faltblattAlleSollenBesserLeben/index.html (last accessed on March 21, 2013)

had doubled in the US whereas in Europe is remained stagnant. The US worker reportedly was able to buy 1.5 to four times more consumer goods with his eight-hour workday.⁸³ At the same time labor conflict seemed eliminated, co-determination rights were of no interest in big companies where a ‘club culture’ had been established, meaning that the general manager would play tennis or golf with the workers.⁸⁴

The economic strategy behind these miraculous wealth gains was an entirely new way of conceptualizing and managing markets, demand structures and capital investment: Traditionally, the markets had been thought of as a tool to satisfy demands. Companies would estimate the demand for their products and produce the expected volume of sellable goods. The demand set the price; derived from this estimated attainable price the producers would set up their production facilities. In this framework, higher demands were not something to rejoice, but a problem: The boundaries of the production capacities had to be stretched in order to produce the unexpected higher amount and this increased production costs.⁸⁵

The new American strategy differed remarkably from this old framework: The entrepreneur would not passively react to market demands but ‘create’ the market for his goods.⁸⁶ The traditional means to make a profit had been to rationalize the existing production arrangement (increasing the output per hours for the machines or the workforce)⁸⁷, i.e. to invest less to produce for a fixed demand. The new way of doing so, was to grow steadily, to create a larger market which meant using the production facilities not only for a fixed demand but for

⁸³ Herbert Gross, “Größere Produktivität – größerer Wohlstand“, in: Verein zur Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Bildung (Ed.), *Offene Welt. Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (31), Mai 1954, 39-45, 39.

⁸⁴ Report of the German Efficiency Board (*RKW*) cited from Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 186.

⁸⁵ Herbert Gross, *Manager von Morgen. Partnerschaft als Wirtschaftsform der Zukunft*, Düsseldorf 1949, 31: “Für diese Marktordnung war die weitgehende Unterwerfung des einzelnen unter die Preisbewegungen am Markt gegeben; die Nachfrage bestimmt den Preis und damit, was der Produzent für die einzelnen Kostenfaktoren ausgeben konnte. (...) Eine Steigerung der Nachfrage führt zur Nutzung der Grenzkapazitäten und weniger leistungsfähiger Methoden; das tendiert die Kosten zu erhöhen.“

⁸⁶ *Ibid.*: “Der Unternehmer als Marktgestalter: Der moderne Großunternehmer paßt sich den Marktverhältnissen nicht passiv-merkantil an, indem er jede Schwankung der Preise nutzt, sondern er hilft am langfristigen Aufbau des Marktes im Sinne der Stetigung des Absatzes und damit seines Unternehmens. So sehr er durch den Zwang zur Rentabilität bestimmt wird, löst sich doch seine Politik vom Augenblick. Der moderne Unternehmer schafft den Markt, indem er die Nachfrage und den Bedarf weckt; für ihn bedeutet erhöhte Nachfrage nicht steigende Kosten, sondern eher das Gegenteil.“

⁸⁷ Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, *Volkswirtschaftliche Faktoren der Produktivität. Bericht einer Studiengruppe deutscher Fachleute aus den Wirtschaftsforschungsinstituten über eine Reise in die USA*, München 1957, 22: “(...) versucht der amerikanische Unternehmer selbstverständlich primär nicht – schon gar nicht unter allen Umständen – den output per manhour zu erhöhen, sondern einfach die Rentabilität. Manchmal bezeichnet er dies einfach als Produktivität.“

multiple demands which had yet to be created. The way to go about this was to sell the goods for less than the initial production price. Ordinary people would then be able to afford goods which were previously luxury, and by their sheer numbers a profit would be made despite the initially non-profitable low production costs.⁸⁸ The production costs in the US decreased over time with higher piece numbers.⁸⁹ Hence, instead of producing for a steady demand with less investment (i.e. the previous rationalization strategy), the investment would now be the fixed entity and the demand was to be increased for making a profit. Fixed demand-driven markets were converted in markets enlarged by surplus production. Advertising was the most important tool here to enter into economies of mass production.⁹⁰

The German study groups (e.g. organized by the German efficiency board *RKW*) who visited the US to get an idea of the new mass market emphasized that this shift of the logic of production genuinely required certain ‘psychological’ parameters: Entrepreneurs, employees and government agencies had to be “growth minded”⁹¹ to achieve the surplus production. Paradoxically, dynamic growth was termed the new prerequisite for economic stability.⁹² The US entrepreneur Oswald Knauth described the relationship between these permanent growth rates and psychological factors as follows:

“The modern economic competition does not consist of individual buyers and sellers or merely of prices. The price is only one out of many aspects which determine the market for a good. The creation of ‘goodwill’ and a permanent demand is more important. This is why economic competition is different from a traditional market: Competition secures continuity by creating a system in which increasing productivity serves a growing number of customers.”⁹³

⁸⁸ Gross, *Manager von Morgen*, 36: “Die Preise werden niedriger angesetzt, um die Nachfrage anzuregen und Erzeugnisse in den Kaufbereich einer neuen Schicht von Verbrauchern zu bringen – aus Luxusgütern werden Notwendigkeiten.“

⁸⁹ Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, *Volkswirtschaftliche Faktoren der Produktivität*, 23: “Die Größe des Mengenumsatzes ist eines der wichtigsten Aktionsparameter, mit denen der amerikanische Unternehmer arbeitet, um seinen Gewinn zu vergrößern oder zu halten. Umsatzerhöhung durch niedrige Preise ist also das gebräuchliche Mittel zur Gewinnsteigerung, da die Stückkosten infolge der Produktionsausweitung zu sinken pflegen.“

⁹⁰ *Ibid.*, 24: “Es ist vor allem die geschilderte Absatz- und Preispolitik der Firmen, die sich in Verbindung mit Reklame die Massenmärkte selbst aufbaut.“

⁹¹ *Ibid.*: “Unternehmer, Arbeitnehmer und Behörden sind growth minded (wachstumsbewußt).“

⁹² *Ibid.*: “Neben der Stabilität der Kaufkraft des Dollars gibt es nur eine Stabilität, die Amerikas Wirtschaft braucht: die Stabilität des Wachstums.“ See also Gross, *Manager von Morgen*, 37: “Den modernen Manager (...) interessiert die Stetigkeit des Unternehmens, was ein dynamischer Begriff ist und deshalb die Steigerung der Produktion voraussetzt.“

⁹³ Gross, *Manager von Morgen*, 34. Gross cites the US entrepreneur Oswald Knauth with the following words: “Der moderne Wettbewerb besteht nicht aus individuellen Käufen und Verkäufen oder aus Preisen allein. Einzelgeschäfte spielen ihre Rolle nicht einzeln, sondern eher als Bestandteil einer aufeinander bezogenen Reihe, wobei der Preis nur einer der vielen Faktoren ist, welche den Markt für ein Erzeugnis bestimmen. Einflußreicher ist der Aufbau des ‚Goodwill‘ und einer sich wiederholenden Nachfrage. So hat auch der Wettbewerb einen unterschiedlichen Charakter gegenüber dem freien Markt, da er auf die

This understanding differed radically from the economic textbook knowledge of the not too distant past. A standard book for business administration from the early 1920s e.g. had admonished to be cautious with the creation of ‘artificial demand’, which could lead to dysfunctions in the economy. Economists should instead bear in mind that economic activity was about satisfying an existing demand, otherwise business activity would turn into a mere ‘chase for money’.⁹⁴

This kind of cautionary voice receded after the Second World War for the new theorists of the growth-minded economy. The changed understanding of how markets functioned did not come out of the blue, it served to solve a set of emerging problems: The ongoing technical development had increased the costs of sophisticated production facilities. The “natural rhythm” of demand and supply was no longer enough to yield enough money for investing in the latest large-scale technical tools.⁹⁵ Additionally, overproduction was beginning to pose a daunting problem.⁹⁶ The traditional means of limiting production was seen tantamount to the “destruction of capital”.⁹⁷ Hence, to “revitalize dead capital” by “increasing consumption” was termed the better way out of the predicament.⁹⁸ The role ascribed to the Second World War in this context was twofold: For the ‘worse’ it had fueled the development of high-tech machines, hence contributed to the much-feared capacities for overproduction. On the other hand, in a quite

Sicherung der Kontinuität durch die Schaffung eines Systems ausgerichtet ist, das mit steigender Leistungsfähigkeit einer sich ständig weitenden Gruppe von Kunden dient.“

⁹⁴ Heinrich Nicklisch, *Wirtschaftliche Betriebslehre*, Stuttgart 1922, 34f:

“Die Erwerbswirtschaft ist nämlich auch Bedarfsdeckungswirtschaft, nur eine besondere Form dieser. Wenn es anders wäre könnte der Sinn der Wirtschaft nur noch Spiel ums Geld sein, und das ist etwas ganz Unwirtschaftliches. (...) Das führt zu Störungen im Wirtschaftsleben. Diese entstehen, weil die Erwerbswirtschaftler vergaßen, daß ihr System nur Form ist und der Inhalt der Wirtschaft nach wie vor Bedarfsdeckung heißt; weil sie vergaßen, daß das Maß aller Wirtschaft, auch in der Form der Erwerbswirtschaft, im bedürftenden Menschen begründet liegt.“

⁹⁵ Wünsch, *Ansprache an den jungen Unternehmer*, 13: “Viele Unternehmer sind sich darüber klar, daß die freie Unternehmerschaft mit ihrem natürlichen Rhythmus nicht mehr die laufenden, großen Investitionen zu sichern vermöchte, die im Zeitalter der Maschinenteknik nötig sind, um sowohl den Gang der Wirtschaft als auch eine ausreichende Beschäftigung zu verbürgen.“

⁹⁶ Ibid., 14. Wünsch termed it an essential question, “wie man der wieder beginnenden industriellen Überproduktion Herr wird.“

⁹⁷ Ibid., 15: “Wer meistert den Überfluß, so daß keine Störung des Gleichgewichts, keine zersetzende Krisen- und Untergangsstimmung, keine Produktionseinschränkung mit Kapitalvernichtung und entwurzelnder Arbeitslosigkeit entsteht? Wirken überhaupt noch die alten, bekannten Mittel der Produktionsbeschränkung, der Subventionen und Preisstabilisierung?“

⁹⁸ Diedrich, *Human Relations*, 16: “Totes Kapital kann nur dadurch wieder lebendig gemacht werden, wenn durch eine Steigerung des Verbrauches der Markt erweitert wird.“

cynical view, the war had also been a “temporary healer of the sales crisis”⁹⁹. The ‘American way’ out of this dilemma was to continually increase demand, which was seen as “the most human whip of stabilizing the economic situation” – of course from an entrepreneur’s perspective. In this sense, an increased living standard was not the *outcome* of the new economic order, but *the very condition* of its smooth operations.¹⁰⁰ The purchasing power of the employees had to be raised in order to create a domestic market which could absorb the high production levels.

That was however not the way the new growth-minded economy was pitched vis-à-vis the labor force. In any case, the seeming advantages of this new economic order had to be advertised in order to produce a ‘growth-minded’ workforce. A constant increase of economic activity demanded not only a relationship to the employees which was not conflict-ridden. It required a new set of positive attitudes and emotions on the side of the workers who had to become convinced that they themselves would benefit from the incremental growth rates¹⁰¹ – growth rates which they ‘had’ to produce to stabilize capital’s return on investment in times of overproduction, according to the new market logic. A growth-based economy required a new foundation of industrial relations, so the conviction went. In 1949, an article in the Harvard Business Review uttered the credo that “a dynamic order is a changing one and therefore new types of relationships have to be built between the members of our society.”¹⁰² In the US these new relations were termed ‘Human Relations’.

The German publication which popularized this idea is Herbert Gross’s book *Manager von Morgen. Partnerschaft als Wirtschaftsform der Zukunft* (Managers of Tomorrow, Partnership

⁹⁹ Wunschuh, *Ansprache an den jungen Unternehmer*, 15. Wunschuh termed the war a “Pferdefuß“ in the following sense: “daß er Maschinenteknik und Massenfertigung erst recht vorwärtspeitschte und damit eine noch gefährlichere Überproduktion (...) vorbereitete. [Zugleich war er, S.D.] ein vorübergehender ‚Heiler‘ der Absatzkrise.“

¹⁰⁰ Ibid.: “Doch den bisher in Theorie und Praxis vernachlässigten Absatz der Güterproduktion aufs stärkste zu entwickeln und planmäßig für ungestörten und steigenden Verbrauch zu sorgen (...) ist die einzige, übrigens humanste Peitsche der Konjunkturstabilisierung, die uns bleibt. (...) Das bedeutet, daß eine breite Hebung des Lebensstandards der Massen nicht nur die Folge, sondern auch die Voraussetzung einer krisenfreien Wirtschaft ist.“

¹⁰¹ Gruber, *Human Relations*, 57: “Wenn ein Unternehmertum die Arbeiter überzeugen kann, daß gesteigerte Produktion einen höheren Lebensstandard für alle bedeutet, ohne daß dadurch ihre Arbeitsplätze gefährdet werden, dann können wir eine immer steigende Prosperität erwarten. (...) Zusammenarbeit zur Erreichung dieses Ziels ist in Anbetracht der wachsenden politischen Macht der Arbeit von besonderer Bedeutung.“

¹⁰² Gross, *Manager von Morgen*, 39: “Eine dynamische Gesellschaftsordnung ist ex definitione eine sich ändernde, und man muß erwarten, daß sich neue Beziehungsformen zwischen den verschiedenen Gliedern unserer Gesellschaft entwickeln werden.“

as Economic order of the Future) from 1949. After having studied economics, Gross was in New York from 1933 to 1942 and worked for a news agency. During this time he made himself familiar with the American research literature in business administration and industrial relations. With his bestselling book Gross popularized American HR theory, which was well received and cited e.g. by Wenschuh and other key players of the German post-war economy landscape.¹⁰³ Gross emphasized that only the creation of a true sense of partnership (*Partnerschaftsgefühl*)¹⁰⁴ between employers and employees paired with the systematic care for harmonious human relations within the entire company would solve existing political tensions and create increasing economic output¹⁰⁵: “The enhancement of economic performance is a question of face-to-face relationships. Securing a highly productive economy not only requires a competitive framework, but also a new web of social partnership which offers fulfillment to the people and which takes away the ‘social neurosis’.”¹⁰⁶

With this statement, Gross positioned himself at the center of the labor scientific post-war development. It was colored by psychotherapeutic language and aimed at a dynamic economy, in which workers would ideally link their personal development to their work environment. How companies aimed at achieving this goal and which new personnel management techniques they used will be at the core of this chapter.

3.5 Investing in Human Relations

As with every onset of a new paradigm, the previous concepts and methods are first becoming devalued – this Kuhnian shift of paradigms¹⁰⁷ also showed in the post-war labor scientific field. Just as psychotechnics received an increasing amount of criticism during the 1920s, its successor

¹⁰³ Gross e.g. worked together with the *Wirtschaftspolitische Gesellschaft* (Society for Political Economy) whose director Otto Klepper Gross cited in the preface of his book on the following concept: “Was wir vermögen, ist die Steigerung des Sozialproduktes in Richtung auf jenen Ausgleich zwischen dem Umfang der Gütererzeugung und dem potentiellen Bedarf“.

¹⁰⁴ Gross, *Manager von Morgen*, 7.

¹⁰⁵ See also Erwin Bramesfeld / Bernd Herwig (Eds.), *Die menschlichen Beziehungen in der Industrie: Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 41), München 1956, Vorwort: “Die Bedeutung der Human Relations für die Produktivitätssteigerung in der Industrie ist in den letzten Jahren schon fast zu einem Schlagwort geworden.“

¹⁰⁶ Gross, *Manager von Morgen*, 9: “Die Steigerung der wettbewerblichen Leistung ist aber auch eine Frage der persönlich-menschlichen Beziehungen. Die Sicherung einer leistungsfähigen Wirtschaft erfordert nicht nur wettbewerbliche Ordnung, sondern auch ein neues soziales Partnerschaft-Gewebe, das den Menschen Befriedigung gibt und die ‚soziale Neurose‘ nimmt.“

¹⁰⁷ Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago 1962.

– characterological methods and the ‘factory community’ ideal – underwent considerable scrutiny in the 1940s. A main historical actor in shifting the existing paradigm was the Consortium for Social Factory Organization (*Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, ASB*), launched in 1947 by BASF’s aforementioned Albrecht Weiß and Wilhelm Hergt. In its year of founding, the *ASB* published an appeal in the magazine *Der Betriebsberater* calling for a change in personnel management methods.¹⁰⁸ Pointing to the controversial contemporary debate about co-determination rights and the workers’ demand for socializing the economy, Hergt and Albrecht made their case that the seemingly wide-ranging discontentment of the workforce had not been contained well by obsolete ‘materialistic’ methods of corporate social policies.¹⁰⁹ The fairest wage, the best pensions and the best factory housing program had obviously failed in creating a pacified workforce.¹¹⁰ Likewise had the positive emotional effects of the Beauty of Labor Movement (comfortable facilities, turning the workspace into a living space) been

¹⁰⁸ Wilhelm Hergt / Albrecht Weiß, “Soziale Betriebsgestaltung“, in: *Der Betriebs-Berater* (2/16), Heidelberg 1947. Reprint in: Irma Hoffmann (Ed.), *Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung. Aufsätze, Auszüge und Beiträge Von Dr. Albrecht Weiß*, 11-15.

¹⁰⁹ *Ibid.*, 11ff: “Für die künftige Wirtschaftsverfassung wird jetzt die Frage der Sozialisierung, für die künftige Betriebsverfassung die des Mitbestimmungsrechts der Belegschaft diskutiert. (...) Die sozialpolitische Entwicklung hat die materiellen Ursachen der sozialen Frage weitgehend abgestellt. (...) Und doch ist der Arbeiter nicht zufrieden, selbst wenn er ein Häuschen und als Stammarbeiter eines Werkes gegen Krankheit, Alter und Invalidität geschützt, ein hohes Maß an wirtschaftlicher Sicherheit sein eigen nennt. Die Ursache für diese Erscheinung kann nicht mehr auf der materiellen Ebene liegen, sondern nur auf der ideellen. (...) Der Mensch ist eben im Betriebe kein seelenloser Produktionsfaktor, sondern ein Wesen, das seine Aufgaben nicht nur mechanisch erfüllt, vielmehr bei dieser Erfüllung von seiner seelischen Reaktion auf seine Umwelt, auf den Betriebsleiter, den Meister, seine Mitarbeiter, kurz von seiner seelischen Reaktion auf die Betriebsatmosphäre abhängig ist. (...) Die Aufgabe durch soziale Betriebsgestaltung die sozialen Spannungen im Betrieb weitgehend zu beseitigen, ist dringlich und wichtig.“ / The ASB staff member Karl-Friedrich Diedrich makes the same point in *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 52f: “Die materielle Lage der Arbeiterschaft konnte durch die staatlichen und betrieblichen sozialen Institutionen zwar gebessert werden, jedoch nicht die zwischen-menschlichen Beziehungen. Die Arbeiterschaft empfindet diese Lücke im Betriebsleben deutlich und sucht nach Mitteln, um sie auszufüllen. Der größte Teil von ihr glaubt durch eine Überleitung des Betriebes in die Hand der Arbeiterschaft oder durch eine Verstaatlichung alle Unzufriedenheit kompensieren und die zwischen-menschliche Betriebs-Atmosphäre bessern zu können.“

¹¹⁰ Wilhelm Hergt / Albrecht Weiß, “Soziale Betriebsgestaltung“, 13. / Weiß, Betriebsmeister und Menschenführung, 91: “Die trefflichsten betrieblichen sozialpolitischen Institutionen erfaßten nicht die unmittelbare menschliche Reaktion auf die Arbeit im Betrieb. Damit erschien aber der wesentliche Teil ihrer Aufgabe als nicht erfüllt.“ / See also Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 62: “Weil die unterirdische Unruhe in den Betrieben keine bewußte Unruhe ist, kann sie auch mit bewußten, konkreten Mitteln nicht behoben werden. Die Kantinen, die Speisesäle, die Klubräume, die neuartige Material- und Raumgestaltung, die Theater- und Konzertabonnements und alle die vielen angewandten äußerlichen Mittel werden nicht verhindern können, daß das durch die Art der modernen Technik abgedrängte und unbelebte Teilleben an unerwarteten Stellen und Ereignissen durchbricht und revoltiert. Warum? Weil das ungelebte Leben durch eine Wunscherfüllung noch nicht selbsttätig in Aktion gesetzt wird. Im Gegenteil, durch Wunscherfüllung wird es erneut zugedeckt und lahmgelegt und der eigentliche Wunsch, aktiv zu werden, bleibt unerfüllt. Von diesem Gesichtspunkt aus wäre die heute zum Teil fast übertriebene Sozialfürsorge korrekturbedürftig.“

overestimated. The third pillar of existing personnel management, aptitude testing with its promise to make the worker content in a work place suited to him was equally termed unsuited.¹¹¹ With their description of the current situation of industrial relations, Hergt and Albrecht epitomized an argument which as well brought forward by prominent entrepreneurs and personnel managers.¹¹² Typically, this argument recurringly described best practice facilities first and then contrasted it with the incomprehensible discontentment of the workers. In this way, a tremendous amount of skepticism was uttered about the hitherto used methods to create joy in work. The following description of a company by the personnel manager Karl-Friedrich Diedrich¹¹³ perfectly fits this motif:

“The plant site was a modern building; the halls were airy and well set up. Each workstation in the factory conformed to the labor scientific and hygienic requirements. All things which could have attracted the attention of a critical eye, were arranged purposefully and aesthetically. The work was rationalized. There were favorable working conditions paired with social benefits. One should have expected to find a good interpersonal atmosphere. However, this was not the case. There was a lack of good human relations and a high fluctuation rate.”¹¹⁴

¹¹¹ Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer, *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 6: “Die Psychotechnik ist geeignet festzustellen, ob sich ein schulentlassener Junge besser zum Schlosserlehrling oder besser zum Chemiejungwerker eignet. (...) Worum es hier aber geht, nämlich um die Beurteilung des ganzen Menschen und seiner Fähigkeit, gerade dem Schwierigsten im Menschen gerecht zu werden, nämlich seiner Seele, dafür kommt die Psychotechnik in keiner Weise in Betracht. Die Methoden, nach denen diese Dinge beurteilt werden, nennt man tiefenpsychologische Methoden, die weit unter die Oberfläche der Person gehen und deren tiefste unterbewußte Schichten aufdecken.“

¹¹² See e.g.: Josef Wunsch, *Der selbständige Unternehmer. Vortrag anlässlich der Wiesbadener Tagung der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer*, Wiesbaden 1950, 35: “(...) daß die deutsche Sozialpolitik gemessen an ihren Leistungen eine verhältnismäßig geringe soziale Entspannung bewirkt. Sozialpolitik kommt mit ihren Einrichtungen und Methoden, die bürokratisch dargeboten werden, weder an den Menschen heran, noch an die menschlichen Beziehungen untereinander. Daher muß im Betrieb mehr angewandte Psychologie und Soziologie betrieben werden.“

¹¹³ Diedrich worked as a head of personnel management in a south-German industrial firm since 1951 and had handed in his dissertation on human relations at the economics department of the University of Mannheim. His supervisor was Arthur Mayer (1911-1998) who was a key agent in the quest for Social Factory Management (*Soziale Betriebsgestaltung*). Together with Herwig he published the *Handbuch Betriebspsychologie* in 1961, next to serving as an instructor for ASB seminars and teaching human relations knowledge in Mannheim and Munich. He further cooperated academically with Guido Fischer and the association DNB (*Der neue Betrieb*) who both popularized among others the concept of ‘industrial partnership’ as outlined later in this chapter.

¹¹⁴ Diedrich, *Human Relations*, 7. In a similar vein: Karl Friedrich Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung. Siebtes Beiheft zu ‚Mensch und Arbeit‘*, Drucklegung durch Vereinigte Deutsche Metallwerke AG, München 1951, 7: Diedrich talks about “Spannungen trotz der geschaffenen sozialen Einrichtungen, die dem Arbeiter viele materielle Vorteile brachten.“ / Korff, *Human Relations*, 52: “(...) Verstärkung des Mißtrauens, Ressentiment und Haß: Gegebenheiten, die selbst durch hohe Löhne, sozialpolitische Leistungen, verkürzte Arbeitszeit, Arbeitsplatzgestaltung, großzügige Urlaubsplanung, Werkwohnungsbaue nicht abgebaut werden.“ / I. Kleinsimon, “Wünsche und Forderungen der Praxis im Bereich der Arbeitstechnik“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung (7)*, München 1954, 66-74, 69: “Unser Problem ist auch nicht mit dem üblichen Vorschlagswesen, mit 20-Mark-Prämien und einem Bildchen in

In these accounts, the average industrial worker was depicted as chronically fractious (*reizbar*). His dissatisfaction could not be explained by his wage, comfortable work setting or the occasional critique of his leadman.¹¹⁵ The conclusion Hergt and Albrecht suggested in accordance with contemporary labor scientists¹¹⁶, was to turn to depth psychology in order to understand the ‘real’ reasons behind this unexplainable bad mood of factory workers. Characterology and occupational psychology had seemingly failed on this terrain.¹¹⁷ Putting on the glasses of depth psychology brought to the fore a hitherto invisible dimension of factory life: daily face-to-face interpersonal relationships, in labor scientific terminology ‘human relations’ (or *zwischenmenschliche Beziehungen* in German). How people reacted to each other, whether they exchanged sympathies or created antipathies, the ways they struggled with their personal insecurities and transmitted them to others or even to an entire group – all these matters were part of a ‘hidden dynamic’ or *verborgenes Kräftespiel*, as one of the most prominent books by the

der Werkzeitung zu lösen.“ / Dirk Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, Düsseldorf 1959, 53f: “(...) Sozialmaßnahmen, die soeben noch hoch im Kurs standen: ‚soziales Klimbim‘. Sie sind überholt, so heißt es jetzt, sie kosten nur und bewirken nichts. (...) Betriebliche Sozialarbeit ist niemals ein Mittel sich die Dankbarkeit seiner Mitarbeiter zu sichern. Sie beeinflusst das Betriebsklima nur negativ – dann nämlich, wenn sie fehlt. Wer z.B. keine Werksküche hat [erzeugt, S.D.] Unzufriedenheit, wenn sie vorhanden ist, gilt es als Selbstverständlichkeit.“ / Gross, *Manager von Morgen*, 58: “Die Unruhe der Arbeiter liegt nicht so sehr in den wirtschaftlichen Verhältnissen, sondern tief in ihnen selbst begründet, als Resultat menschlich unbefriedigender Arbeit. Stuart Chase erklärt, diese innere Unruhe würde bleiben, und wenn wir den Arbeitern Vollbeschäftigung, garantierte Jahreslöhne, Musik in jeder Abteilung gäben.“ Es ist eine psychologische Frage.“

¹¹⁵ Rudolf Werner, “Menschenführung im Betrieb“, in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik : Bericht über den Münchener Psychologen-Kongreß vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949, 39-46, 40: “(...) wenn immer wieder von einer großen Reizbarkeit in den Betrieben gesprochen wird. Es wird immer wieder darüber geklagt, wie selbst die geringfügigste Kritik, sei sie auch noch so sachlich gegeben, oft bei einem Arbeitsuntergebenen zu Explosionen führt, die in keinem proportionalen Zusammenhang zu dem Anlaß stehen.“ For Werner, the chief executive director of the ASB, the reason was clear: “schlechte Betriebsatmosphäre“.

¹¹⁶ Ibid., 41: “Tiefenpsychologie befaßt sich besonders mit den dynamischen seelischen Prozessen, den Spannungen und Konflikten im Seelenleben“ which according to Werner produced psychosomatic symptoms. / Dr. Reuter, “Arbeitsgemeinschaft für Wirtschafts-, Betriebs- und Sozialpsychologie“, in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik*, 67-70, 69: “Heute sieht es manchmal so aus, als ob diese Dinge nur von der Tiefenpsychologie her geklärt werden könnten.“

¹¹⁷ Werner, *Menschenführung im Betrieb*, 41: “Das theoretisch-psychologische Bezugsfeld zur Deutung dieser Verfassung unserer modernen sozialen Lage findet sich damit in der Tiefenpsychologie, nicht aber in der Charakterkunde oder der Arbeitspsychologie.“ / Viktor von Weizsäcker, *Menschenführung*, Göttingen 1955, 15ff: Weizsäcker disqualified existing psychological strains like characterology and constitutional typologies with the reproach of being deterministic (“Charakterdeterminismus“): “In die fatalistische Konstitutionslehre hat sich eine neue Erklärung der nervösen Leiden eingebohrt, um sie Schritt um Schritt zurückzudrängen: Es ist die Entdeckung, daß diese Leiden auf eine bestimmte Art und Weise im Leben des Einzelnen entstehen.“ / Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 50: “Wenn bei Arbeitern aggressive Tendenzen gegen den Betrieb oder die Betriebsleitung einsetzen, so darf das nicht sofort charakterologisch als schlechter oder minderwertiger Charakter gedeutet werden. Es muß psychologisch nach dem Grund gesucht werden, und es muß versucht werden, diesen Menschen zu helfen.“

already introduced Erika Hantel would have it.¹¹⁸ Since the effects of human relations at work were there in any case (for better or for worse), companies should rather proactively calculate with them instead of ignoring them or trying to suppress them.¹¹⁹

Psychological dynamics piled up to an extent which could lead to both: in the worst case to a dodgy problem with entangled economic losses; in the best case human relations posed a new potential for productivity gains. Psychological group dynamics could be an invaluable source of giving people joy at work if they were part of a happy informal clique at work.¹²⁰ Or they could trouble work processes if people did not get along well with each other and if they did not comfort each other. Either way, human relations, seen from a depth psychological vantage point, were identified as the new key to understanding workers' dissatisfaction – a factor which could no longer be ignored by companies.¹²¹ According to Weiß and Hergt, positive people-to-people interactions made all the difference between a satisfied staff and a disgruntled one asking for ever more co-determination rights, *unknowingly* that these legal reforms would anyways not lead to better emotions at work: By mistake, the worker was convinced that having a greater say in the company would make him more content. As the *ASB* argued, this was not the way to go if the “inner tensions of a person are to be relieved”¹²². The route to take was rather to ease the human relations at work, especially between workers and their immediate supervisors. In this way, the existing distrust and resentment would go away. As HR proponents argued, what usually happened was that the worker confused his negative emotions which had piled up in the

¹¹⁸ Erika Hantel, *Verborgenes Kräftespiel. Seelenpflege in der Industrie*. Beiträge aus der allgemeinen Medizin. Eine Schriftenreihe herausgegeben von Prof. Dr. Viktor von Weizsäcker, Stuttgart 1947.

¹¹⁹ Korff, *Human Relations*, 7: “Wie sollte man sie abstellen? Es hätte wenig genutzt, den Arbeiterinnen diese Pflege der mitmenschlichen Beziehungen zu verbieten. Diese Beziehungen mußten vielmehr mit in Rechnung gestellt werden.“

¹²⁰ Ludwig Kroeber-Keneth, *Menschenführung, Menschenkunde. Ein Brevier für Vorgesetzte*, Düsseldorf 1953, 95. On Hans Stirn's book *Die informelle Arbeitsgruppe*: “Hier werden mit den exaktesten messenden Methoden die Hypothesen belegt, wie etwa das soziale Chaos der industriellen Gesellschaft, die zunehmende Zahl der in ihr unglücklichen Menschen und die Unmöglichkeit, in der Industriearbeit Befriedigung zu finden. Als Allheilmittel dagegen werden Studium und Pflege der kleinen informellen Gruppen im Betrieb angepriesen, die vielfältig verflochten quer durch den Betrieb verlaufen.“

¹²¹ Diedrich, *Human Relations*, 7: “(...) stellte ich mir die Frage, ob die Vernachlässigung der Pflege zwischen-menschlicher Beziehungen wirtschaftlich klug sei und kam zu der Ansicht, daß nur gute zwischen-menschliche Beziehungen die Arbeitsleistung hätten heben und die Produktion steigern können.“ / *Ibid.*, 18: “[Es herrscht, S.D.] eine Überbewertung der materiellen sozialen Institutionen. In diesem Irrtum leben noch heute viele Betriebe. Sie streben wieder über die Institutionen eine Bestgestaltung der Betriebsatmosphäre an.“

¹²² Hoffmann, *Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung*, 13: “So erhebt sich auch die Forderung nach Mitbestimmung der Belegschaft im Betrieb. Diejenigen, die diese Forderung vertreten, (...) glauben, daß eine weitgehende Mitbestimmung in der Lage sei, diese Spannung im einzelnen Betriebsangehörigen zu beheben, weil er – als Wähler des Betriebsrats – das Gefühl haben kann, nunmehr nicht nur Objekt, sondern im bescheidenen Umfang auch Teilsubjekt der Betriebsorganisation zu sein.“

relationship with his supervisor with negative emotions towards the company as such.¹²³ The therapeutic concept of a false transference (*Übertragung*) was the underlying explanatory factor here. The ‘real’ root cause of the workers’ resentment had to be tackled – his negative interpersonal interactions. If done successfully, the workers’ politically guided accusations would effectively disappear.

The sound interpersonal relations were hence established as a new prerequisite for experiencing joy in work. The *ASB* staff member Karl-Friedrich Diedrich came up with the example of the company the *ASB* founders had worked for – BASF’S subsidiary I.G. Farben – to illustrate the case:

“Although I.G. had made every possible effort to make every employee’s relationship to his work more enduring by generous social programs, the management had to acknowledge how strongly the immaterial human relations influenced the worker’s relationship to his work. The management had to be told that the material efforts were commendable and pleasing but that they could not expect their workers to be content and joyful at work, if the human relations between the workers and their superintendents were not improved and the stress of their daily work experiences – caused by resentment and tensions – were not alleviated.”¹²⁴

The remedy the *ASB* suggested was providing HR training to middle management, foremen and leadmen – along the lines they had already established during the war with the *Kohlhof* initiative. Further psychological education for employees was the first core effort that companies, which followed the HR premise, invested in. Together with psychological counseling, methods to improve group dynamics, the ‘working atmosphere’ and ways to establish a ‘partnership’ between employers and employees they formed the practical basis for a new emotional economy at work, which would eclipse demands for socialization and co-determination.

For establishing a new “working atmosphere” (*Betriebsklima*), foremen were identified as the most effective multipliers which had to be approached. They usually oversaw groups of 15-20

¹²³ Weiß, *Betriebsmeister und Menschenführung*, 91.

¹²⁴ Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 17: “Obwohl die I.G. alle Anstrengungen unternommen hatte, das Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit durch großzügige soziale Institutionen erträglicher zu gestalten, mußte die Betriebsleitung feststellen, wie stark die immateriellen zwischen-menschlichen Beziehungen das Verhältnis des Arbeiters zu seiner Arbeit und zu seinem Betrieb beeinflussten. Die Betriebsleitung mußte sich (...) sagen lassen, daß ihre materiellen Bemühungen um das Wohl der Belegschaft zwar anerkennenswert und erfreulich seien, trotzdem könne aber die Betriebsleitung von ihrer Belegschaft nicht erwarten oder gar verlange, daß sie zufrieden und arbeitsfreudig sei, wenn nicht auch die menschlichen Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten gebessert und die Belastung ihres täglichen Arbeitserlebnisses – durch Mißstimmung und Spannungen im Betrieb – erleichtert würden.“

workers and were in daily touch with them, a handy size in companies which were constantly enlarging.¹²⁵ After the war, an unprecedented number of new and non-local German workers had to be integrated into the factories. Not the least because the expellees from former German territory were taking up work in new companies, the people management skills of the foremen were emphasized for the likely clashes with local workers. Because of their sheer numbers, new workers were difficult to be known to managers higher up in the company, which is why the importance of the foremens' behavior increased. Companies also complained about a lack of qualified foremens since many of them had been drafted for military service and died in the war.¹²⁶

This shortage of qualified leadership personnel happened in a situation in which a formalized education of foremen was rather the exception than the rule. In 1948, only 10% of the foremen had completed a professional education program (*Meisterprüfung*) and only 10% were trained at their companies while the rest had no schooling at all. Due to these low numbers further education programs were said to be of particular importance.¹²⁷ While paying attention to the foremens' tone and behavior was also part of pre-war rationalization methods, the new training seminars were different in three respects: In the previous emotional economy, the ability

¹²⁵ D. Hartmuth, "Was erwartet der Betrieb von der Psychologie?", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit : aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 25-33, 26f: "Wir wissen heute alle, dass diese Erziehungsarbeit bei den Unterführern, den Meistern und Vorarbeitern, einzusetzen hat, die in der Regel den größten Teil der im Betrieb Beschäftigten zu führen haben und deren Ausstrahlung auf die Masse im guten und im schlechten Sinne ausschlaggebend für das Betriebsklima ist." An example from the Bayer company: Jörg Feldmann / Uwe Menzen, "Mitbestimmungs-,Kultur' bei Bayer in der Praxis: betriebliche Aus- und Fortbildung", in: Tenfelde et al. (Ed.), *Stimmt die Chemie?*, 307-318, 307: "Die Expansion des Werkes nach der NS Zeit und dem Zweiten Weltkrieg stellte die Fortbildung vor neue Aufgaben. Für die neu eingestellten Mitarbeiter war das Unternehmen mit seiner arbeitsteiligen Organisation schwer überschaubar. Daher mussten Kenntnisse über organisatorische Zusammenhänge vermittelt werden. Darüber hinaus wurden Führungsaufgaben zu einem wichtigen Fortbildungsthema. (...) [1956 wurden, S.D.] Meister-Arbeitsgemeinschaften mit dem Ziel angeboten, das vorhandene technische Können der Meister um das Thema Menschenführung zu erweitern. 1965 wurden Kurse für Vorarbeiter mit vergleichbarer Zielsetzung eingeführt."

¹²⁶ Ulfried Geuter, *Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus*, Frankfurt am Main 1984, 249: "Zum anderen war der Mangel an geeigneten Vorarbeitern durch die Rekrutierungen der Wehrmacht zu einem dringenden Problem geworden." See also Karl Lauschke, *Die Hoesch-Arbeiter und ihr Werk. Sozialgeschichte der Dortmunder Westfalenhütte während der Jahre des Wiederaufbaus 1945-1966*, Essen 2000, 411: "Um in möglichst kurzer Zeit eine ausreichende Anzahl qualifizierter Meister zur Verfügung zu haben, wurden schon seit Beginn der 1950er Jahre spezielle Fort- und Weiterbildungskurse durchgeführt."

¹²⁷ Bernhard Herwig / Siegfried Faßbender (Ed.), *Die Weiterbildung der Industriemeister. Veröffentlichungen des deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses* (Heft 5), Essen 1962, 47.

to lead people was tested usually only once before employing somebody¹²⁸; by contrast, after the war people management skills became a subject of continuing training; second, way higher numbers of foremen were subject of further psychological education and third, the psychotherapeutic grounding of the continuing education efforts was a novelty.¹²⁹

Old Networks, New Institutions: Teaching the Human Relations Approach

After the war a new network of institutions had evolved which provided knowledge, external training and internal counseling on psychological questions. This network shall briefly be illuminated before describing the new contents of psychological training, since the interconnectivity of this network is truly remarkable:

In its first 15 years of existence, Weiß and Hergt's *ASB* provided trainings to 40,000 people, many of which were exclusively or at least partly HR trainings, not only for foremen (who made up 10,000 of the participants) but also to heads of personnel departments, social workers (*Werkfürsorgerinnen*)¹³⁰ and company physicians.¹³¹ The *ASB* offered a membership to firms which could then get a discount for seminars. In 1953, 150 companies were *ASB* members among which were many of the largest German players like Siemens, BASF, Bayer, Hoechst, Bosch, Continental, Daimler-Benz and Mannesmann.¹³² The *ASB*'s connections into the network of other contemporary institutions were widespread: *ASB*'s vice chairman Prof. Bramesfeld was at the same time *REFA*'s director. Among its course instructors were e.g. the already cited Ernst Korff and Dirk Cattepoel. The latter had taken up HR knowledge in 1948 during a trip to the US before he headed the welfare department (*Sozialabteilung*) of an industrial company and from

¹²⁸ Ibid., 48: In 1951, 5 % of the surveyed companies selected their foremen based on graphological reports, 2.3% relied on psychological interviews and 95% judged the people management skills based on the personal impression.

¹²⁹ Geuter, *Die Professionalisierung der Psychologie*, 249: "Ein neuer Schwerpunkt betriebspsychologischer Tätigkeit wird hier deutlich: Die Schulung von Führungskräften und die ,psychotherapeutische Betriebsberatung'. Damit wollte man wohl zum einen dem Problem der Desintegration gerecht werden."

¹³⁰ Hantel conceptualized and often personally held the seminars for social workers, see: Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 161.

¹³¹ *ASB, ASB-Seminare für Betriebsführung. Veranstaltungsplan April-Juni 1964*, Heidelberg 1964: "Die *ASB* Heidelberg führt ihre zur Tradition gewordenen Meister-Treffen seit nunmehr 15 Jahren durch. In dieser Zeit haben 10 000 Meister daran teilgenommen. Das Programm ist eine Pionierleistung." Recurring seminar offers were "Aufgaben der Menschenführung", "Praxis der Menschenführung", "Führung und Team-Arbeit in der Unternehmung", "Wirtschaftliches Denken für Meister und untere Führungskräfte", "Seelische Hygiene", "Tagung für Werkfürsorgerinnen", "Pädagogische Grundlagen der Arbeit mit Lehrlingen". / Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 49: According to Diedrich in 1950 94 companies had sent a total of 252 foremen to the *ASB* for further education seminars.

¹³² Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 152.

1955 onwards counseled mining companies and the mechanical engineering firm DEMAG on HR matters.¹³³ At the ‘Society for Economic Policy’, Cattepoel in turn worked together with Herbert Gross, who had written the aforementioned publication *Manager von Morgen* (Managers of Tomorrow), a contemporary bestseller in industrial relations. Gross’s book which was frequently recommended by Winschuh, had been published at the instigation of the *Wirtschaftspolitische Gesellschaft* (Society for Economic Policy, short form WIPOG), which had been founded in 1947 by entrepreneurs and trade associations in order to act as “a counterbalance to the strong activity of the unions and the socialist-marxist bureaucracy”.¹³⁴ The *WIPOG* sent advisory letters to their 3000 member companies, which Gross edited.

All mentioned protagonists were listed among Siemens’s internal list of the most important publications on questions of industrial and human relations, which was forwarded to the plant and department managers every second month¹³⁵: It featured the *ASB*, Göring-Institute’s Erika Hantel¹³⁶ and Felix Scherke¹³⁷, Karl Diedrich, Peter Drucker, Herbert Gross, *ASB*’s Wilhelm Hergt and Albrecht Weiß, *REFA*’s and *ASB*’s Erwin Bramesfeld. Furthermore, the following key players were mentioned which were also closely connected: Guido Fischer¹³⁸, a professor for business administration at the University of Munich, who founded a research institute for ‘Corporate Social Management’ (*Betriebliche Sozialpraxis*). Together with Albrecht Weiß, Fischer co-edited the journal *Mensch und Arbeit* which was also recommended by the Siemens personnel department as a regular read, the *ASB* member companies received the journal

¹³³ Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 1.

¹³⁴ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 229.

¹³⁵ Siemens SSA 12799, Sozialpolitische Abteilung, “Betriebliche Zusammenarbeit. Rundschreiben der sozialpolitischen Abteilung vom 10.11.1952“.

¹³⁶ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 148: In the ‘Psychological Booklets of Siemens Society for Practical Psychology’ (*Psychologische Heften der Siemens Studiengesellschaft für praktische Psychologie*) the following review of Hantel’s book *Verborgenes Kräftespiel. Seelenpflege in der Industrie* could be found: “Es öffnet die Augen für das verborgene Innere des arbeitenden Menschen (...) und gibt all jenen neuen Lebensmut, die in der industriellen Welt seelisch leiden.“

¹³⁷ Dr. Reuter (Beauftragter für Rationalisierung im bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft), “Die Arbeitsgemeinschaft für Wirtschafts-, Betriebs- und Sozialpsychologie“, in: Münchener Psychologenkongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik*, 67-70, 68f: Reuter cited Scherke, professor at the University of Nuremberg as follows: “Unser Institut, dem eine Forschungsstelle ‚Mensch und Arbeit im Betriebe‘ eingegliedert ist [berät, S.D.] einzelne Betriebe in Fragen des Umganges mit Menschen. Die Menschen sollen ja bekanntlich nicht im Betrieb geführt werden, sie sollen sich vielmehr selber führen. Wir sind vom bayerischen Ministerium für Arbeit und soziale Fürsorge beauftragt worden, 35 Lehrgänge in ganz Bayern durchzuführen, um die Meister in den Betrieben, die Betriebsräte etc. in den Fragen des richtigen Umganges mit Menschen zu schulen. Dazu braucht man natürlich Menschen, die diese Lehrgänge durchführen können. Es gibt aber sehr wenige Betriebspsychologen. Diese Betriebspsychologen müssen unbedingt tiefenpsychologisch ausgebildet sein.“

¹³⁸ Fischer’s widely-read publication in the 1940 was *Mensch und Arbeit im Betrieb*, Stuttgart 1948.

for free. Among the journal's editors was also Fritz Reuter, the managing director of the German Efficiency Board *RKW*. Fischer's assistant Franz Goosens also edited the journal and was at the same time an *ASB* instructor. He also edited the 'handbook for personnel management' (*Handbuch für Personalführung*). The handbook was the result of the cooperation of the university's institute with the "leading and socially most progressive companies in Bavaria"¹³⁹ and their undertaking to compare and present contemporary personnel management techniques to the heads of personnel departments. Among the quoted, in the textbook as well as in the Siemens list, was Ludwig Kroeber-Keneth, an industrial psychologist who had worked for the company Messerschmidt in Augsburg since 1943. His book on '*Menschenführung*'¹⁴⁰ was best-selling after the war. Kroeber-Keneth was often referred to in the publications of Fritz Jacobi, who served as the personnel director of the company Bayer (1948-1952) and who presided over the PR Committee of the German Employers' Association (*Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit, BdA*).

While the mentioned publications and institutions were mainly driven by academic actors and personnel managers from the middle management of companies, there were also genuinely entrepreneurial attempts to change the format of industrial relations. At a certain point, industrial associations had become skeptical about the dynamic that had evolved in the field of personnel management which is why they started to coordinate and lead the field with their own institutions¹⁴¹: In 1955, the *Wuppertaler Kreis* (Wuppertal circle) was founded, an umbrella organization to coordinate all the further education for leadership training, especially on psychological subjects.¹⁴² It was headed by Ludwig Vaubel, a managing director of the chemical

¹³⁹ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 167.

¹⁴⁰ Ludwig Kroeber-Keneth, *Menschenführung, Menschenkunde. Ein Brevier für Vorgesetzte*, Düsseldorf 1953.

¹⁴¹ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 259: In a summit of the Employers' Association BdA in 1952, Wunschuh problematized the HR movement insofar "dass diese Organisationsfreude zum großen Teil an den Arbeitsgeberverbänden vorbeigestoßen ist und sie gewissermaßen unterwandert hat." The limits of the Social Factory Movement (*Soziale Betriebsgestaltung*) were reached "wenn sich der Unternehmer als Führung aufspalten lässt durch eine Fülle von Spezialisten, die sich um die soziale Seite des Betriebs bemühen". He recommended: "Der Geschäftsführer der Arbeitgeberverbände sollte sich an den neuen Ideen und Formen der sozialen Betriebsgestaltung orientieren und sich von ihnen anregen lassen. Er braucht diese Anreicherung, denn der Arbeitgeberverband ist reformbedürftig und muß sich weiter entwickeln."

¹⁴² Siegfried Faßbender, *Die Weiterbildung der mittleren Führungskräfte*. *RKW Schriftenreihe Betriebsführung und Fortbildung*, Frankfurt 1962, 31ff on psychological training for young engineers and aspiring foremen: "Vorträge im Stil akademischer Vorlesungen dürfen bei dieser Weiterbildung nur eine Ausnahme bilden. Es muß vor allem in kleinen Gruppen gearbeitet werden, einmal weil damit die Initiative und Aktivität aller Kursteilnehmer geweckt und somit die Aufnahmebereitschaft für die neuen Wissensstoff erhöht wird, andererseits aber auch deshalb, weil durch die Gewöhnung an Gruppenarbeit ein Anstoß für die Veränderung des Führungsverhaltens der mittleren Führungskräfte im Betrieb gegeben wird, das noch wichtiger ist als der sachliche Erfolg der Weiterbildung. Die Besprechung praktischer Fälle ist unerlässlich."

company Glanzstoff. He was one of the first Germans having visited Harvard Business School, a journey about which he published the book *Unternehmer gehen zur Schule* (Entrepreneurs to go to School), which ranked among the core publications of the new HR field in Germany. Vaubel worked both for the German Employers' Association BdA and another training institute for the 'improvement of Human Relations', the *DNB (Der Neue Betrieb)*.¹⁴³ The *DNB* in turn was member of the Wuppertal circle whose other prominent member institutions were the *ASB* and the *FORFA (Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesen)* as the biggest players who offered seminars on people management and a circular with the latest popularized knowledge on various HR topics.¹⁴⁴ The *FORFA* had trained 20,000 people up until 1957 such as foremen, apprenticeship instructors and floor managers, but also offered inhouse consulting to companies.¹⁴⁵ It had been founded by representatives from unions and from companies as well as by the psychology professor Bernd Herwig. The *FORFA* was situated at the chamber of commerce in Braunschweig, which was paradigmatic, since many trainings in HR were located at these chambers in the 1950s.¹⁴⁶ In 1949, the 'Central Commission for Increasing Efficiency and

¹⁴³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 255ff: The *DNB* was founded in 1952 based on the initiative of Walter Scheel (FDP party member) and 27 enterprises together with representatives of the A.S.B., *FORFA*, the German engineers' association *VDI* and the German Efficiency Borad *RKW*. Its aim was "die Bemühungen und Erfahrungen aller Vereinigungen, Institute, Unternehmen und Einzelpersonen zusammenzufassen, die bestrebt sind, die menschlichen Beziehungen in den Betrieben zu verbessern und durch fortschrittliche Betriebsformen zu fördern. Um diese Ziele zu erreichen, bildet der Verein Ausschüsse, die im Zusammenwirken von Forschung und Praxis Vorschläge für die Betriebe erarbeiten und vermitteln." Its main focus was on giving foremen guidelines for their leadership behavior.

¹⁴⁴ Heinz-Ludwig Horney, "Das Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesens (*FORFA*) in Braunschweig und Düsseldorf von 1948-1963 – seine Geschichte und sein Einfluß auf die Entwicklung der Arbeits- und Betriebspsychologie in der Nachkriegszeit", in: *Geschichte der Psychologie. Nachrichtenblatt* (19/1), 2002, 4: "Vom Jahr 1951 an hat das Institut monatlich die ‚*FORFA*-Briefe zur arbeitspsychologischen Information‘ herausgegeben, die von vielen Betrieben und Verwaltungen regelmäßig bezogen wurden. In ihnen wurden einem breiten Leserkreis praxisnahe Probleme in verständlicher Form dargestellt. Die Beiträge wurden nach Schwerpunkten, wie z.B. Menschliche Beziehungen; Mitarbeiterschulung und Führungsnachwuchs; Mensch und Beruf; Ausbildung; Arbeitsorganisation; Automation; Arbeitsplatzbesetzung und -auswahl; Unfallverhütung und Arbeitssicherheit; Arbeit und Gesundheit organisiert." Retrieved from <http://journals.zpid.de/index.php/GdP/article/view/373/408> (last accessed on April 19, 2013)

¹⁴⁵ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 193: Kleinschmidt gives the example of the company Continental for which *FORFA* held trainings for foremen and regular discussion sessions for foremen, in which in-company problems were discussed.

¹⁴⁶ Herwig / Faßbender (Eds.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*, 49f: "Der ‚betriebstechnische Lehrgang‘ der Meisterausbildung der Berliner Industrie- und Handelskammer umfaßt Wirtschaft- und Betriebswirtschaftskunde; Betriebsorganisation, Arbeitsgestaltung; Menschenbehandlung, Menschenführung, REFA-Zeit- und Arbeitswertstudien, Gewerbehygiene. (...) Das Industriemeister-Seminar Baden-Württemberg des sozialrechtlichen Landesverbandes der Industrie sieht neben der Einführung folgende Themen vor: Menschenkunde, Mitarbeiterbeziehungen, Beurteilung von Mitarbeitern, Einführung von Neulingen, Arbeits- und Zeitstudien. (...) Im Jahre 1960 hat der seit Jahren in der Weiterbildung von Meistern sehr erfolgreiche Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der deutschen

Output' of the chamber published the following results of its study on 'Menschenführung' (people management):

“The methods of treating employees have to be improved, e.g. by recognizing staff members as a person and colleague, by acting on the basis of justice, openness and mutual trust, and by recognizing the accomplishments of a trustworthy cooperation between management and staff, represented by the workers' council. The interest of the employees in their work has to be raised, e.g. by fair wages, by their participation in the design of the work environment, by arousing the feeling of shared responsibility and pride in the company, e.g. through guided tours on the factory site or joint knowledge on operational results. All this requires, however, a better selection and training of the supervisors, paying attention to their inner attitude and their stance towards their co-workers, their human understanding for the sorrows of their colleagues. This pertains to all groups of superintendents, leadmen as well as factory managers.”¹⁴⁷

FORFA's staff member Bernd Herwig in turn co-edited a handbook for occupational psychology¹⁴⁸ together with Arthur Mayer¹⁴⁹, who worked together with Guido Fischer on

chemischen Industrie e.V. einen für das Bundesgebiet einheitlichen Plan für die Ausbildung und Prüfung der Industriemeister, Fachrichtung Chemie, ausgearbeitet. Der Stoffplan [siehe, S.D.] u.a.

Menschenführung (60 Stunden) von insgesamt 500 Stunden vor.“ See also: Lauschke, *Die Hoesch-Arbeiter*, 400: “Seit Oktober 1952 führte die Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie (...) in der Hütterschule in Duisburg vierwöchige Lehrgänge durch, in denen sowohl Grund- und Fachkenntnisse vermittelt als auch Fragen der Menschenführung und Sozialwirtschaft behandelt wurden.“ In 1955 there were 200 participants per year, 1959 saw 286 trained and 1960 nearly 300. While in the first few years the focus was on foremen, the circle of participants was extended to also encompass their deputies, leadmen and chief melters (*Oberschmelzer*). Even in the most conservative branch of coal mining, HR topics became prominent, see Helmut Trischler, “Partielle Modernisierung: die betrieblichen Sozialbeziehungen im Ruhbergbau zwischen Grubenmilitarismus und Human Relations“, in: Matthias Frese (Ed.), *Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert: regionale und vergleichende Perspektiven*, Paderborn 1996, 145-171, 167: “Erst das 1952 auf der Bergschule Moers eingeführte Fach ‚Probleme der menschlichen Beziehungen im Betrieb‘ wurde dem Drängen der Steiger nach einer Schulung in den modernen Methoden der Betriebsführung annähernd gerecht. Praktische Psychologie, Menschenführung und ab 1958 gar Betriebssoziologie fanden Eingang in den obligatorischen Unterrichtskanon der Bergschulen. 1956 wurde an der Bergschule Bochum erstmals auch ein ‚Seminar für Betriebsführung‘ abgehalten, das den bereits im Betrieb stehenden Steigern erste Einblicke in die Probleme der Menschenführung vermittelte.“

¹⁴⁷ Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 49: “Der Zentralaussschuß für die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Steigerung der Leistung der Industrie- und Handelskammer Braunschweig kam 1949 durch die Untersuchung ‚Menschenführung‘ zu folgendem Ergebnis: ‚daß die Methoden der Personalbehandlung noch verbessert werden müßten, z.B. durch Anerkennung des Belegschaftsmitgliedes als Mensch und Mitarbeiter, durch das Handeln nach den Grundsätzen der Gerechtigkeit, Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens, Anerkennung der Leistung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Leitung und Belegschaft, vertreten durch den Betriebsrat. Es muß das Interesse der Belegschaft an der Arbeit geweckt werden, z.B. durch gerechten Lohn, durch Mitarbeit an der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse, durch Wecken des Gefühls der Mitverantwortlichkeit und des Betriebsstolzes, (...)‘, z.B. durch Betriebsführungen und Bekanntgabe der Betriebsergebnisse. Das alles setzt aber eine bessere Auswahl und Schulung der Vorgesetzten voraus, nach ihrer (...) Haltung und Einstellung zum Mitmenschen, ihre, menschlichen Verständnis auch für die Sorgen ihrer Mitarbeiter (...). Dies gilt für alle Gruppen von Vorgesetzten, vom Vorarbeiter bis zum Betriebsleiter.“

¹⁴⁸ Bernhard Herwig / Arthur Mayer (Eds.), *Handbuch der Betriebspsychologie*, Göttingen 1961.

¹⁴⁹ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 185: “(...) holte sich Bayer auch Referenten von außen, wie etwa Prof. Arthur Mayer von der Wirtschaftshochschule Mannheim, der vor leitenden Angestellten und Meistern das Konzept der Human Relations erläuterte.“ Mayer claimed “daß die ganzen Bemühungen um die menschlichen Beziehungen in der Wirtschaft nicht eine Modetorheit sind, sondern daß dieses die zentrale

organizational psychology at the University of Munich. Mayer as well worked as an instructor for *ASB*'s classes. He followed Herwig as the head of the Professional Organization of German Psychologists (*Berufsverband deutscher Psychologen*) where he advanced the contemporary shift of occupational psychology from its focus on tests towards matters of human relations, following the therapeutic paradigm of Weizsäcker.¹⁵⁰ According to Mayer, occupational psychology could help the worker to unfold and live his values and his personality at work.¹⁵¹

The fact that it is possible to effortlessly enlist the mentioned players and create a circle of personal and institutional connections, underlines Ruth Rosenberger's argument on the emergence of a professionalized field concerned with personnel management in post-war Germany.¹⁵² While I agree with Rosenberger that this level of institutionalization for personnel management is unprecedented, she however mirrors the rhetoric of the outlined protagonists too closely. They advertised their efforts for human relations, a better working atmosphere and smooth group interactions as a 100% contrast to the first half of the twentieth century and the Third Reich in particular, which supposedly was an unemotional and harsh factory regime.¹⁵³

Gegenwartsaufgabe der Wirtschaft ist. Wer nur technisch und ökonomisch denkt, ist von gestern. Es ist dem einzelnen Unternehmen auch gar nicht anheimgestellt, ob es diese Dinge mitmachen will oder nicht. Wer sie heute nicht mitmachen will, muß es morgen tun. Die Bewegung zieht durch die ganze westliche Welt.“

¹⁵⁰ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 181: “Unter ‚sozialer Rationalisierung‘ wollte Mayer die notwendige, weil bisher unterbliebene, humanwissenschaftlich fundierte ‚Anpassung des Menschen an den Mitmenschen in der Betriebsarbeit‘ verstanden wissen. (...) Mayer reihte sich damit in die entsprechenden ganzheitlichen Bestrebungen ein, die auch etwa Wilhelm Hasenack in der Betriebswirtschaftslehre und Viktor von Weizsäcker in der Medizin zeitgleich verfolgten.“

¹⁵¹ *Ibid.*, 185. Rosenberger quotes Mayer with the following words: “Will der Betrieb die Bestleistung seiner Menschen erreichen, so gibt es zu diesem Ziel nur den Weg, dass er seinerseits ebenfalls das bestmögliche tut, um den in ihm tätigen Menschen zu helfen, durch ihre Arbeit im Betrieb zur reichsten Entfaltung ihrer personalen und sozialen Werte zu gelangen.“

¹⁵² *Ibid.*, 35ff.

¹⁵³ As an example for marketing the attention to the inner life of the worker as a novelty and as a counterbalance to the developments of the Third Reich see e.g. Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 47ff: “In Deutschland [herrscht, S.D.] große Unkenntnis über die organisatorische Besserung der zwischen-menschlichen Beziehungen. Jeder Betrieb, der beim Wiederaufbau den menschlich-sozialen Faktoren die gleiche Beachtung schenkt wie den technischen, verringert damit zugleich die Möglichkeit, eine ähnliche Gefahr heraufzubeschwören, der vor dreißig Jahren die deutsche Wirtschaft unterlegen ist und die später zur politischen Gewaltlösung geführt hat.“ With regard to personnel management, Diedrich claimed: “In Deutschland behinderten zwei verlorene Kriege mit ihren Folgen eine kontinuierliche Entwicklung.“ Another example (among countless ones) for the rhetoric of the supposedly new field of people management in postwar years: A. Flender, “Das Problem ‚Mensch und Arbeit‘ als Kernproblem des Unternehmers“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), 15-22, 15: “Erst seit wenigen Jahren, besonders seit Beendigung des Krieges, ist die Bedeutung des Menschen für den Arbeitsprozeß in das richtige Licht gerückt worden.“ See also Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 184: Kleinschmidt refers to the contemporary narrative of the 1950s according to which

While this was a smart strategy to market their innovation and (not least) to cover up the long-ranging personal continuities, it was not consistent with the historical record. Personnel trainings of the late 1940s and 1950s were by no means novel because they approached the inner life and psychological issues related to the world of work. These efforts were numerous and manifold in the first half of the twentieth century as the first two chapters tried to show. What was new compared to preceding decades, however, was the conceptualization of the emotional life of the worker and the techniques to work upon it.

Training the Foremen: Monitoring Emotional Dynamics and Unfolding the Personalities of Subordinates

One key component of the new emotional economy was to change the emotional style of foremen and leadmen. The seminars training them usually took a couple of days to create the above-mentioned 'island situation'. They were based on psychotherapeutic knowledge according to which an attachment (*Vitalbindung*) had to be created between instructor and student. This kind of emotional bonding would guarantee a deeper learning effect than ex-cathedra teaching.¹⁵⁴ At first, the foremen would usually be under tension when they were introduced to the seminar's psychologist. Hence, the psychologist had to establish a relationship before he or she could teach effectively.¹⁵⁵ Certain 'ice-breaker' techniques were employed to counter the skepticism of the participants and to create a trustful atmosphere in which everybody would be at ease with opening up.¹⁵⁶ The psychologist e.g. started by talking about practical examples from industrial life in which people struggled emotionally. By giving these examples, the psychologist made it

the Third Reich was only about "Befehle der Wehrmacht, der Partei oder anderen Organisationen zu gehorchen, wodurch die Entfaltung der Persönlichkeit und des Individuums ‚gehemmt und unterdrückt‘ worden sei.“

¹⁵⁴ Weizsäcker, *Menschenführung*, 19: "(...) daß wir eine Vitalbindung haben oder schaffen müssen, ehe wir hoffen können, durch die Ermahnung oder den Befehl eine Wirkung zu üben. Das Vertrauen von Mensch zu Mensch kann erwachsen auf jenem Boden der Vitalbedingungen. An wen ich gebunden bin, von dem bin ich auch geneigter, Vernunft anzunehmen.“

¹⁵⁵ Rudolf Werner, *Menschenführung im Betrieb*, 43: "Wenn ein Psychologe einer solchen Meistergruppe vorgestellt wird, lebt die Gruppe in einer Spannungssituation. Es gilt nach Freuds Terminologie die ‚Übertragung herzustellen‘“.

¹⁵⁶ Weiß, *Betriebsmeister und Menschenführung*, 94: "Nicht zu unrecht wurde der Vortrag des Sozialdirektors allgemein als der ‚Eisbrechervortrag‘ bezeichnet. (...) Der Vortrag endete in der Vorstellung der beiden Psychologen. (...) Diese unmittelbare Berührung mit maßgeblichen Persönlichkeiten des Werkes trug erheblich dazu bei, bei den Meistern den Boden für das empfangsbereit zu machen, was ihnen in diesen Tagen nahe gebracht werden sollte. Sie, die im Einerlei des Arbeitsalltags scheinbar nur kleine und unbeachtete Rädchen des Produktionsvorgangs waren, empfanden die enge Verbundenheit aller Organe des großen Werkes und die spezielle Anerkennung ihrer Arbeit.“

easy for the seminar participants to connect with the examples and to add and discuss situations from their own realm of experience.¹⁵⁷ Ideally, the leadmen would become aware of how their own behavior affected the mood of their work group and therefore the economic output of their environment. The participants should learn that “their mode of behavior affected their subordinates positively or negatively, by either amplifying, balancing or relaxing their emotions.” This issue was communicated at the same time as an economic and as a “humanitarian” one,¹⁵⁸ since the mere referral to higher output caused the participant’s resistance (*Widerstand*). Remarkably, this resistance was framed in the Freudian sense, as a barrier to changing neurotic behavior.¹⁵⁹ This framing of the therapeutically inspired seminars hints at the overall effect of therapeutization, which is a blurred line between psychologically ‘sane’ and ‘insane’ states. As the executive director of the *ASB* and conductor of various training sessions for foremen, Rudolf Werner, put it: “This does not mean that all industrial foremen are neurotics. The neurotic dynamic is known to be simply quantitatively but not qualitatively different from normal emotional behavior.”¹⁶⁰

In order to get a sense for their partially ‘questionable’ behavior, the foremen were videotaped or involved in role plays. This change of perspective was meant to induce a self-reflexive attitude towards their habits.¹⁶¹ By observing themselves and by receiving feedback

¹⁵⁷ Werner, *Menschenführung im Betrieb*, 43. In the Siemens company-internal seminars for leadmen the ideal of ‘opening up’ was proclaimed with regard to the participants: SSA 16468, Siemens Meisterwoche in St. Quirin (I), *Der Meister im Wandel der Technik, Zielsetzung*: “Für moderne aufgeschlossene Menschen gehört es dazu, über die eigene Betroffenheit sprechen zu können.”

¹⁵⁸ Werner, *Menschenführung im Betrieb*, 44: “Gleichzeitig wurde das Problem der Menschenbehandlung unter dem am ersten Tage skizzierten humanitären Gesichtspunkt aufgerollt. Etwa in der Weise, daß Verhaltensweisen je nach ihrer Art entweder negativ oder positiv auf den Untergebenen wirken, im Sinne der Verstärkung der Gefühlsdämpfung oder im Sinne der Entspannung.”

¹⁵⁹ *Ibid.*: “Der nächste Tag unter den Leistungsgesichtspunkt gestellt, der ja das eigentliche Anliegen eines Betriebes als Wirtschaftsorganismus ist. Nämlich, wie der Vorgesetzte durch seine Untergebenen Leistungen erzielt. Das Gespräch über ‚Leistung‘ schafft schon die latente Frage ‚für wen?‘ als Widerstand (Widerstand im Freudschen Sinne).“

¹⁶⁰ *Ibid.*, 43: “Es ist keineswegs so, daß die Industriemeister alle Neurotiker wären. Das neurotische Geschehen ist aber bekanntlich lediglich quantitativ, nicht aber qualitativ von dem normalen seelischen Geschehen verschieden.“

¹⁶¹ SSA 16468, Siemens Meisterwoche in St. Quirin (I), *Menschenführung (Psychologie)*, (4555): “Es wird den Meistern zu der Einsicht verholfen, daß sie sinnvoller und effektiver auf ihre Mitarbeiter reagieren können, wenn sie in der Lage sind zuvor die Beweggründe des Verhaltens zu verstehen. (...) Die theoretischen Kenntnisse werden in einer anschließenden Gruppenarbeit (Gespräch mit einem problematischen Mitarbeiter – Schlichtung eines Konflikts in einem schwierigen Mitarbeitergespräch) vertieft und danach in Rollenspielen praktisch erprobt, wobei sich die Möglichkeit ergibt, gewohnheitsmäßiges Führungsverhalten zu überprüfen und verbessern.“ / SSA 16468, Meisterwoche III, Einflüsse der Umwelt auf unser Verhalten, 2. Gruppendynamik: “Durch ein mit Hilfe des Videorecorders aufgezeichnetes Experiment wird den Meistern ihr eigenes Verhalten in der Gruppenbewußt gemacht. Es werden Hilfen zur Verhaltensänderung gegeben.“ Similar interactional learning techniques were employed

from others in the group sessions their social competence was intended to be improved. This is different from the efforts of the 1920s and 1930s to better the 'tone' on the factory plants. Instead of a friendlier tone, the ability and will to observe oneself and the repercussions of one's behavior on the emotional response of others on a continual basis was now demanded.

In a larger contemporary context, the employed techniques of monitoring social and emotional behavior were situated in the rise of concepts from cybernetics and Gestalt therapy. Cybernetics promoted the rule of thumb that efficiency was based on a deepened knowledge about oneself and one's environment. "Mirroring the emotional side of behavior in particular" was believed to lead to better human relations and higher levels of contentment in groups.¹⁶² In its aim to increase interpersonal skills and to improve the cooperation in groups, cybernetic models were related to contemporary concepts from humanist psychology, e.g. Carl Rogers' encounter groups or the Gestalt therapeutical group work of Fritz Perls.¹⁶³ While much of these new techniques for changing social behavior had been developed in the US, it is difficult to call them a classical transfer because protagonists of the group dynamical research like Kurt Lewin and Fritz Perls had emigrated from Germany to the US after 1933.¹⁶⁴ In 1930 Lewin worked together with Carl Jung

in *FORFA* trainings, see Horney, *Das Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesens*, 8: "Das jeweils detaillierte Programm griff Fragen der Mitarbeiterführung und -beurteilung sowie der Förderung der Zusammenarbeit und des betrieblichen Aufstiegs auf. Besonderer Wert lag auf der aktiven Mitwirkung jedes einzelnen Teilnehmers in Form von Übungen, Diskussionen und eigenen Beiträgen."

¹⁶² Ulrich Bröckling, "Über Feedback. Anatomie einer kommunikativen Schlüsseltechnologie", in: Michael Hagner / Erich Hörl (Eds.), *Die Transformation des Humanen. Beiträge zur Kulturgeschichte der Kybernetik*, Frankfurt am Main 2008, 326-347, 336f: "Die Gruppendynamik (...) gründete ihr Ethos rückhaltloser Selbstöffnung auf einem der Kybernetik entlehnten Konzept des persönlichen und sozialen Wachstums durch Information: Je mehr ich von mir und den anderen weiß, so die Ratio, desto effizienter werden wir unser Zusammenleben regeln und desto befriedigender wird es für jeden einzelnen von uns sein." This was connected to the "Rückspiegelung insbesondere der emotionalen Anteile des Einzelverhaltens" and to a "Norm der Transparenz: Erkenne Dich selbst, lautet die Maxime, offenbare dich den anderen und Sorge dafür, dass du auch von ihnen möglichst viel über dich erfährst." According to Bröckling, this continuous observation of the self and others would ideally lead to homeostatic regulation because the actual behavior was cast in a relation to the ideal behavior.

¹⁶³ *Ibid.*, 342.

¹⁶⁴ In 1956, a delegation of the *RKW* came to the following conclusion after a field trip to the US on 'Human Relations in Industry': "Zusammengefaßt ist in der amerikanischen Wirtschaft die psychologische Arbeit in den behandelten Fragenkomplexen (Personalauswahl, Ausbildung für Führungsaufgaben, Gestaltung der menschlichen Verhältnisse, innerbetriebliche Meinungsforschung) ähnlich wie in der deutschen Arbeits- und Betriebspsychologie gelagert, Umfang und finanzielle Unterstützung der praktischen Arbeit sind aber wesentlich größer, auch relativ zum Umfang der Wirtschaft der beiden Länder." Cited from Bernd Herwig, "Arbeitsbereich der Psychologie und Einsatz der Psychologen in den USA", in: Herwig et al. (Eds.), *Human Relations in Industry. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in den USA*, München 1956, 59-69, 60. Herwig observed another parallel development in Germany and the US: "Es bietet sich also das gleiche Bild wie auch in Deutschland, daß die praktisch-psychologischen Arbeiten zunächst von den großen Unternehmungen ausgehen und erst allmählich die

and Viktor von Weizsäcker to establish the *Zentralblatt für Psychotherapie* (Journal for Psychotherapy). He had his focus on Gestalt therapy, coming from which he started to study group behavior at the Research Center for Group Dynamics from 1945 onwards.

One of the main assumptions of this new field was that “an efficient steering of social action requires that processes are developed for fact-finding which allow for determining social goals and the movements towards these goals”. This process of fact-finding was termed “feedback, which has to be given in such a way that a discrepancy between the desired and the actual direction of behavior automatically leads to a correction of the deeds”.¹⁶⁵ This new technique was more than just wanting to change the foremen’s behavior (as before by enjoining them to use a friendlier tone). It was about instilling the willingness to improve their behavioral abilities and to understand the development and processes of group dynamics. Hence, the taught classes aimed at a kind of meta-skill: To reflect on behavior and to constantly adjust it according to the ‘feedback’ processes of and repercussions within the ‘environment’, i.e. the work setting and the behavior of subordinates.

The new feature was the principle of the permanent monitoring of oneself and others: Whereas characterology was about once and for all determining the character (*Wesen*) of co-workers and treating them accordingly, the psychotherapeutic shift implied that the supervisors had to have a constant eye on their mental and emotional state and relate it to possible reasons. These reasons, as outlined above, were to be found in the realm of the private and the personal, i.e. the situation of the family, individually developed ‘neuroses’ and the like.¹⁶⁶ While these negative impacts on work had to be identified by the foremen, on the positive side of things it was also his job to help

kleineren und mittleren Betriebe sich anschließen.“ See also Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 199, on HR methods: “Häufig lassen sich dabei die Wurzeln deutscher oder amerikanischer Managementmethoden kaum noch auseinanderhalten.“

¹⁶⁵ Bröckling, *Über Feedback*, 329f: “Eine effiziente Steuerung sozialen Handelns setzt voraus, dass Verfahren zur Tatsachenfeststellung entwickelt werden, die es erlauben, Beschaffenheit und Position des sozialen Ziels sowie Richtung und Ausmaß der Bewegung, die aus einer gegebenen Handlung folgen, mit ausreichender Genauigkeit zu bestimmen. (...) Das Feedback muss so erfolgen, dass eine Abweichung zwischen der erwünschten und der tatsächlichen Richtung automatisch zu einer Korrektur der Handlungen oder zu einer Änderung der Planung führt.“

¹⁶⁶ Siemens SSA 12799, Siemens, Sozialpolitische Abteilung, Rundbrief vom 10.11.1952, betrifft: Betriebliche Zusammenarbeit: “Die Vorgesetzten müssen sich bemühen, die Ursachen unbefriedigender Arbeitsleistungen festzustellen; sie müssen an den persönlichen Sorgen ihrer Mitarbeiter Anteil nehmen. Häufig sind gesundheitliche oder häusliche Sorgen die Quelle mangelhafter betrieblicher Zusammenarbeit. Betriebsarzt und Betriebsfürsorgerin sollten in ihrem Bereich rechtzeitig zu Rate gezogen werden.“

people to ‘unfold’ their personality (*Persönlichkeitsentfaltung*).¹⁶⁷ This developmental idea still assumed a ‘fixed’ core personality. Unlike the concept of ‘character’, however, ‘personality’ had room to develop for better or worse, depending on its environmental conditions. Whereas in case of the ‘work character’ it was deemed important to identify the respective traits and to get along with them in order to avoid frictional losses, the development of a personality was linked to eliminating neurotic traits so that the person could fully thrive.¹⁶⁸ Consequently, the foreman’s obligations with regard to evaluating his workers changed: Whereas beforehand he would have filled in a personnel file by describing character traits and giving advice for handling that person, the new method was first about regularly making an observation (e.g. every year), and second, it was about sharing the results with the observed, i.e. to create a feedback loop.¹⁶⁹ The job description of the foremen changed considerably towards investing more of their time and attention into their workers’ well-being. A Siemens rule of thumb was even that the foremen should devote 40-50% of their time to ‘caring’ for their workers and to cater to their individual ‘needs’ (*menschliche Grundbedürfnisse*).¹⁷⁰

¹⁶⁷ Herwig / Faßbender (Eds.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*, 22: “Im menschlichen Bereich heißt führen, einem Menschen dazu verhelfen, daß er sich, d.h. seine Werte und Fähigkeiten, entfalten kann. Das setzt voraus, daß seine Leistungsbereitschaft und damit seine Leistungsfähigkeit angeregt, erhalten oder gestärkt werden.“

¹⁶⁸ Interestingly, Hantel conceptualized the personality development of workers as an alternative to the debates for co-determination rights: Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 48ff: “In einer Zeit, in der die Lösung der sozialen Frage von einem Zuwachs von Rechten auf der Seite des Arbeitnehmers abzuhängen scheint“ the best corporate solution, according to Hantel was: “ein schützendes, pflegendes, förderndes und entwickelndes Interesse am anderen.” The example she gives is a dissatisfied worker who was sent to a further education training. When he came back as an engineer, Hantel states: “Er war nun kein Hetzer mehr, denn seine geistigen Kräfte waren eingeordnet.” Another example by Hantel deals with a disgruntled female worker who was encouraged by Hantel to follow her passion for painting pictures. After doing so the worker was ‘emotionally enriched’ (seelisch bereichert) and worked without any complaints. Hantel concludes: “Die Beispiele zeigen, daß die Beunruhigten oft nicht die schlechten, sondern die begabten Menschen sind, die bei entsprechender Führung zu wertvollen Leistungen gelangen können.”

¹⁶⁹ Ernst Bornemann, “Die Berufsauslese in der Wirtschaft“, in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik: Bericht über den Münchener Psychologen-Kongreß vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949, 27-38, 36: “Diese Momente lassen sich besser durch dauernde Beobachtung im Betrieb erfassen als durch einen kurze einmalige psychologische Eignungsbegutachtung.“ / Korff, *Human Relations*, 19: “Methoden der Menschenbeurteilung sollten nicht nur gelegentlich durchgeführt werden. Vorgesetzte aller Schichten sind vielmehr anzuhalten, regelmäßig und zu einem festgesetzten Zeitpunkt eine Beurteilung der durch sie eingesetzten und betreuten Menschen abzugeben. Dabei muß es den Beurteilten gestattet sein, in diese ihre Beurteilung Einblick zu nehmen.“ / G. Niederschäfer, “Aufstieg zu Führungskräften im Betrieb“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit*, 63-68, 65: The director of the personnel department of the company Esso mentioned: “Mitarbeiter werden durch ihre Vorgesetzten in regelmäßigen Abständen beurteilt an Hand von Formularen, die in jahrelanger Arbeit entwickelt wurden.“ / Kroeber-Keneth, *Menschenführung*, 43.

¹⁷⁰ Siemens SSA 14/ Ls692, Siemens-Mitteilungen Jan. 1963: “Mit dem Einstellungsgespräch beginnt die Sorge um den einzelnen Mitarbeiter, sie gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Meisters. 40 -50 % ihrer

Just as the foremen were now responsible for the unfolding of their workers' personalities, they themselves became subject to the idea of personality development: The foremen's continuing education seminars were aimed at "developing personalities, developing their reasoning powers, their empathy, mental elasticity, their ability to cope, and their courage to take up responsibility."¹⁷¹ To make sure that these goals were not lost sight of after one week of intensive training, the foremen also became involved in continuing efforts to 'develop' their abilities and capacities.¹⁷² So-called '*Meisterbriefe*' (letters to foremen) were a common way of staying in touch with the foremen and addressing them on a permanent basis on the matters of HR knowledge.¹⁷³ Some companies decided to launch regular group sessions for the foremen in which they could continue their conversation about people management issues together with a psychologist hired by the company.¹⁷⁴ In these ways the overall goals of the further education seminars were pursued further, i.e. "to increase the achievement potential of the foremen and to educate them towards self-scrutiny", not the least to make them more amiable (*liebenswert*) to workers so that human relations could thrive.¹⁷⁵

Zeit müssen sie darauf verwenden. Und oft geht es dabei um Dinge, die mit der Arbeit selbst nichts oder nur wenig zu tun haben." / Herwig / Faßbender (Eds.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*, 68: The book enlisted "die Berücksichtigung menschlicher Grundbedürfnisse" as one of the leadmen's main learning targets.

¹⁷¹ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 287. The company Glanzstoff specified the following goal of its training for leadmen: "Im Vordergrund steht die Entwicklung von Persönlichkeiten (Urteilkraft, menschliche Überlegenheit und Einfühlungsfähigkeit, Elastizität und Belastungsfähigkeit, Mut zur Verantwortung)."

¹⁷² Guido Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, Heidelberg 1955, 57: "Zweck muß dabei stets sein Menschenwürde und Persönlichkeitswerte der arbeitenden Menschen zu suchen und stärken, damit jeder einzelne sich in seinen fachlichen und charakterlichen Eigenschaften immer mehr vervollkommen kann."

¹⁷³ Ing. Kleinsimon, "Wünsche und Forderungen der Praxis im Bereich der Arbeitstechnik", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, 67-74, 67.

¹⁷⁴ Weiß, *Betriebsmeister und Menschenführung*, 94f. / Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 283, on the proceedings at the company Glanzstoff: "Mit Ingenieur Schönberg führt Spengler 1949 die so genannten 'Vorarbeiter-Gespräche' ein", its goal being the "Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Vorarbeiterinnen, um sie in ihrer Einstellung zu Aufgabe und Mitarbeitern überlegener und sicherer zu machen. (...) Die 'Vorarbeiter-Gespräche' lösten eine nachhaltige Eigendynamik innerhalb des Unternehmens aus. Bald nach ihrer Einführung beschwerten sich die Meister, warum sie keine gleichartige Förderung erhielten." / Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 192f, on the company Bayer in 1954: "(...) Einrichtung von Meister-Arbeits-Gemeinschaften, die sich in der Folgezeit zu einer ständigen Einrichtung der Fortbildung von Führungskräften weiterentwickelten. Ähnliche Programme unter Einbeziehung von Fragen der Human Relations und der innerbetrieblichen Weiterbildung des mittleren Managements gab es auch in anderen Unternehmen wie Glanzstoff, VW, Henkel, Bahlsen, Continental etc."

¹⁷⁵ Herwig / Faßbender (Eds.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*, 55. / 67: The goal the of training foremen "die Leistungsfähigkeit dieser Meister zu erhöhen" as well as "Erziehung zur Selbstkritik". / Siemens SSA Lt 350, *Mensch und Betrieb. 10 Jahre Aufbau – Rückblick und Vorschau 1948-1958*, 13: "Besonders die Nach-Streik-Zeit stellte eine aufschlussreiche Autoritätsprobe dar. Hier erwies sich, wer über echtes Führungstalent verfügte. Vielleicht brauchen wir noch mehr Vorgesetzte, die liebenswürdig

In order to convince the foremen of the necessity of all these psychological efforts, the further education seminars also conveyed economic knowledge to give them the broader picture and to make them involved in the company's affairs. Company-inhouse seminars as well as e.g. *ASB*'s seminars always had one part of their classes which dealt with macroeconomics, the role of welfare politics and broader questions of the contemporary political economy as such.¹⁷⁶ The above described shift to popularize the idea of a consumer-driven growth economy was a core part of the contents, e.g. for the *ASB*¹⁷⁷ but also for Siemens. "The necessity of the economy in general and the company in particular to grow demands special efforts"¹⁷⁸ – so the mantra went in the case of Siemens. To turn the lower management people into a committed partner in this endeavor meant to convince them that a growth and market-based economic order would work towards their benefits and the prosperity of society at large. While the official key motivator in the first half of the century had often been a nationalistic one – to serve one's country and make a special effort for uplifting one's nation – this ideological tool had been compromised by the National Socialist movement. The new 'meaning' of making an effort at work was the promise of what Wolfgang Streeck has called 'possessive individualism'¹⁷⁹ – the promise that being growth-minded would eventually lead to enlarged consumer choices and more well-being.¹⁸⁰

sind, ohne dies hervorzuheben und ohne darauf stolz zu sein, und denen es wichtiger ist, sich mit den Problemen der Arbeit auseinanderzusetzen als sich ständig an persönliche Kränkungen zu erinnern."

¹⁷⁶ Siemens SSA 16468, *Siemens Meisterwochen, Überblick*: "Die Themenbereiche erstrecken sich von volkswirtschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen über personal-, sozial- und gesellschaftspolitische Fragen bis hin zu den Bereichen des persönlichen Verhaltens."

¹⁷⁷ Arbeitsgemeinschaft für Soziale Betriebsgestaltung, *Seminar für Personalleitung vom 29. Oktober bis 24. Nov. 1956*, Heidelberg 1958: "Stoffplan: 1. Gesellschaft – Staat – Wirtschaft 2. Marktwirtschaft als Wirtschaftsordnung 3. Unternehmungen und Betrieb in der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung"

¹⁷⁸ Siemens SSA 16468, *Meisterwoche I, Der Meister im Wandel der Technik*: "Die Notwendigkeit der Wirtschaft bzw. der Unternehmen zum Wachstum erfordert besondere Anstrengungen (etwa 40% der Siemens Produkte sind jünger als 5 Jahre)". In the same seminar it was explained that the technical progress also had caused a shift of attention from the mere execution of tasks to the cooperation of groups: With regard to the organization of shopfloors (*Werkstattstrukturen*) the following slogan was taught: "früher: Verrichtungsprinzip; heute: Gruppen". At the same time, the higher economic value of the production facilities and the finished product meant a higher responsibility for the leadmen, as the training emphasized.

¹⁷⁹ Wolfgang Streeck, "On Fred Block, Varieties of what? Should we still be using the concept of capitalism?", in: *Political Power and Social Theory* (23), Bingley 2012, 311-321, 313f: "One could also say that the concept of capitalism refers to a society that has enlisted the possessive individualism of its members as its main vehicle of social progress, measured again as an increase in wealth-as-money – a society that has made the amelioration of its collective living conditions and the realization of its core value of personal freedom both dependent on and subservient to successful activation of the profit motive and the maximization of the rate of increase of its capital."

¹⁸⁰ Gruber, *Human Relations*, 33f: On the worker with a higher living standard in a growth economy in contrast to a circular economy: "Er hat eine Zukunft, für die es sich zu arbeiten lohnt. Der Arbeitgeber

Fostering the Formation of Groups at Work

The single most important change that came along with the psychological concepts of the 1940s was the ‘discovery’ of group dynamics in the work place.¹⁸¹ Interpersonal relations as “the art of human togetherness” moved to the core of labor scientists’ and personnel managers’ attention.¹⁸² The analysis and treatment of group interactions was identified as a hitherto untapped reservoir of increasing economic output. While rationalization methods of previous decades had dealt with the relationship of either the worker towards his task or towards her supervisor, the next labor scientific step taken was to look at *all* mutual human relations existing at a factory site. And these were quite many once taken into account, as *ASB* instructor Franz Goosens reckoned: In a group with one supervisor and seven co-workers there were 56 relationships to be considered.¹⁸³ The betterment of all human interaction in enterprises was not only of interest to the individual

kann durch eine solche Einstellung des Arbeitnehmers nur gewinnen. Seine Belegschaft ist zufriedener und eher zur Zusammenarbeit bereit. Leistungen und Arbeitsmoral steigen. Geringere Verluste treten auf. Das Einkommen aller erhöht sich. Der Arbeitgeber hat einen greifbaren Beweis dafür, daß gute menschliche Beziehungen zugleich ein gutes Geschäft sind.“ Ibid., 57: “Wenn ein Unternehmertum die Arbeiter überzeugen kann, daß gesteigerte Produktion einen höheren Lebensstandard für alle bedeutet, ohne daß dadurch ihre Arbeitsplätze gefährdet werden, dann können wir eine immer steigende Prosperität erwarten.“

¹⁸¹ Prof. Dr. Ing. Riedel, “Arbeitsgruppe Arbeitspädagogik“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, 141-146, 141: According to the engineer Riedel, among contemporaries it was “geradezu ‚modern‘, über die Gruppe zu diskutieren.“

¹⁸² D. Hartmuth, “Was erwartet der Betrieb von der Psychologie?“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 25-33, 26. Hartmuth termed the main issue of “Personalbetreuung“ being an “Anleitung in der Kunst menschlichen Zusammenlebens“. / Siemens SSA 12799, Sozialpolitische Abteilung, “betr. Betriebliche Zusammenarbeit. Rundschreiben der sozialpolitischen Abteilung vom 10.11.1952“, Berlin 14.1.1953: “Die Pflege der menschlichen Beziehungen wird in den Berliner Werken seit vielen Jahren mit besonderer Aufmerksamkeit betrieben, jedoch haben die äußeren Mittel im Laufe der Entwicklung Wandlungen erfahren müssen. Es erscheint nach den bisherigen Erfahrungen gerade der Nachkriegszeit ratsam, nach außen hin keinen zu großen Aufwand, etwa im Sinne spezieller ‚Werbefeldzüge‘, zu betreiben, hingegen aber das Betriebsklima durch unmittelbare und persönliche Einwirkung auf die Verantwortlichen Mitarbeiter des Werkes zu beeinflussen. (...) Letztlich wird es für den Erfolg ausschlaggebend sein, ob im einzelnen Betriebe oder Betriebsteil Menschen tätig sind, die es vermögen, mit anderen Mitarbeitern richtig umzugehen. (...) Im übrigen dient ein großer Teil der administrativen Arbeit im Industriebetriebe eben jener Pflege der menschlichen Beziehungen, was die von F-, T-, und K-Leitern in den regelmäßigen Werkskonferenzen behandelten Stoffe eindeutig erkennen lassen. Wenn es hierbei gelingt, in der harten Wirklichkeit des Betriebsgeschehens die alten Begriffe des Fleißes, der Betriebstreue, des guten Beispiels, der Verlässlichkeit und der wirklichen Verbundenheit einer fest zusammengefügt Stammmannschaft mehr und mehr zu Geltung zu bringen, so ist für das Betriebsklima mehr geschehen, als durch eine Übersteigerung propagandistischer Effekte.“

¹⁸³ Franz Goosens, *Das Handbuch der Personalführung. Eine Einführung in die Betriebssoziallehre*, 2. Auflage, München 1956 (1. Auflage 1955), 189: “Eine Arbeitsgruppe mit einem Vorgesetzten und 7 Mitarbeitern [hat, S.D.] 56 Beziehungen, infolge des Ausscheidens und Neueintritts werden 14 Beziehungen zerrissen und 14 müssen sich ganz neu bilden. Darüberhinaus sind die restlichen 42 Beziehungen indirekt mitbetroffen. Inklusive ihrer Beziehungskombinationen sind es weit über 100 Beziehungen, die durch eine einzige Änderung der Gruppenzusammensetzung mitgeändert werden.“

worker but it was also linked to the public interest in economic growth, as *ASB* instructor Ernst Korff outlined:

“The worker who is inspired by the spirit of cooperativeness and who is eager to increase his performance permanently is rewarded by higher wages and full employment and a higher standard of living. (...) This is why the public takes a great interest in the fact that companies care for their human relations and thereby increase efficiency.”¹⁸⁴

While hitherto established personnel management techniques like offering upward mobility and the feeling of fair pay were still important, the new emphasis was put on groups and their impact on economic output. The striking ‘discovery’ of group psychology was that the output of a group was expected to be either higher or lower than the output of the sum of its individual parts depending on the group’s psychological dynamics.¹⁸⁵ The positive ‘vibrations’ of a group would unleash individual powers which otherwise remained “latent”.¹⁸⁶ Hence, to the established criteria of efficient labor management (selection along abilities and personal preferences, good leadership skills of supervisors and a rationalized work setting) the yet undeveloped powers of human relations were added. The attention to small work teams meant a conscious departure away from the factory community or factory family¹⁸⁷, and the zooming in on smaller units, which would yield more performance increase when summed up again.

¹⁸⁴ Korff, *Human Relations*, 14: “Der Arbeiter aber, der sorgsam ausgelesen und seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und gefördert wird, der vom Geist der Zusammenarbeit beseelt ist, der Wert darauf legt, seine Leistungsfähigkeit ständig zu steigern, findet sein Äquivalent in höherem Lohn, in Dauer- und Vollbeschäftigung, erhöhtem Lebensstandard. Vermehrte Leistungskraft eines Betriebes bedeutet nämlich billigere Preise und einen höheren Lebensstandard. (...) Deswegen ist die Öffentlichkeit auch daran interessiert, daß die Betriebe die mitmenschlichen Beziehungen pflegen und dadurch die Leistungsfähigkeit ständig erhöhen.“ / See also: Josef Wunsch, *Die Aufgaben des Geschäftsführers eines Arbeitgeberverbandes in der betrieblichen Sozialpolitik. Vortrag gehalten auf der Geschäftsführerkonferenz der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände am 10. Oktober 1952 in Bad Neuenahr*. Schriftenreihe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (8), Köln 1952, 9: “Die soziale Betriebsgestaltung dient auch der Steigerung der Produktivität und braucht sich dieser wirtschaftlichen Zielsetzung nicht zu schämen. Nur die Steigerung und Verbilligung der Produktion, angeführt von einem tüchtigen ständig auf Rationalisierung bedachten Unternehmerschlag, erhöht den Reallohn des Volkes.“

¹⁸⁵ Wilhelm Hische, *Arbeitspsychologie. Zur Bestgestaltung des Verhältnisses zwischen Mensch und Arbeit. Theorie – Systematik – Praxis*, Hannover 1950, 210f: “Der Leistungswert eines Mehrzahlgebildes ist nicht gleich der Summe derjenigen Leistungswerte, die seine Einzelglieder in Einzelarbeit erreichen würden, sondern entweder höher oder niedriger.“ / Korff, *Human Relations*, 65: “Echte Gruppen haben ihr besonderes Leben. (...) Sie leisten mehr als die gleiche Anzahl von einzelnen, zufällig durch eine Verfügung oder Anordnung zusammengestellt, die nur der Zwang oder ein materialistisches Interesse eint. (...) Gruppenarbeit ist demnach einer jeden anderen Form von zufälliger Zusammenarbeit überlegen.“

¹⁸⁶ Hische, *Arbeitspsychologie*, 211: “Der Wirkungszusammenhang des guten Mehrzahlgebildes macht eben Kräfte frei, die ohne den Zusammenhalt der Arbeitenden in letzterem latent bleiben würden.“

¹⁸⁷ Helmut Schelsky, “Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie“, in: Hermann Böhrs / Helmut Schelsky, *Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften*, Stuttgart 1953, 7-36, 18:

The incentive to do so was partly driven by the fascination for the success of American HR studies:¹⁸⁸ Research carried out by the human relations protagonist Elton Mayo¹⁸⁹ had reportedly shown that “changes in the organization of production settings which did justice to the longing for group interaction and human touch, yielded a more successful increase in output than all other technical improvements at this stage of production development.”¹⁹⁰ In his seminal

Schelsky called the concept of the *Werksgemeinschaft* (factory community) an ‘ideological adulteration’ (*ideologische Verfälschung*) which had to be left behind in history. Instead one should focus on “die große Entdeckung der amerikanischen Betriebssoziologie: die Unterscheidung von ‚formellen und informellen Gruppen‘ im Betrieb, also die Einsicht, daß den betrieblich organisierten Arbeitseinheiten private Gruppierungen von Cliques oder sonstigen Gemeinschaftsbeziehungen unterliegen, die großen Einfluß auf das Betriebsklima und die Einstellung des einzelnen zu seiner Arbeit haben.“

¹⁸⁸ The assessment whether US HR methods were pioneering or not, differed widely in post-war Germany, very much depending on what was understood by HR or *menschliche Beziehungen*. Leading German corporations liked to depict themselves as leaders in this field and the US as latecomers to caring about the individual employee. In 1952, an internal report of the Siemens social department (*sozialpolitische Abteilung*) stated the following on the question “wieweit die amerikanischen Begriffe der ‘Human Relations’ in unserem Hause bereits verwirklicht sind”: “Unsere Bemühungen um ein gutes ‘Betriebsklima’ sind in ihren Methoden mit denen der Amerikaner nicht ohne weiteres zu vergleichen. Die Entwicklungen und die Voraussetzungen sind ja auch sehr verschieden: In Amerika sind diese Bestrebungen noch verhältnismässig jung; man sucht sie jetzt schnell voranzutreiben und betont sie entsprechend stark. Bei uns sind die Bemühungen um den Menschen sowohl staatlicherseits wie auch unternehmerseitig wesentlich älter, in unserem Hause bereits mehr als ein Jahrhundert alt. Die Wege sind dementsprechend verschieden, das angestrebte Ziel ist jedoch im wesentlichen das gleiche.” Although the means were assessed as being different, the report mentioned the methods which were also in place in the US: “Beteiligung der Belegschaft am Betriebsgeschehen 1) durch Unterrichtung 2) durch Ausbildungs- und Fortbildungsmassnahmen, Pflege des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und zwischen den Mitarbeitern untereinander.” Cited from Siemens, Soz.Pol.Abt. 20.11.1953, SSA 12799. Christian Kleinschmidt noted as well that American HR methods were “kompatibel mit vergleichbaren deutschen Vorläufern aus der Zwischenkriegszeit“, especially in “der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, der Informationspolitik, der Gestaltung des Betriebsklimas und der menschlichen Beziehungen“, see Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 176ff.

¹⁸⁹ The Harvard Baker Library offers a valuable online collection on Mayo’s intellectual life as well as on Human Relations Research at Harvard Business School: <http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/04.html#four> (last accessed July 5, 2013). The website provides the following biographical background: “Elton Mayo was born in Adelaide, Australia in 1880. Affable, witty, and a brilliant lecturer, he taught mental and moral philosophy at the University of Queensland, where he conducted psycho-pathological tests on World War I shell-shock victims. Well-read in the works of Freud, Jung, and Lévy-Bruhl, he developed a close relationship with anthropologist Bronislaw Malinowski and began to formulate a view of industry drawn from anthropology, psychology, and physiology. Mayo believed that unlocking the psyche of the worker was key to understanding industrial unrest at home and abroad. In 1923, Mayo became a research associate at the University of Pennsylvania’s Wharton School, studying the effects of fatigue on employee turnover. His science-based research and multi-disciplinary approach caught the attention of Wallace B. Donham, Dean of Harvard Business School. In 1925, Donham wrote to Harvard President A. Lawrence Lowell asking for funds to appoint Mayo associate professor in the study of human relations. Lowell at first responded that he could not justify the expense or risk of supporting a new discipline, but Donham convinced him of the value of the field for both industry and society and Mayo’s unique qualifications for the job.”

¹⁹⁰ Schelsky, *Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie*, 18: “(...) konnte Mayo demonstrieren, daß rein soziale, auf Gruppenbedürfnisse und zwischenmenschlichen Kontakt ausgehende Veränderungen der Betriebs- und Produktionsorganisation eine erfolgreichere Leistungssteigerung zuwege brachten, als alle betriebstechnischen Verbesserungen in diesem Stadium der Produktionsentwicklung vermocht hatten.“

Hawthorne experiments (1927-1932), which Mayo had conducted for General Electrics, he found that performance levels were not increased the most by monetary incentives or better lighting, but by human attention and the formation of a team spirit, i.e. by the “psychological atmosphere” of the work situation.¹⁹¹ When relay assembly workers were removed from the factory floor and relocated to a small test room, their output rose:

“The women noted that the intimate atmosphere of the test room gave them a sense of freedom not experienced on the factory floor. They felt more at ease to talk and over time developed strong friendships. ‘We’ve been the best friends since the day we were in the test room,’ one of the operators remembered. ‘We were a congenial bunch.’ Through the years, productivity in the relay assembly test room rose significantly. Mayo reasoned that ‘the six individuals became a team and the team gave itself wholeheartedly and spontaneously to co-operation in an experiment.’ These views contributed to Mayo and Roethlisberger’s conclusion that mental attitudes, proper supervision, and informal social relationships experienced in a group were key to productivity and job satisfaction.”¹⁹²

While Mayo’s research results were criticized in the 1960s and 1970s for a variety of methodological objections,¹⁹³ for contemporaries they were a sign of the underestimated importance of ‘social needs’ of workers which could only be fulfilled in small and informal work groups.¹⁹⁴ The following attention to and advancement of groups was an actual inversion of the situation which had prevailed at the beginning of the century: While Taylor had tried to make sure that workers would sit apart from each other so that no time got wasted on chatting, the human relations movement based on Mayo’s research explicitly advised companies to bring their

¹⁹¹ Gross, *Manager von Morgen*, 52ff: “Die klinischen Untersuchungen von Mayo (...) haben immer wieder gezeigt, daß der Mensch nicht einfach nach dem wirtschaftlichen Selbstinteresse reagiert, sondern auf psychologische und andere Faktoren, die mit der Höhe der Bezahlung und anderen rein wirtschaftlichen Motiven nichts zu tun haben.“ The conclusion from that was “daß nicht so sehr die betrieblichen Erleichterungen, wie die Essens- und Ruhepausen, sondern die unter der Einwirkung der Untersuchung geförderte Herausbildung eines kooperativen Teams der Arbeiterinnen die psychologisch veränderte Atmosphäre, das Gefühl, die anfangs so monotone Arbeit werden an höherer Stelle wichtig genommen, für den verbesserten Leistungseffekt verantwortlich waren.“ Ibid., 54: “Was sich tatsächlich ereignete, war, daß selbst Individuen ein Team wurden, und daß das Team sich mit ganzem Herzen und spontan der Kooperation mit dem Experiment zur Verfügung stellte. Die Arbeiterinnen, die laufend befragt wurden, fühlten sich als Menschen behandelt, als Personen gewürdigt und in der Leistung geachtet (...) dies wirkte besser als aller materieller Anreiz.“

¹⁹² Retrieved from: <http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/06.html#six> (last accessed July 5, 2013)

¹⁹³ H. McIlvaine Parsons, “What happened at Hawthorne?“, in: *Science* (183), 1974, 922-32. The article criticized that Mayo had not mentioned that the tested workers had a higher wage and that he had selected the more efficient workers among the plant’s staff for his experiments.

¹⁹⁴ Schelsky, *Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie*, 20: “Aus dieser Einsicht in die Bedeutsamkeit der inoffiziellen, rein persönlichen Kontakt- und Gruppenbeziehungen der Menschen im Betrieb ist jene Beachtung der ‚menschlichen Beziehungen im Betrieb‘ (...) erwachsen. Seit den Leistungen Mayos wird die Einführung dieser betriebssoziologischen Tätigkeit in unsere moderne Geschäftsorganisation als die Forderung unserer Zeit verstanden.“

employees into touch with each other as a method of production enhancement.¹⁹⁵ This shift was based on the deeper change concerning the image of the worker: In Taylor's view, he was a psychophysical being whose limited nervous energies could easily be distracted and wasted. In Mayo's thinking, the worker was a social being with emotional needs for companionability, which could be used to further his economic performance. In contrast to Taylor's blueprint of the worker, Mayo's model was not assuming an energetic zero-sum game; in Mayo's understanding the worker disposed of increasable vigors. Especially after the war, Mayo's insights were taken up in Europe and popularized by seminars and congresses.¹⁹⁶ They fell right in place with the therapeutic shift, which German labor sciences had undergone in the 1940s, and which directed attention to the 'hidden' dimension of work performance such as individual conflicts, moods, and unconscious group dynamics.

For time being, the responsibility for harmonious group interaction was not yet placed on the individual – as in our contemporary expectation that an employee has to be a team player. Rather, the company's psychologist (if available), the social welfare workers and the supervisors, especially the leadmen, were assigned the new task to take care of *Gruppenpflege* (fostering group interactions).¹⁹⁷ They had to ensure that the members of their work groups were well selected so that they could work together in a harmonious and efficient way. If this was not given, disturbances and a lack of stability would be the consequence.¹⁹⁸ Besides selecting the

¹⁹⁵ Ibid.: "(...) daß die produktionstechnische Rationalisierung der Arbeitsvorgänge weitgehend auf Kosten der Erfüllung dieser sozialen Kontakt- und Gruppenbedürfnisse während der Arbeit, auf Kosten zugleich von Ansprüchen zur sozialen Mitverantwortung und Selbstbestimmung durchgeführt worden sind. Vor allem erwies sich aber, daß diese technisch-betriebliche Rationalisierung, wenn sie in einem sehr hohen Ausmaß durchgeführt ist, auf Grund sozialer Faktoren zur Unwirksamkeit umschlagen kann."

¹⁹⁶ Prof. Dr. Ing. J. Riedel, "Arbeitspädagogik", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung (7)*, 109-115, 109. / Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 177.

¹⁹⁷ Hartmuth, *Was erwartet der Betrieb von der Psychologie?*, 26.

¹⁹⁸ Hische, *Arbeitspsychologie*, 207f: "Aus den vorstehenden Darlegungen geht hervor, daß die Erkennung der geschilderten Prozesse, die Feststellung der Notwendigkeit und der Art ihrer Beeinflussung sowie ihrer Lenkung zu den gewünschten Zielen in erster Linie von der Qualität der Persönlichkeit des in der Arbeit Führenden abhängt." Hische gives the following example of the buildup of a group by the leadman: "Der Leiter hat aus den Wechselwirkungen zwischen Einzelmensch und Mehrzahlgebilde die entsprechenden Folgerungen für die Praxis der Gruppenzusammensetzung oder Gruppenbildung zu ziehen" to avoid "Unruhe und mangelnde Konstanz". / Goosens, *Das Handbuch der Personalführung*, 189: "Nichts Schwierigeres und Heikleres als Änderungen in der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen. Jede Änderung im Zuge einer Versetzung, Entlassung oder Neueinstellung trägt ein großes Risiko in sich in Bezug auf die Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit der ganzen Arbeitsgruppe." / Korff, *Human Relations*, 12f: "Auch in der Gruppe selbst kommt es zu Konflikten. Sei es, daß eine Gruppe einen Neuling nicht akzeptiert, sei es, daß ein Mitglied der Gruppe plötzlich aus Machthunger die ganze Gruppe schikaniert."

right fit for the work teams, the leadmen had to make sure that the freshmen would integrate smoothly into the existing group and that no quarrels occurred. At the same time the foremen had to take care of the relations between different groups (e.g. shifts)¹⁹⁹ to avoid misunderstandings and annoyances between them, which were considered to do even more damage than technical or organizational faults.²⁰⁰ Interestingly, disciplinary problems like tardiness, slander, loitering and arbitrary breaks, which had previously been described as a problem arising from the strainful production process, were now in the first instance framed as a problem of the group's soundness, which the foreman had to take care of.²⁰¹

This hints at the broader development that instead of disciplinary measures, the social control of group-members gained increasing importance for assuring efficient behavior. Although the group could not heighten individual performance abilities, it would increase or decrease the willingness of the workers to give their best – depending on the group quality. Some psychologists even believed that the potential of a worker could only be “activated” by the group.²⁰² In an ideal group, “every worker, be it a colleague or a supervisor, is willing to reflect on his work neighbor in a clear and just way and to empathetically care for them.”²⁰³ This rationale is a marked difference compared to the previous emotional economy, which was *not* about monitoring what the other person thought and felt. Characterology explicitly forbade

¹⁹⁹ Ibid.: “Schwierigkeiten zwischen den Gruppen und Kolonnen, die sich besonders gern und leicht beim Schichtwechsel entzünden.“

²⁰⁰ Herwig / Faßbender (Eds.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*, 23: “Der Meister (...) muß seine Mitarbeiter beurteilen können, sie individuell und richtig behandeln, sie gemäß ihren Fähigkeiten einsetzen. Er muß dafür sorgen, daß sich die Individuen in die Gruppe einordnen. Seine Aufgabe ist es, für Zusammenarbeit zu sorgen; er muß dahingehend wirken, daß Zank und Streit vermieden werden.“ / Ibid., 26: “Er muß dafür sorgen, daß zwischen der Arbeit der eigenen Gruppe und der benachbarten Gruppen (...) keine Mißverständnisse auftauchen. (...) [Diese sind, S.D.] schlimmer als technische und organisatorische Fehler, weil sie nicht nur sachliche Fehlleistungen, sondern darüber hinaus menschliche Verstimmungen verursachen.“

²⁰¹ Ibid, 23: “Unpünktlichkeit, willkürliche Pausen und nicht zuletzt Abwesenheit einzelner Mitglieder der Gruppe gefährden die Zusammenarbeit und müssen deshalb durch den Meister verhindert, zumindest sehr niedrig gehalten werden.“

²⁰² Hische, *Arbeitspsychologie*, 211: “Die Gruppe steigert oder senkt nicht die Leistungsmöglichkeit des einzelnen (...) wohl aber erfährt die Leistungsbereitschaft jedes einzelnen Angehörigen des Mehrzahlgebildes eines Steigerung oder eine Senkung.“ / Wilhelm Hische, “Wie kann die Arbeits- und Betriebspsychologie dem Menschen im Betrieb helfen?“, in Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 39-53, 51: “Die Tatsache, daß die Anlagen des einzelnen sich erst in der Gruppe aktivieren, setzt Gruppenpsychologie und Gruppensoziologie voraus.“

²⁰³ Siemens SSA Lt 350, *Mensch und Betrieb. 10 Jahre Aufbau – Rückblick und Vorschau 1948-1958*, 8: “Wir möchten nur zum Ausdruck bringen, wie wesentlich es ist, daß jeder einzelne, Mitarbeiter oder Vorgesetzter, bereit ist, über seine einzelnen unmittelbaren Arbeitsnachbarn klar und gerecht nachzudenken und sich ihnen gleichzeitig mitfühlend zuzuwenden. Mit dieser Einstellung greifen wir aktiv, d.h. formend in die menschlichen Beziehungen ein.“

intruding into somebody else's inner life; it only demanded to understand the other person's usual ways of behaving in order to find the best way for interaction.

In this regard, a positive group was also marketed as a quasi-therapeutic means against the alienating effects of industrial labor. The "depersonalized" atmosphere of large factory halls could not be undone, but cheerful and supportive colleagues could make up for it, so the common argument went. Against the 'massifying' tendencies of industrial corporations in particular and of an anonymous consumer society in general, a personal atmosphere would enable the individual worker to unfold his personality.²⁰⁴ The way the worker was imagined as subject differed fundamentally from the late 1920s: In the Weimar years the typical image of the worker in labor scientific discourse was a proud worker whose striving for recognition (*Geltungsstreben*) was better not offended, otherwise strikes and outright opposition to the company were the direct consequences. The worker after the psychotherapeutical shift was quite a deficient creature, desperately in need of help and care. The baseline assumption was that the average worker did not have an 'intact' life: "There are incomplete families, and a feeling of belonging and being cared for are lost. The disgust for the industrial environment, which many workers talk about, often turns into disgust for life in general"²⁰⁵, the *ASB* instructor Korff argued. While the potentially alienating forces of an industrial work place were still referred to²⁰⁶, the center of

²⁰⁴ Walter Beck, "Sozialpsychologie", in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik : Bericht über den Münchener Psychologen-Kongreß vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949, 8-19, 15ff: According to Beck, the alternative to the depersonalizing effects of the division of labor was "entweder ‚Maschinen zu stürmen‘ – ein sinnloses Unternehmen, weil das Rad der Entwicklung nicht zurückgedreht werden kann – oder mit der Rationalisierung der Arbeit so bis zum Äußersten durchzustößen, daß auf weiten Gebieten mit wenigen Griffen alles getan und damit die Zeit gewonnen ist, in der wir wieder Mensch sein dürfen. Das geht nicht von heute auf morgen. (...) Es geht bei alledem, bei dieser Eindämmung der institutionalistischen Hypertrophie, letzten Endes um die Wiederfreisetzung des Sozialschöpferischen." And this could be achieved by the very means of team work: "Gruppenarbeit bedeutet die Ausnutzung der Dynamik des Gruppen-Lebens und -Erlebens als eines autonomen Faktors der Persönlichkeitswerdung: das ist der unmittelbare Appell ans Sozialschöpferische im Menschen. Die Verbesserung der menschlichen Beziehungen in den Fabriken scheint auch der einzige Weg zu sein, die Schadenswirkung der anonymen, rationalisierten modernen Arbeit auszugleichen. Dazu ist die Psychologie nötig."

²⁰⁵ Korff, *Human Relations*, 67: "Verstärkt wird dieses Unbehagen noch dadurch, daß das Leben vieler Menschen nicht mehr intakt ist (unvollständige Familien, Halt fehlt, ein Gefühl der Geborgenheit ist verlorengegangen). Aus dem Industrie-Ekel, von dem viele Arbeiter sprechen, wird oft genug ein Lebensekel schlechthin."

²⁰⁶ Prof. Dr. Ing. Riedel, "Arbeitsgruppe Arbeitspädagogik", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, 141-146, 142: The working group of the congress concluded "(...) daß der einzelne nicht nur den Sinnzusammenhang zwischen den einzelnen Arbeitsfunktionen des für ihn nicht mehr überschaubaren,

attention shifted to the individual's private struggles and longings. According to Korff, the average worker yearned for "human contact and relationships." Yet, he or she was somehow inhibited – "as all of us are to a greater or lesser extent" – to seek out that kind of interpersonal warmth and therefore compensated the original wish by mindless, anonymous activities.²⁰⁷ In this way, the respective person was at least to a certain extent responsible for his or her alienation from their own lives: "He then barely knows himself whereas all he needs are hours of reflections, hours of feeling secure in a group, in a lively community which is comfortably small."²⁰⁸

Against this backdrop, the corporate care for groups was marketed as a "healing and helping intervention"²⁰⁹ in an unbearable social situation. To a remarkable extent, the industrial workplace was thereby reconceptualized from the producer of discontents to its healer. At the same time, the economic payoff of this 'care-giving' was considered worthwhile: If the worker felt embedded in a caring community²¹⁰, he would be cheered up and feel obliged to give his best to be a valuable part of the team.²¹¹ The massifying tendencies of modern industrial technology

komplizierten Fertigungsvorganges verliere, sondern daß er sich selbst in dieser Welt bedingungslos und verloren vorkommen müsse."

²⁰⁷ Korff, *Human Relations*, 68: Although the worker fled into anonymous distractions "(...) sein ganzes Verlangen geht aber nach Kontakt und Bindung. Der ohne seinen Willen kontaktgehemmte Mensch – und wir sind das mehr oder weniger alle – taucht wieder in die Anonymität der Betriebsamkeit."

²⁰⁸ Ibid.: "Er kennt kaum noch (...) Stunden der Selbstbesinnung, Stunden der Geborgenheit in einem Wir, in einer überschaubaren lebendigen Gemeinschaft." / Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 71: "Ist bei jedem Mitarbeiter das Gefühl der Geborgenheit in der für ihn überschaubaren Gruppe erreicht, dann wird er damit von selbst auch das gleiche Gefühl dieser Geborgenheit in seinem Gesamtbetrieb erhalten. Er wird dadurch das sonst leicht aufkommende Gefühl der menschlichen Vereinsamung verlieren." / Schmidt-Dorrenbach, *50 Jahre betriebliche Personalpolitik*, 45: Citing from a letter composed in the 1950s by Prof. Mayer and the DNB written to corporate executives in which the importance of personnel management was emphasized: "Da die ursprünglichen Lebensgemeinschaften nicht mehr intakt sind, ist der Betrieb als Lebensgemeinschaft in den Vordergrund gerückt."

²⁰⁹ Prof. Dr. Ing. A. Friedrich, *Lebenserfüllung auch in der Arbeit. Eine entscheidende Aufgabe betrieblicher Führung*, Heidelberg 1962, 30: "Darum geht es, daß man in der oberen Führung nicht nur darum weiß – das ist das mindeste –, sondern unablässig daran arbeitet, die menschlichen Kräfte zu einer gemeinsamen und fruchtbaren Dynamik zusammenzufügen." With regard to fluctuation rates, illnesses and misunderstandings (*Zwistigkeiten*), Friedrich said it was the corporate goal "helfend und heilend eingreifen zu können."

²¹⁰ Michel Foucault termed it a characteristic of the German post-war political economy that the 'cold mechanism of competition' should be outbalanced by 'warm' aspects in the corporate environment, in particular by interpersonal relations, see Michel Foucault, *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II*, Frankfurt am Main 2006, 334 f.

²¹¹ Gert Spindler, *Mitunternehmertum. Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich*, Hamburg 1951, 57: "Es muß als sicher hingenommen werden, daß die rein mechanischen Arbeiten keine Freude an der Arbeit aufkommen lassen. (...) Auch diese Arbeiten können mit mehr oder weniger Sorgfalt ausgeführt werden und zwar entsprechend dem Arbeitsposten, der psychophysiologischen Einstellung der Handgriffe, der Verbundenheit des Ausübenden mit seinem Kollegen, mit seinem Vormann und Meister, kurz, entsprechend der Einordnung und Verwebung des Arbeiters in die Betriebsgemeinschaft und dem sozialen Klima in dieser."

would be set off by the personal care of the group members for each other, thereby restoring human “dignity”²¹². Advantageously, in such a harmonious group, performance would homeostatically regulate itself, without external pressure.²¹³ If some members of the team were well-performing, they would automatically stimulate the output of the weaker rest.²¹⁴ However, on the flip side, one ‘destructive element’ could slow down the entire group, which is why it was so important to scrutinize the composition of the teams. Yet, even the “lazy, the mischief-makers will work best when being integrated into functioning groups.” Instead of having to educate them, they would almost naturally adapt to their work environment, which was the positive side of group-driven dynamics.²¹⁵

In order to tap this fantastic potential of group dynamics, certain techniques had to be employed by companies.²¹⁶ When a new worker was hired, it was now recommended to give the foreman and even the leadmen a stronger say in the hiring decision, since they knew the group dynamics better than the plant manager and could therefore make a more informed choice with regard to their group’s ‘human relations’.²¹⁷ In companies who had hired internal psychologists, those would also be made part of the hiring process.²¹⁸

²¹² Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 20: “Denn die jeweilige Gemeinschaft sorgt sich um den Einzelnen und verhilft diesem, zu seiner Menschenwürde zu gelangen.”

²¹³ Eli Zaretsky, *Secrets of the Soul. A Social and Cultural History of Psychoanalysis*, New York 2004, 142: “Psychoanalysis underwrote their group-based models of authority and organization, which described corporations (...) in terms of homeostatic self-regulation rather than top-down control.” / Bornemann, *Die Berufsauslese in der Wirtschaft*, 28: “Daß Arbeitsgruppen im Betriebe gebildet werden, die harmonisch zusammenarbeiten, hilft zugleich auch dem Betriebe, zu bestem Leistungserfolg zu kommen.”

²¹⁴ Hische, *Arbeitspsychologie*, 203: Hische called the following the “Gesetz vom Gruppen-Wetteifer: dem führenden Einzelglied suchen die anderen Einzelglieder der Gruppe sich anzugleichen.”

²¹⁵ *Ibid.*, 210: “Faule, Nichtwillige, Störenfriede usw. werden am besten arbeiten, wenn man sie guten Mehrzahlgebilden, guten Gruppen eingliedert.“ This method had the advantage “ohne besondere Anordnung die Faulen und Nichtwilligen [zu, S.D.] erziehen.“ / *Ibid.*, 203: “In jedem Mehrzahlgebilde von Menschen vollziehen sich ständig psychologisch-dynamische Prozesse. Sie bestehen in Wechselwirkungen zwischen Einzelmensch und Mehrzahlgebilde. Die Mehrzahl wirkt der Tendenz des einzelnen, seiner Umwelt das Gepräge seines Leistungsbildes aufzuprägen, entgegen.“

²¹⁶ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 58: “Die modernen Grundsätze gruppenpsychologischer Erkenntnisse sind auszuwerten, jede positive Bildung formaler und informaler Gruppen auch durch entsprechende betriebsorganisatorische Maßnahmen zu fördern, jedes schädliche Abschließen durch Cliquenbildung zu erschweren.“

²¹⁷ Goosens, *Das Handbuch der Personalführung*, 168ff: “Wenn wir von dem ‚Vorgesetzten‘ gesprochen haben, der sein Urteil über die von der Personalabteilung vorgeschlagenen Bewerber im Sinne einer Zustimmung oder Ablehnung abzugeben hat, so meinen wir grundsätzlich immer den jeweils unmittelbaren Vorgesetzten, der tatsächlich ständig mit dem neuen Mitarbeiter zu tun hat. Es genügt nach unserer Auffassung nicht, daß etwa der Betriebsleiter einer Einstellung zustimmt. Wichtiger ist das Urteil des Meisters, eventuell sogar des Untermeisters. Im Grunde ist sogar das Urteil der künftigen Kollegen nicht gleichgültig. Die Erfahrung zeigt immer wieder, daß die harmonische Zusammenarbeit einer ganzen Gruppe, Meisterei oder eines Büros zerstört werden kann, wenn ein ‚Neuer‘ dazu kommt, der nicht zu der

After a group had been completed, it had to be constantly screened by the foremen, psychologists and social welfare workers for disharmony or for individuals who undermined the group by their lack of camaraderie or their blatancy. Being a compliant member of a group was therefore not an option but a norm which ran against “all individualistic encapsulation”.²¹⁹

The set-up of the workspace was equally affected by HR theories: For general smooth operations having individual workplaces which were facing each other was now considered important. Wilhelm Hische, professor for labor psychology, gave the following example of female workers on an assembly line of a packaging division:

“By training and gaining routine paired with wage incentives over several months the group had worked itself up towards a remarkable performance level. The leader of the division however was still not satisfied; she believed that there were still unused reserves which were however kept from unfolding because the workers disturbed others by chats and quarrels. When the shopfloor was first set up, everybody was allowed to pick their place. This had led to the formation of sub groups which harmonized more or less. The emergence of cliques and rivalries, which cannot be discarded in an individualized piece rate system, disturbed not only the peace but also the performance. Following the suggestion of the plant manager who had a particular psychological understanding of human relations, the seating arrangement was no longer left to chance. The seats were allocated which yielded an abrupt performance increase of 14%. This is the cheapest form of achieving more output.”²²⁰

Gruppe paßt und von ihr abgelehnt wird. (...) Eignung schließt immer auch die Einfügung in den sozialen Organismus Betrieb mit ein, Einordnung in den Geist der Gruppe, Anerkennung deren ungeschriebenen Normen und Gesetze. Es kann jemand fachlich und charakterlich einwandfrei und doch untragbar in einem Betrieb und in einer bestimmten Arbeitsgruppe sein.“

²¹⁸ Hartmuth, *Was erwartet der Betrieb von der Psychologie?*, 26: “Gerade die Erkenntnis, daß die Gruppenpsychologie zum wichtigsten Aufgabengebiet geworden ist, muß den Psychologen veranlassen, der Bildung harmonisierender Gruppen im Betrieb sein Hauptaugenmerk zu widmen.“

²¹⁹ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 58: “Angeberei und gegenseitiges Bespitzeln sind auch vom Betrieb her unmöglich zu machen. Alle individualistischen Abkapselungen im Arbeitsbereich sind zu vermeiden.“

²²⁰ Hische, *Arbeitspsychologie*, 209. Another example of a rearrangement of the work place being mindful of the involved ‘human relations’ is given by Korff, *Human Relations*, 7f: “Die Frauen und Mädchen, die an einem langen Tisch sitzen und Motorradspeichen in ein vorüberlaufendes Band aufhängen (...) können sich über das Bezugssystem zu ihrer Arbeit kaum beklagen: die Stühle sind bequem – das Band läuft im richtigen Tempo und in der richtigen, handlichen Höhe vorüber – die Kästen mit den Speichen stehen griffbereit – die Aufhängevorrichtungen funktionieren, die Beleuchtung ist in Ordnung. Es sind also alle Voraussetzungen getroffen, um Fehlleistungen auszuschließen. Und trotzdem liegen beim Schichtwechsel Speichen haufenweise auf dem Boden umher. Die Frauen und Mädchen, die eigentlich nur Beziehungen zwischen sich und ihrer Arbeit hätten pflegen sollen, kümmern sich auch um die Nachbarin rechts und links von sich, und durch eben diese zusätzliche Pflege der Beziehungen zum Mitmenschen kam es zu den beobachteten Fehlleistungen. (...) Das lange, gerade verlaufende Band wurde in eine enge U-Kurve umgewandelt. Nun saßen sich die Frauen gegenüber. Sie konnten miteinander sprechen und sich dabei anschauen, ohne sich deswegen nach rechts oder links umdrehen zu müssen. Die Menge der Speichen, die zu Boden fielen, nahm schlagartig ab. Mitmenschliche Beziehungen in der richtigen Weise zu pflegen ist oberster Grundatz jeder Menschenführung.”

A case in which existing positive groups were spurred to new performance heights is given by the example of a new Hoesch plant. When the company wanted to staff a new steel mill, it paid attention to psychological knowledge by moving entire work groups, i.e. not single workers, to the new production site, following “the maxim that the group is the fundament for the acting, thinking and feeling and reacting of the single person.” The psychologically inspired organization process was proudly described in the factory magazine, saying that well-rehearsed groups were chosen for the new facilities: “Every group member knew that he could trust his colleagues in the team. The move to the new facility could be experienced as recognition for the personalities and their performance, and it created the feeling of belonging and being accepted.”²²¹ Even if a common task was not necessarily predefined by the work process, pooling the tasks of single workers into groups was a general labor scientific advice of the 1950s to act against “atomization” tendencies²²² and to harvest these extra emotional benefits of group interaction.

Just like the organization of the workspace, the wage incentive system also had to take into account the group dynamics. “A smart incentive system” would ideally be dovetailed to the respective group and “use the existing group formation rather than work against it.”²²³ Replacing individual piece rate systems with group piece rate systems was one out of many ways to reap the aggregate powers of group dynamics.²²⁴

Other existing personnel management techniques were also aligned with the new body of HR knowledge. Social welfare workers (*Betriebsfürsorgerinnen*) were trained in human relations

²²¹ Lauschke, *Die Hoesch-Arbeiter*, 372: “Bei der Besetzung der Arbeitsplätze an der neuen Feineisenstraße ließ sich die Betriebsleitung neben der Berücksichtigung von Alter und Qualifikation der in Frage kommenden Arbeitskräfte durchaus auch von psychologischen Erwägungen leiten, speziell von der Maxime, derzufolge ‚die Gruppe der Boden für das Handeln, Denken, Fühlen und Reagieren des einzelnen ist‘. Sie war daher bemüht, eingespielte Arbeitsgruppen in das neue Walzwerk zu übernehmen, und sprach obendrein bewußt das Interesse der Werksangehörigen nach sozialer Anerkennung an. Zufrieden stellte die Werkzeitschrift im Rückblick fest ‚der sorgfältig gewählte Stamm der Straße 9 hatte sich schon am alten Arbeitsplatz im stillgelegten Walzwerk VIII bewährt. Jeder wußte vom anderen, daß er sich charakterlich auf ihn verlassen konnte. Jedem war bekannt, daß seine eigene Wahl und die Wahl der Arbeitskollegen in die Grundbelegschaft der neuen Straße auf Grund bewiesener Fachqualitäten erfolgt war. Die Versetzung in den neuen Betrieb konnte als Anerkennung von Persönlichkeit und Leistung empfunden werden und ein – von jedem arbeitenden ersehntes – Gefühl von ‚Dazugehörigkeit und Akzeptiertsein‘ vermitteln.“

²²² Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 23.

²²³ U. Gruber, *Human Relations im Wirtschaftsleben von heute*, 38: “Ferner können fehlerhaft ausgearbeitete Leistungslohnsysteme das Bestehen innerbetrieblicher Gruppen gefährden und deswegen harten Widerstand hervorrufen. Eine klug ausgearbeitete Methode des Leistungsanreizes dagegen wird sich bestehende Gruppen eher zunutze machen als hindernd auf sie einwirken.“

²²⁴ Riedel, “Arbeitsgruppe Arbeitspädagogik“, 141.

and told to keep an eye on group dynamics.²²⁵ In case they identified problematic individuals or developments, they were told to approach the leadmen: Together with them, they would then either re-organized existing groups or solve the problem in quasi-therapeutic sessions, in which the individuals would talk about their problems and thereby be relieved. In case the troublemaker of the group showed private problems, the welfare worker would in minor cases go through the ‘talking cure’ with the person concerned²²⁶, or in case of deeper problems refer the person to a therapist or the company physician, if the latter also had had a therapeutic training.²²⁷ Well-integrated welfare workers would also be called by the supervisors who thought about the current

²²⁵ Siemens SSA 14/ Lt 337: Aus der Niederschrift der Arbeitstagung der Betriebsfürsorgerinnen am 16./17.2.1956: “Nahezu alle Betriebe haben nunmehr eine Betriebsfürsorge. (...) Über die menschlichen Beziehungen im Betrieb wurde diesmal von Betriebspsychologen aus unserem Hause gesprochen.“ / Ibid., The “Tagungsprogramm“ figured among others “Die menschlichen Beziehungen im Betrieb“ with the subgroup “Probleme betrieblicher Zusammenarbeit“ / SSA 14 / Lt 337: “75 Jahre Sozialarbeit bei Siemens 1911-1986“, 42: With regard to the new foci of the welfare work after 1950: “An der nächsten Tagung im November 1951 in Erlangen nahmen bereits 25 Betriebsfürsorgerinnen teil. Zwei Themen waren von besonderem Interesse, weil sie erstmals den psychologischen Aspekt der sozialen Arbeit behandelten: Die Direktorin der soziale Frauenschule München sprach über ‚Betriebsfürsorge vom Psychologischen gesehen‘, und ein Vertreter der Sozialpolitischen Abteilung befaßte sich mit der ‚Mitarbeit der Betriebsfürsorgerin an der Verbesserung der menschlichen Beziehungen in den Betrieben‘. / Ibid., 49: On externally provided further education for the welfare workers: “Im Laufe der Zeit haben alle Siemens-Fürsorgerinnen an mehreren Fortbildungen teilgenommen. Immer wieder tauchten neue Gesichtspunkte auf. Eine Vertiefung und Systematisierung der Probleme unserer Mitarbeiter, besonders im psychischen Bereich, war deshalb notwendig.“

²²⁶ Ibid., 44: The Siemens welfare worker Brigitta Einehr documented the following: “Mitte der 50er Jahre – inzwischen war die ärgste materielle Not behoben – traten andere Sorgen in den Vordergrund, die vielfach auf psychologischer Seite lagen. Jetzt ging es mehr um Beratung – in allen Lebenslagen bis zu ganz persönlichen Schwierigkeiten in der Familie, mit Kindern, in der Ehe und natürlich auch am Arbeitsplatz. Dazu war die neue Methode der Einzelhilfe, in der wir uns weitergebildet hatten, sehr hilfreich.“ / Ibid., 48: “Das weite Feld der persönlichen Probleme, das auch damals bereits im Mittelpunkt stand und die meiste Zeit in Anspruch nahm (...) war die Hauptaufgabe, besonders je länger eine Fürsorgerin in ihrem Betrieb tätig war, je mehr das Vertrauen zu ihr wuchs.“ / Erika Hantel, who designed and partly carried out the ASB classes for welfare workers, described the task as follows: “Das Reich der individuellen Sozialpsychologie umfasst nicht die prägende Tat, sondern die stille Besinnung. Sie soll dem modernen, erschöpften und oft in Sackgassen geratenen Betriebsmenschen Ruhe, Trost, Erneuerung und Einsicht, oft aber auch Impulse zu überraschenden Wendungen vermitteln, damit er seinen zeitbedingten und unabwendbaren Weg weitergehen kann.“ Hantel understood this attentive care as “seelische Gesundheitspflege am Arbeiter. (...) Die Tiefenschichten schließen sich umso williger auf, als der Arbeiter in dem Augenblick, wo er das Forum seiner technischen Welt verläßt, um in das Atrium des Sprechstundenraumes einzutreten, eine Schwerpunktverlagerung erfährt, vom heroisch-technischen Lebensgefühl zum intim-seelischen. (...) Viele Menschen fühlen sich allein durch Aussprache erleichtert und beruhigt.“ Cited from Hantel, *Verborgenes Kräftespiel*, 1ff.

²²⁷ SSA 14/ Lt 337: Siemens-Mitteilungen (8/1969), 15: Aus dem Protokoll einer Betriebsfürsorgerinnen-Tagung. The welfare worker Ruth Förster reported: “Ein großer Teil meiner Arbeit besteht aus der Beratung und Betreuung von Mitarbeiter, die in seelische Schwierigkeiten geraten sind. Sie suchen den Rat und die Hilfe eines Menschen, von dem sie wissen, daß er sich an seine Schweigepflicht hält und der über Verbindungen zu qualifizierten Fachleuten verfügt, die bei psychischen Problemen fundiert helfen können.“

problems to find a solution together. Altogether, the mere human empathy and attention of the welfare workers was described as having a ‘healing’ and comforting effect of its own.²²⁸

Even the company’s leisure activities were now interpreted under the new paradigm: Group activities like sports were emphatically said to heal “profile neuroses”²²⁹ and to foster the newly discovered formal and informal groups.²³⁰

Last not least the group dynamics became observed in a systematic way also by the personnel department: Team members quitting their jobs or being ill or producing flaws were now used as indicators for a problem in the field of human relations which had to be tackled by psychological or organizational means.²³¹ Second, the statistical data about group performance would also be used to create a kind of benchmarking system by which the favorable factors of positive group developments would be revealed and then systematized in order to reproduce them with other groups.²³²

²²⁸ Siemens SSA 14 / Lt 337: “75 Jahre Sozialarbeit bei Siemens 1911-1986“, 48: “Wesentlich waren die Werkstattrundgänge, die regelmäßig durchgeführt wurden. (...) Viele Vorgesetzte nutzten solche Begegnungen in ihrem Bereich zum Gespräch über ihre eigenen Probleme und die der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter erlebten das Interesse der Fürsorgerin an ihrem Arbeitsplatz.“

²²⁹ Siemens SSA 12799, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Ziele: “Sport- und Freizeitförderung ist schon immer von der Unternehmensleitung als sozialpolitische Aufgabe gesehen worden. Sport und Freizeitbetätigung der Mitarbeiter im Rahmen sozialer Maßnahmen der Firma beeinflusst positiv die menschlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern (z.B. Kennenlernen, Abbau von Profilneurosen, gegenseitiges Verständnis, Information, Abbau der Anonymität).“

²³⁰ Lauschke, *Die Hoesch-Arbeiter*, 382: “Über Sport- und Fußballgruppen, also informelle Beziehungen, [wurde, S.D.] die die Zusammengehörigkeit unter den Beschäftigten gefördert“.

²³¹ Friedrich, *Lebenserfüllung auch in der Arbeit*, 30f: “Was geschieht seitens der oberen Betriebsführung, um einwandfreie Kenntnisse der menschlichen Zusammenarbeit zu erhalten? Selbstverständlich hat hierbei eine gute Auswertung von statistischen Feststellungen besonderes Gewicht. Immer wird aus ihren Daten, mag es sich nun um Abgänge, Krankheiten, Unfälle, Zwistigkeiten, wiederkehrende Fehler und Mängel oder sonst etwas handeln, was irgendwie mit der menschlichen Arbeit und Verhaltensweise zusammenhängt, vielerlei erkannt werden, was zur eingehenden Behandlung drängt. (...) So bleibt hier nichts anderes übrig, als unmittelbar abzufühlen, wie es um das menschliche Kraftfeld und Kräftespiel im Betrieb bestellt ist.“ Here Friedrich seems to indirectly quote Hantel’s book title *Verborgenes Kräftespiel*.

²³² Siemens SSA 12799, Verfügung der Werkleitung. Betr: Aufgabenbereich der betriebspsychologischen Dienststelle, 6. Oktober 1951: “Beobachtung und Analyse von Arbeitsgruppen mit ausgesprochen guter Zusammenarbeit. Zweck: Gewinnen von Richtwerten für das Zustandekommen positiver Zusammenarbeit“. / Bernhard Herwig, “Arbeitsgemeinschaft Arbeits- und Betriebspsychologie“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), München 1954, 137-146, 142: “(...) ob doch durch besondere Formen der Organisation dieser Fertigung solche Bindungen auch innerhalb der industriellen Arbeitswelt wieder geknüpft und geradezu zur Voraussetzungen für den Arbeitserfolg werden könnten. In diesem Zusammenhang nannten die Anwesenden Beispiele, an denen deutlich wurde, wie etwa durch Änderung der Auftragserteilung, der Arbeitsplatzanordnung, der Lohnform (Gruppenakkord), die Bildung von Arbeitsgruppen gefördert wurde.“

Voicing Emotions: The Introduction of Corporate Feedback Loops and Opinion Polls

Therapeutic and cybernetic concepts also formed the foundation for forging new relations between the upper management and the general staff. The new social ideal and technique of ‘communications’ was the buzz word for this goal. Whereas previously the stream of interaction in a company was usually imagined one-way – top down – the two-sidedness of staff-management interactions was now emphasized. Accordingly, the paternalistic key concept of ‘educating’ (*erziehen*) the worker vanished and was replaced by more egalitarian ideals of communicative exchange and sharing opinions. “The most important thing is that the staff feels that the management body cares about having the best relationships and that the workers’ fate is the management’s heartfelt concern”²³³ – this was the newly propagated emotional style of mutuality and reciprocity popularized e.g. by Herbert Gross and the *WIPOG*’s publication of his book *Managers of tomorrow*.²³⁴ Inspired by Elton Mayo’s research in the US, the German personnel management literature took up the idea that the feeling of being heard²³⁵ already de-escalated a lot of industrial conflict and also increased the workers’ engagement and productivity.²³⁶ Introducing channels for bottom-up communications was based on the concept of the healing forces of a ‘talking cure’ – i.e. the idea that airing one’s concerns sometimes already solved them. The new insight was mainly translated onto two fields: First, the launch of small

²³³ Gross, *Manager von Morgen*, 71: “Das entscheidende ist, daß die Belegschaft das Gefühl erhält, die Geschäftsleitung kümmerge sich ehrlich um beste Beziehungen, ihr liege das Los der Arbeiter wirklich am Herzen.“

²³⁴ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 192: “Herbert Gross Bestseller von 1949 ‚Manager von Morgen‘ [war, S.D.] eines der wichtigsten Popularisierungs-Medien der amerikanischen Human-Relations-Idee im Nachkriegs-Westdeutschland.“

²³⁵ Niederschäfer, *Aufstieg zu Führungskräften im Betrieb*, 78: “Der Mitarbeiter muß das Gefühl haben können, dass man ganz oben seine Fragen sieht und sich um seine Anliegen kümmerge.“ / Gross, *Manager von Morgen*, 74: “(...) daß die geringe Befriedigung des Industriearbeiters daher resultiere, daß der Arbeiter empfinde, die Geschäftsführung kümmerge sich nicht um ihn.“

²³⁶ Gruber, *Human Relations*, 42: “ Wenn der Arbeitnehmer ein echtes Zugehörigkeitsgefühl zum Betrieb hat, wird er zufriedener mit seiner Arbeit sein. Anerkennung und Aussprachemöglichkeit sind für ihn psychologisch von Bedeutung. Seine Arbeitsmoral wird dadurch gehoben. Der Personalwechsel im Betrieb wird geringer, das Produktionsergebnis besser werden. Die Leistungsfähigkeit wird steigen, während Abnutzung, Verschwendung und Ausschuß abnehmen werden.“

discussion groups (*Aussprachegruppen*)²³⁷ on the plant site and second, by establishing feedback loops between the staff and the management.²³⁸

Guido Fischer ideally envisaged “small discussion groups, which come together biweekly or once a month and which thereby slowly learn to take interest in the fate of the company”. In contrast to the previously established suggestion systems, discussion groups would have the advantage of a personal touch and thereby create higher engagement levels than anonymously written proposals by workers.²³⁹ In casual gatherings with colleagues, foremen and leadmen, the workers would be able to make their voices heard on those issues which were on their mind – be it ill-conceived production settings or other matters which they perceived as negative in their work environment. An alternative were consultation hours (*Sprechstunden*) of the foremen and leadmen, during which workers could bring forward their suggestions and concerns.²⁴⁰ In any case, introducing a fixed time and space for ‘feedback loops’ was one of the main innovations in the post-war period.²⁴¹ The underlying belief was that increasing the frequency of possibilities to

²³⁷ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 30. / The managing director of the company Salzgitter stated that “Arbeitsgemeinschaften werden die Möglichkeit der Aussprache schaffen“, see: Adolf Jungbluth, “Einleitende Worte“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, München 1954, 11-14, 14. / Kroeber-Keneth, *Menschenführung*, 93: Kroeber-Keneth critically mentions the *Aussprachewütigkeit* (obsession with talking cures) of his contemporaries.

²³⁸ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 194: “(...) Versuche durch ‚Aussprachestunden‘ die innerbetriebliche Kommunikation und das Betriebsklima zu verbessern: Es sollte eine Möglichkeit gegeben werden, direkt gegenüber der Unternehmensleitung Probleme und Sorgen zu artikulieren, Vorschläge zu machen oder auch Kritik zu äußern.“

²³⁹ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 30.

²⁴⁰ *Ibid.*, 73: “Ob dies in der Festlegung besonderer Sprechstunden, in denen die Mitarbeiter mit ihren fachlichen aber auch mit ihren persönlichen Sorgen zu einer ungehetzten Aussprache kommen können, oder ob dies im Rahmen der sonstigen Arbeit geschieht, immer ist es notwendig, daß dieses Zeitnehmen für den anderen Menschen ernst genommen und gegenseitig gefühlt werden kann. Dann erwächst daraus von selbst das notwendige menschliche Vertrauen.“ / Cattepoel advertised the introduction of an ‘open door policy’ in corporations, Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 89. See also Pogarell / Pohlenz, *Betriebliche Sozialpolitik in der Nachkriegszeit*, 169: With regard to improving human relations, Pogarell and Pohlenz mention the following: “Speziell in Frauenbetrieben wurden Sprechstunden eingerichtet um der Belegschaft die Möglichkeit zu geben, sich über ihre Sorgen auszulassen, gleichzeitig auch, um bestehende Spannungen auszugleichen.“

²⁴¹ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 73: Fischer talks about the need for formally institutionalized “Zeiteinheiten für die menschlich Kontaktnahme“. *Ibid.*, 77f: “Damit diese regelmäßigen Aussprachen in kleineren Gruppen das Interesse am Betriebsgeschehen wecken und lebendig halten, ist es zweckmäßig, diese in ein Ordnungssystem zu bringen, das den ganzen Betrieb durchläuft. Wenn schließlich der Meister seine Leute zusammenholt (...) wird der gewünschte kleinere Kreis für solche Aussprachen gefunden, jeder kann seine Meinung innerhalb seines Erfahrungsbereiches äußern. Wenn solche Aussprachen nicht ein einmaliger Vorgang, sondern zu regelmäßigen Einrichtungen werden, bei denen gute und schlechte Nachrichten aus dem Betriebs- und Wirtschaftsleben besprochen werden, dann wird sich mit der Zeit der einzelne Mitarbeiter als ernst genommen betrachten und seinerseits sein Interesse und damit auch sein persönliches Vertrauen zu seinem Betrieb und dessen Ereignissen steigern.“

talk about one's work environment would prevent the piling up of a negative mood and to clear concerns before they grew into larger problems.²⁴²

The positive effects which were attributed to this new form of communicative interaction were the following: The worker would build up a new sense of trust to his company and its management because he had the feeling that his opinion mattered.²⁴³ Second, the fact that his suggestions were heard on a regular basis would make him feel addressed as an expert and this feeling of professional appreciation ideally raised his commitment and engagement in the company's progress.²⁴⁴ As in the general case of the talking cure, the feeling of voicing one's opinion was considered more important than dealing with the actual suggestions or concerns²⁴⁵: Even if many concerns could not be solved, "the certainty of being taken seriously in one's judgments"²⁴⁶ was the most important factor for creating trust and engagement. The success of these corporate debating circles was not left to chance: In order to fully "activate" their staff, foremen received training, e.g. by the *REFA* on how to lead the discussions and on how to involve as many workers as possible.²⁴⁷ To involve them even more strongly, Guido Fischer, the

²⁴² Ludwig Vaubel, *Unternehmergehen zur Schule. Ein Erfahrungsbericht aus USA*, Düsseldorf 1952, 92: Vaubel recommended "durch laufende menschliche Fühlungnahme Schwierigkeiten im menschlichen Aufbau aufzufinden und für Abhilfe zu sorgen."

²⁴³ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 73: "Nur in solch kleineren Gruppen kann das notwendige Vertrauen des einzelnen Mitarbeiters zu seinem Betrieb und dessen Leitung geweckt und befestigt werden. (...) In für solche Aussprachen besonders gebildeten Kreise, gewinnt er die Sicherheit, nicht nur zuzuhören, sondern auch selbst seine Meinung zu äußern, besonders wenn es sich um Fragen handelt, die seinen eigenen Erfahrungs- und Arbeitsbereich berühren."

²⁴⁴ Ibid.: "Der einzelne Mitarbeiter muß sich als Fachmann um seine unterstützende Meinung angesprochen fühlen."

²⁴⁵ Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 88: "Dabei braucht das Ergebnis der Aussprache nicht stets eine praktische oder gar eine materielle Hilfe zu sein. Oft ist die Aussprache selbst schon Hilfe genug." Therefore, the a new required ability was "Zuhörenkönnen". / Ibid., 81: "Wenn Sie nunmehr mit ihren Mitarbeitern regelmäßig zu Teamarbeit-Besprechungen zusammenkommen, sei das für Sie kein Anlaß zu Hamlet-Monologen. Viel wichtiger als das, was Sie sagen wollen und sagen könnten, ist für Sie das, was die anderen sagen. Also: zuhören, bitte zuhören können. Als Vorgesetzter ergänzen Sie sich niemals durch sich selbst, sondern nur durch das, was die anderen Ihnen geben." / Vaubel, *Unternehmer gehen zur Schule*, 90: "Bedeutsam ist in ganz anderer Hinsicht die Entwicklung (...) der Herstellung eines menschlichen Kontaktes durch Aussprache. Dabei ist Aussprechenlassen häufig der einzige Weg, um angestaute Schwierigkeiten zur Lösung zu bringen. Richtiges Zuhören des anderen ermöglicht dem Sprecher, über sich selbst klar zu werden." / Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 29: "Seelisches Ausgehungertsein bedarf einer aktiven Stillung. Gute Worte können schlimmste Schädigungen ausgleichen, weil sie negative Empfindungen durch positive überschichten. (...) Gelingt es, der seelischen Stauung oder der seelischen Aushungerung so zu begegnen, daß sie gelöst oder abgesättigt wird, können Lebenslust und Arbeitsfreude aus ihrer Verdrängung wieder an die Oberfläche gelangen und in Aktion treten."

²⁴⁶ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 73: "Er muß außerdem die Gewißheit erlangen, daß er mit seinem Urteil ernstgenommen wird, selbst wenn die vorgebrachte Ansicht nicht verwirklicht werden kann."

²⁴⁷ Ibid.: "Damit die Aussprache in solch kleineren Kreisen zu der erwünschten Aktivierung der Mitglieder führt, ist die geschickte und klare Leitung der Aussprache durch den Gruppen- oder Konferenzleiter notwendig. Regeln, diese Aufgabe gut zu lösen, können erfahrungsmäßig oder in besonderen Kursen

professor of business administration and Weiß's partner, suggested putting part of the discussion time into the unpaid free time of the workers. In this way, the worker would "gain the feeling that he also contributes personally to the success of the talks" and for assuring timely and efficient termination of the debates.²⁴⁸ Ideally, an entire system of regular debate and information sessions would be built all the way up to the middle management, in which the leadmen in turn could be heard by the plant manager on a periodic basis. As in the case of the workers, the leadmen would thereby feel their responsibility and increase their sense of personal initiative.²⁴⁹ Overall, a continuous flow of communications between supervisors and employees on all levels was considered a vital new tool for personnel management.²⁵⁰

Siemens was one of the first companies to formally organize such discussion groups on their plant sites. In 1952, the company formulated a set of guidelines along which these groups should operate.²⁵¹ The expected effects were an "easing of human relations and the improvement of the

über die Konferenzleitung, wie sie im REFA-Programm aufgenommen sind, gewonnen werden." It was the underlying goal "durch den zu bildenden oder bereits gewonnenen Kontakt mit den Gruppenmitgliedern und zwischen diesen ein gegenseitiges Vertrauen, die gegenseitige Achtung der vorgebrachten Meinungen und die Selbstsicherheit in der Abgabe der eigenen Meinungen und Urteile zu schaffen." / Werner, *Menschenführung im Betrieb*, 46: Werner called it the main goal of the discussion sessions "das Individuum zu einer selbstschöpferischen Mitarbeit zu bewegen und die vielfältig auftretenden Probleme aus eigener Kraft zu lösen."

²⁴⁸ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 80: "(...) soll die Zeit für die gewählten Aussprachen nur zu einem Teil in die bezahlte Arbeitszeit gelegt werden, während den übrigen Teil der notwendigen Zeit die Mitarbeiter aus ihrer Freizeit selbst hinzulegen sollen. So ist es beispielsweise möglich, die letzte oder die beiden letzten Arbeitsstunden am Nachmittag für solche Aussprachen zu wählen, während sich dann dieselbe Zeitdauer der Aussprache über das Arbeitszeitende hinaus ausdehnt. Damit gewinnt der einzelne Mitarbeiter im Laufe der Zeit das Gefühl, auch seinen eigenen Beitrag für das Gelingen solcher Aussprachen zu leisten. Gleichzeitig wird damit erreicht, daß die Aussprache gestrafft, daß sie nicht zu einer unfruchtbaren und vielleicht langatmigen allgemeinen Plauderei wird."

²⁴⁹ Herwig / Faßbender (Eds.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*, 62: "So werden z.B. häufig Aussprachesitzungen der Abteilungs- oder Betriebsleiter mit den Meistern, verbunden mit einer Information der Meister über für das Unternehmen wichtige Vorgänge außerhalb ihres Aufgabenbereiches, das Interesse der Meister, ihr Verantwortungsgefühl für das Ganze des Betriebes und ihre persönliche Initiative verstärken."

²⁵⁰ Dir. Dr. Kley, "Unsere Sozialpolitik", in: Siemens SSA Lt 350, *Mensch und Betrieb. 10 Jahre Aufbau – Rückblick und Vorschau 1948-1958*, 14: "Der zweite Punkt, der eine besondere Beachtung verdient und in engstem Zusammenhang mit der Personalpolitik des Hauses steht, ist die richtige Menschenbehandlung und Menschenführung als Grundlage einer guten Betriebsatmosphäre. Hier ist gerade in diesem Kreise hervorzuheben, dass im S&H Fabrikbereich sehr gute Erfahrungen bei den Besprechungen mit Betriebsingenieuren, Meistern, Meistervertretern und Einrichtern vorliegen, Besprechungen, die nicht mehr abreißen dürfen." / SSA 14 / Lt 337: "Das Gespräch als Arbeitsmittel", in: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Arbeitsberichte des Ausschusses für betriebliche Personalpolitik. Informationen für die Betriebsleitung* (44), 6: "Das Gespräch des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter gewinnt in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Bedeutung. Es sollte fester Bestandteil einer jeden Führungspolitik sein."

²⁵¹ SSA 12799, "Richtlinien für die Arbeit in einer Arbeitsgemeinschaft".

working atmosphere.”²⁵² Siemens groups would consist of 10-15 voluntary staff members who were interested in a such a gathering²⁵³; they would casually come together on a regular basis and debate issues related to the work flow, the interaction with other work groups and departments in order to balance out different opinions.²⁵⁴ The ‘talking cure paradigm’ was expressed by the following statement: “Inasmuch as emotional problems are aired, the mere fact of uttering the conflicts may already ease or solve them altogether.”²⁵⁵ The feeling of receiving care and attention was defined as a “basic need” of the worker; catering to it would pay off immediate effects and conveniently “cost no money”, as the German Employers’ Association argued.²⁵⁶

This newly discovered psychological need was remarkably intertwined with new techniques of personnel management under democratizing social conditions, in which the previous paradigm of top down education (*Erziehung*) had increasingly become outdated. As the company Continental put it in an internal paper on the launch of discussion groups: “You cannot command workers to develop initiative and to become mentally involved”.²⁵⁷ While basic structures of corporate power and decision-making were not democratized (Siemens e.g. prohibited talking about tariffs and wage levels in the discussion groups)²⁵⁸, the emotional style

²⁵² Ibid., “Ziel und Zweck der Arbeitsgemeinschaft ist es, zur Auflockerung der menschlichen Beziehungen im Betrieb und zur Verbesserung des ‚Betriebsklimas‘ beizutragen.“

²⁵³ Ibid.: “ Eine Arbeitsgemeinschaft ist ein Kreis von 10-15 Teilnehmern, die sich in zwangloser Form in regelmäßigen Zeitabständen zu Diskussionen zusammenfinden. (...) Eine Arbeitsgemeinschaft kann unter einem geeigneten Leiter mit allen Mitarbeitern gebildet werden, welche über die persönliche Arbeit hinaus Interesse am Werksgeschehen haben.“

²⁵⁴ Ibid.: “Aufgaben aus dem täglichen Arbeitsablauf, Anregungen zur Verbesserung des organisatorischen Ablaufes innerhalb der einzelnen Abteilungen und zwischen diesen sollen besprochen werden. Bei Differenzen persönlicher und sachlicher Art, die sich im Zusammenspiel der einzelnen Abteilungen und Dienststellen ergeben, sind die Ursachen herauszuarbeiten und die unterschiedlichen Auffassungen auszugleichen.“

²⁵⁵ Siemens SSA 12799, Verfügung der Werkleitung, 6. Oktober 1951: “Sofern innerbetriebliche Schwierigkeiten seelischer Art zur Sprache kommen, ist darauf hinzuweisen, dass mitunter schon die Tatsache der ‚Aussprache‘ schwebende Konflikte glätten oder lösen helfen kann.“

²⁵⁶ Siemen SSA 14 / Lt 337: “Das Gespräch als Arbeitsmittel“, in: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Arbeitsberichte des Ausschusses für betriebliche Personalpolitik. Informationen für die Betriebsleitung* (44), 6: “Das wichtigste Mittel der Verständigung und des Kontaktes ist das Gespräch. ‚Sprich dich nur aus, dann wird es schon wieder gehen!‘ Wohl jeder Mensch hat für sich diese oder eine ähnliche Erfahrung gemacht. Miteinander sprechen ist mehr als Gerede (...). Es ist zugleich Mittel zum Zweck und Selbstzweck; es ist Grundform einer Therapie und Weg zur Erkenntnis. In diesem Sinne dient das Gespräch als Mittel zur Lösung menschlicher Probleme. (...) Menschliche Zuwendung durch das Gespräch ist ein Grundbedürfnis des Menschen, auch im Betrieb, am Arbeitsplatz. Dem Rechnung zu tragen, erfordert Nachdenken und Aufmerksamkeit dem Mitmenschen gegenüber und kostet kein Geld.“

²⁵⁷ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 194: “Es wurde in erster Linie die Mitarbeiterbesprechung in der Gruppe als ‚Neue Methode der Menschenführung‘ verstanden, zu der sich Meister und Vorarbeiter zum Erfahrungsaustausch zusammenfanden. (...) ‚Initiative und Mitdenken kann man nicht befehlen‘, so hieß es in einem Papier über die Methode der Mitarbeiterbesprechung bei Continental.“

²⁵⁸ Siemens SSA 12799, “Richtlinien für die Arbeit in einer Arbeitsgemeinschaft“.

however was adapted to more egalitarian formulas.²⁵⁹ Against this backdrop, the casual feedback groups were considered a more ‘modern’ way to develop the interest of the workforce and to make them engaged. Yet, the coercive dimension of the seemingly ‘loose’ arrangement of feedback gatherings is not to be underestimated: In the old suggestion system (*Verbesserungsvorschlagswesen*), the worker was free to make an entry or not. In the new discussion groups *everybody* was expected to say something. After all, once you *have* to say something in an informal meeting, you are forced to think of your work environment. Refusing to think and talk about it, was hence more difficult than ever before. In this regard, communication was a device for further rationalization by which larger parts of the company had to get involved on a regular weekly or monthly basis (i.e. not only once in their time at a company, as it had been the case with suggestion systems). The arrangement for talking things through were also geared towards a rationalization of emotions since they should no longer be aired untimely but channeled on time into rational argument and discussion.²⁶⁰

The ability to clearly articulate problems, make suggestions for improvement and to utter criticism was more and more required and at the same time it was conceptually linked to personal emotional ‘needs’ (*Bedürfnisse*) like giving vent to one’s feelings or being recognized, heard and respected in one’s opinion.

The introduction of such opportunities to freely debate the work-related issues was taken up quite positively by the employees.²⁶¹ Supervisors and workers’ councils reacted openly to the chance of being heard and bringing forth their own ideas.²⁶² Sometimes a domino effect happened, i.e. the creating of one discussion group made other workers want to have one, too. In other cases, however, the intended effects did not set in: The company Merck had a negative experience in this regard since its foremen used the chance to vent their accumulated distrust and anger. They

²⁵⁹ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 194: “Versuche durch ‚Aussprachestunden‘ die innerbetriebliche Kommunikation und das Betriebsklima zu verbessern waren aus unternehmerischer Sicht (...) wesentliche Momente einer innerbetrieblichen Demokratie.“

²⁶⁰ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 294: Rosenberger cited from Vaubel’s diary on the problem “daß die Masse das Argument aus dem Gefühl verlangt.“ To channel these impulsive reactions into economically rational behavior (*aus der Vernunft handeln*), Vaubel took up the following idea: “Richtig erscheint mit Aretz Vorschlag, dieser Aufgabe durch lokal zu organisierende Aussprachen und Arbeitsgemeinschaften näher zu kommen.“

²⁶¹ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 31: “Es zeigt sich aber durchwegs in den Partnerschaftsbetrieben, daß ein überraschend großer Teil der Mitarbeiter für diese neue aktive Haltung gewonnen werden kann, ein viel größerer Anteil, als er sonst im öffentlichen oder sonstigen Lebensbereich erfahrungsgemäß aktiviert zu werden pflegt.“

²⁶² Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 194.

criticized that they had to be subjected to these new routines while the middle management was in bigger need of these measures, since its members were way less emotionally considerate, the foremen argued.²⁶³ Despite the mixed experiences with open discussion groups, the ‘innovation’ of communicative feedback loops gained a strong foothold in twentieth century corporate culture.

Besides the aimed at effect of relieved emotional tensions and increased trust, corporations did indeed use the ‘flow’ of information for getting to know more about the companies’ inner life. They were making actual use of the feedback idea²⁶⁴ in the sense that they accumulated and dispersed information in order to better manage human relations. The overall ideal was that the communication patterns from the management to the staff and from the staff to the management²⁶⁵ would be increased in their frequency and multiplied in numbers. Thereby, the management and the staff should be in better and closer ‘touch’.²⁶⁶ The hitherto used means of communicating – first and foremost the factory journal – were no longer considered an adequate option.²⁶⁷ Instead of simply handing down bits and pieces of information about the company’s

²⁶³ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 307.

²⁶⁴ Bröckling, *Über Feedback*, 330: “In ihren Studien über Gruppenbeziehungen (...) setzten Lewin und seine Mitarbeiter das methodologische Rückkopplungspostulat um. So ordneten sie den untersuchten Gruppen Prozeßbeobachter zu, die Hinweise zur Verbesserung der Kommunikation geben sollten, sie informierten die Gruppenmitglieder über die erhobenen Daten, weil sich auf diese Weise mit größerem Erfolg Veränderungen anstoßen ließen.“

²⁶⁵ Korff, *Human Relations*, 57: “Abteilungsversammlungen geben Gelegenheit genug, daß Informationen auch von unten nach oben gehen. Diese Informationen von unten nach oben sind nämlich ebenso wichtig wie die von oben nach unten.“ / Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 78: “Auf solche Weise wandern nicht nur die Informationen von oben nach unten. Jeder einzelne Mitarbeiter kann innerhalb seines Arbeitsbereiches in der Aussprache mit seinem Vorgesetzten und seinen Arbeitskollegen sein persönliches Wissen, seine Erfahrungen und seinen Willen zur aktiven Mitverantwortung und Mitarbeit zur Geltung bringen.“ / Goosens, *Das Handbuch der Personalführung*, 35: “Alle Nachrichten im Betrieb müssen vollständig, rechtzeitig und richtig von oben nach unten und von unten nach oben übermittelt werden.“

²⁶⁶ Flender, *Das Problem ‚Mensch und Arbeit‘*, 18f: “Als wichtigster Punkt ist zur Rationalisierung die Verbesserung der menschlichen Beziehungen im Betrieb hervorzuheben, d.h. also die Herstellung der menschlichen Tuchfühlung, des Kontakts von oben nach unten, des Kontakts miteinander und des Kontakts von unten nach oben. Dies ist eine der Hauptforderungen an den Unternehmer und eine Hauptforderung des Unternehmers an seine leitenden Mitarbeiter, dass sie es fertigbringen, trotz aller Zeitnot, trotz unvermeidlichen Personalwechsels und trotz aller Sorgen, die sich aus dem täglichen Existenzkampf im Betriebe ergeben, für diese Dinge Zeit zu haben, ja ihnen sogar einen erheblichen Anteil ihrer Gedanken und ihrer Sorgfalt zu widmen.“ / G. Bräutigam, “Sorgen eines Personalleiters“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, 69-79, 78: “Es fällt der Unternehmensleitung die Aufgabe zu, vermehrt eine persönliche Art der Führung eintreten zu lassen. Der Mensch heute braucht eine solch persönlichere Führung des Unternehmens.“

²⁶⁷ Erich Potthoff, *Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik*, Stuttgart 1953, 55: “Die Information der Belegschaft ist nicht allein durch die Werkszeitung ausreichend gewährleistet. Die Arbeitnehmerschaft möchte darüber hinaus im Zeichen der Mitbestimmung laufend über die wichtigsten Vorgänge ihres Werkes informiert sein.“

situation and proceedings, a reflexive attitude had to be cultivated: Putting oneself in the workers' position was the prerequisite for imagining what could be interesting to him or her.²⁶⁸ The general assumption derived from the fight about co-determination rights was that the workforce would be interested in knowing more about the economic situation of the company and the actual problems and fields of struggle. Therefore companies made more information available to its workforce, e.g. about problems finding new employees, about sales problems and the financing of the corporate retirement provisions.²⁶⁹ This new level of giving insights into the business structure of the firm was hoped to decrease distrust and to heighten the sense of belonging to the firm.²⁷⁰ Following from that, the new requirement for business reports was that they be composed in a way that was intelligible to the workers.²⁷¹ The underlying idea was that “the passive employee will turn into an active one by letting him know more about, think through and contribute to the factory operations.” Especially the foremen and the leadmen were to be informed “about all problems and strategic planning of the company.”²⁷² For the information

²⁶⁸ Korff, *Human Relations*, 56: “Um Anteil nehmen zu können, müssen wir lernen uns auf den Du-Standpunkt zu stellen. Diese Praktik wandte man auf Kunden und Verbraucher an. Nach ihren Wünschen, Bedürfnissen, Strebungen, Absichten, Meinungen wurde geforscht.“ Korff advocated for applying this communicative tool also to employees.

²⁶⁹ Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (Ed.), *Wir Menschen in der Industrie (32). Sonderheft der Werkzeitschrift, Wir vom Glanzstoff*, Juli 1954, 31./ Gross, *Manager von Morgen*, 75. On factory journals: “(...) muß ihr Ziel sein, durch Darstellung der wesentlichen Entwicklungen und Probleme des Werks die Verständigung von Geschäftsführung und Belegschaft zu verbessern / Ibid., 285: “Das Mitwissen und Mitdenken des Arbeiters setzt seine vollste und jederzeitige Unterrichtung über alle Produktions- und unternehmenspolitischen Vorgänge, Pläne und Sorgen voraus.“

²⁷⁰ Gert Spindler, *Mitunternehmertum. Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich*, Hamburg 1951, 95: “Die von der Unternehmensleitung freiwillig dem Arbeiter gewährte Einblicknahme in die Geschäftsvorgänge dient der Beseitigung des Mißtrauens.“ / Gruber, *Human Relations*, 36: “Die Arbeitnehmer bekommen das Gefühl, persönlich am Betriebsgeschehen beteiligt zu sein, am ehesten, wenn sie laufend über die Maßnahmen und Probleme der Unternehmung unterrichtet werden.“

²⁷¹ Gross, *Manager von Morgen*, 74: Gross demanded “Geschäftsberichte abfassen, die für den Arbeiter verständlich sind.“

²⁷² Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 75ff: Cattepoel called it a major goal “dem passiven, nur Befehle ausführenden Untergebenen den aktiven Mitarbeiter zu entfalten dadurch daß man ihn mitwissen, mitdenken, mitwirken läßt. (...) So gibt es Unternehmen und Betriebe, die regelmäßig Abteilungsleiter- und Meistergespräche haben, die nur der allgemeinen gegenseitigen Information dienen, der ‘two-way-information’ von oben nach unten und von unten nach oben. Ich kann die Wirkung solcher Maßnahmen in einem Betrieb schon durch Jahre hindurch beobachten: Meister, sonst so oft nur ‘Puffer’ des Betriebes und oft der Arbeiterschaft immer noch zugeordnet, der sie an sich entstammen, aber nicht mehr angehören – diese Meister sind dort, wo man sie mitwissen läßt, zu unternehmungsbewußten Führungskräften geworden.“ / Gross, *Manager von Morgen*, 68ff: Gross recommended that all leadmen were informed about the problems and plans of a company so that they could build a ‘bridge of trust’ (*Vertrauensbrücke*): “Das Vormannproblem zeigt, daß die Beilegung sozialer Spannungen in die unterste Stufe des eigentlichen Produktionsprozesses gehört, wo das echte Bedürfnis nach Mitbestimmung im Betriebe am befriedigsten gelöst werden kann. (...) Communications lautet das Stichwort weitestgehender informatorischer Unterrichtung der Belegschaft durch die Geschäftsführung. (...) Die Vormänner werden in regelmäßigen Konferenzen mit den oberen Verwaltern der Geschäftsführung unterrichtet.“

policies towards the larger staff, regular employee meetings were introduced (*Betriebsversammlungen*) as well as showcases on the plant site and printed matters with the latest newsworthy information.²⁷³

In this way, the workforce would be turned into stakeholders by being engaged in the ups and downs of the company. By informing them about and involving them in decision-making processes, a fundamental sense of opposition would be broken. The tough corporate decisions and compromises which eventually had to be made would find a broader consensus among the staff, so the theory went.²⁷⁴ This approach was not at odds with a union perspective. A young unionist lauded the enlarged insights that had been gained throughout the debate about and legislation on co-determinations rights: “In my opinion the workforce never has been as informed as nowadays in times of co-determination rights. I think this contributed considerably to the fact that the employees better understood and accepted corporate change processes more calmly.”²⁷⁵

As much as sharing information most likely had a disarming effect, it did not necessarily translate into more power for the employees.²⁷⁶ Co-determination rights with regard to strategic decisions and allocation over resources were not granted. Diemar Süß comes to the conclusion that larger rights to shared information functioned as a “disciplining force since the unions and work councils became involved in decision-making processes and therefore were forced to think

²⁷³ Siemens SSA 12799, Rundschreiben der sozialpolitischen Abteilung vom 10.11.1952, betr.: Betriebliche Zusammenarbeit: “Eine laufende Unterrichtung der Belegschaftsmitglieder über das Betriebs- und Firmengeschehen sowie über Zusammenhang und Wert ihrer Arbeit ist erforderlich. Diesem Zwecke dienen die folgenden Möglichkeiten: 1. Betriebsversammlungen (...) 2. Unterrichtung über die Arbeit des Betriebes (...) 3. Betriebsbesichtigungen“./ Gross, *Manager von Morgen*, 70: “Als Ergänzung dient die Versendung von unterrichtendem Druckmaterial über den geschäftlichen Stand und die Pläne der Firma direkt an die Arbeiter.“ / Fritz Jacobi, “Hochschulvorlesungen für künftige Personalleiter“, in: *Mensch und Arbeit* (2), München 1950, 226: Jacobi emphasized the following as necessary: “Unterrichtung der Belegschaft über Lage und Probleme des Werkes in regelmäßigen Belegschaftsversammlungen, durch Abteilungsbesprechungen, Werkzeitschriften, Unterrichtungsbriefe.“

²⁷⁴ Gruber, *Human Relations*, 37: “Ihr Betriebszugehörigkeitsgefühl wird jedoch noch verstärkt, wenn ihnen von vornherein die Fragen unterbreitet werden und sie, entweder unmittelbar oder durch ihre Vertreter um ihre Ansicht befragt werden, wie diese Probleme zu lösen sind. Ihre Meinungen werden zusammen mit den Meinungen anderer durchgesprochen. (...) Wenn die endgültige Entscheidung getroffen worden ist, wissen sie genau, wie sie zustande kam. Sie werden oft spüren, daß die beschlossenen Maßnahmen in ihrem Interesse liegen, obgleich sie anfänglich nicht ihren Beifall fanden.“

²⁷⁵ Süß, *Kumpel und Genossen*, 111: Citing the unionist Karl Braunreiter: “Es gab mehr Einsicht in das Geschäftsgebaren durch Betriebsrat, so daß also die Belegschaft mehr oder weniger informiert darüber war, wie sich hier im Betrieb das Wirtschaftliche entwickelt. Aber ich meine, daß vor der Einführung der Mitbestimmung die Belegschaft doch nie so informiert war, auch über die betrieblichen Veränderungen und die Umsiedlung, wie dann durch die Mitbestimmung. Dadurch, glaube ich, hat die Belegschaft das alles besser verstanden und ruhiger hingenommen.“

²⁷⁶ *Ibid.*: “Diese neue Transparenz, die nicht nur für die gewerkschaftlichen Funktionäre und Betriebsräte galt, sondern auch für die Belegschaft, bedeutete zwar keinen direkten Machtzuwachs, sie ebnete aber den Weg für bisher ungekannte Kommunikationsstile.“

and act pragmatically.”²⁷⁷ Moreover, the presence of the workers’ council on the supervisory board also worked towards a ‘taming’ of rank and file radicalism since the symbolic recognition had an appeasing effect.²⁷⁸

Nevertheless, corporate leaders saw further advantages in bottom-up communications than just its diplomatic effects; they genuinely wanted to gain more information about their workforce. A typical ‘new’ item in the tool box of personnel management became termination interviews (*Abgangsgespräch*) to find out more about the reasons for fluctuation rates. They were often lead by the factory welfare workers and in the 1950s had a strong psychological coloring.²⁷⁹ The second way to get one’s head around ‘what the staff really thought and felt’²⁸⁰ was the blossoming industry of corporate opinion research. Surveys, questionnaires and psychological in-depth interviews with the employees were widely used techniques of the 1950s which considerably helped industrial sociology to renew its importance.²⁸¹ Especially in the heated debates about co-determination rights, ‘neutral’ scientific information on what really mattered to workers soon turned into contested terrain. The battle of survey results began with a study of the economic research institute of the German unions’ association (*Wirtschaftliches Institut des DGB, WWI*), according to which workers placed the highest importance on wage levels and other material social benefits.²⁸²

²⁷⁷ Ibid., 439: “(...) daß die Mitbestimmung nicht nur als Instrumente diente, um die betriebliche Willkür vieler Unternehmer einzuschränken. Sie förderte auch die soziale Disziplinierung der Belegschaft, weil Gewerkschaften und Betriebsräte nun in betriebliche Entscheidungsprozesse einbezogen und daher stärker als zuvor in der Verantwortung standen und somit zu pragmatischem Handeln gezwungen waren.“

²⁷⁸ Ibid.: “Attraktiv war dieses Modell für den Betriebsrat deshalb, weil er nicht mehr nur geduldet, sondern integraler Bestandteil der Unternehmenshierarchie war und seine Machtbasis ständig erweitern konnte. Der Vorstand nahm die Beteiligung der Arbeitnehmer gerne hin, solange diese den Betriebsfrieden wahrten und keine überzogenen lohn- oder sozialpolitischen Forderungen stellten.“

²⁷⁹ Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 89: “Abgangsgespräch als Quelle von Erkenntnissen“. / Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 312.

²⁸⁰ Gross, *Manager von Morgen*, 74: “Irgendwie müssen sich auch unsere Geschäftsleitungen sich eine laufende und umfassende Information über das Denken der Belegschaften verschaffen.“ / Zaretsky, *Secrets of the Soul*, 140: “In the workplace managers were urged to find out ‘what the employee thinks (...) what are the worker’s satisfactions and aspirations? (...) Fordism needed Freudianism because Freudianism articulated the inner longings of the worker.”

²⁸¹ Johannes Platz, “Überlegt Euch das mal ganz gut: wir bestimmen mit. Schon das Wort allein.“- Entstehungsbedingungen und Wirkungen der Betriebsklimastudie des Frankfurter Instituts für Sozialforschung in Werken der Mannesmann AG 1954/1955“, in: Christian Kleinschmidt (Ed.), *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomie oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, 199-224, 201: “In der Gründungsphase der bundesdeutschen Industriosozologie war die Mitbestimmung einer der Hauptgegenstände ihrer ‚klassischen Untersuchungen“.

²⁸² Ibid., 202.

This result was e.g. challenged by the efforts of the Mannesmann Corporation which also commissioned an opinion research study among its workforce. The case is illuminating for the political stakes which were at the core of ‘finding out’ about the workforce’s wishes: In 1954, Mannesmann contracted the *Frankfurter Institut für Sozialforschung* to compose a study on the ‘working atmosphere’ (*Betriebsklima*) at several of its plants. The official reason given was that Mannesmann wanted to know more about the thoughts, wishes and longings of its employees in order to dovetail their industrial relations managements to the workforce’s needs.²⁸³ The deeper underlying reasons, however, have to be contextualized by the fierce contemporary debate about co-determination rights, for which Mannesmann tried to gather strong arguments, as Johannes Platz has outlined in detail.²⁸⁴ Mannesmann started the opinion research in a situation when it was debated which co-determination law was applicable to the corporation: the *Montanmitbestimmungsgesetz*, which had been devised for the mining and steel producing industries (which was rather labor-friendly with the prevision of having a co-determination on the basis of parity on the board of overseers) or the already outlined *BVG* (*Betriebsverfassungsgesetz*). The study was intentionally declared as a study on the working climate and not on the question of co-determination rights, since Mannesmann feared that naming the explicit purpose would cause the opposition of its staff which was well informed about the legal issues by the unionist press.²⁸⁵

Departing from the opinion research study of the unions’ association, the study asked workers about their contentment with the wage level (*Lohnzufriedenheit*), their relationship to their co-workers and their supervisors, about how they evaluated their career perspectives (*Aufstiegsmöglichkeiten*), their feeling of connectedness to the company and their general views on co-determination issues. Mannesmann board member Winkhaus lauded the method of the

²⁸³ Mannesmann board Member Hermann Winkhaus defined the aim of the study in the following way: “Die grundsätzliche Frage, die wir beantwortet haben wollten, hieß ‚Was denkt und was will die Belegschaft unseres Unternehmens, und warum denkt und will sie es?‘ Es ging also um die Erforschung des sozialen Klimas in unserem Betriebe und um die Bestimmung der wesentlichen Faktoren, die dieses Klima gestalten.“ See Hermann Winkhaus, “Betriebsklima und Mitbestimmung“, in: *Arbeit und Sozialpolitik* (9/4), Baden Baden 1955, 101-109, 101.

²⁸⁴ Platz, “Überlegt Euch das mal ganz gut: wir bestimmen mit. Schon das Wort allein.“- Entstehungsbedingungen und Wirkungen der Betriebsklimastudie des Frankfurter Instituts für Sozialforschung in Werken der Mannesmann AG 1954/1955“, in: Christian Kleinschmidt (Ed.), *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomie oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, 199-224.

²⁸⁵ Ibid., 208: A file memo from Mannesmann says on the matter “Die Haltung zur Mitbestimmung wird als Teilkomplex der Gesamtuntersuchung erforscht, ohne dass diese Fragestellung in den Vordergrund treten darf.“

study which consisted of interviews and group discussions and not – as in the case of the unions’ study – of written questions. Thereby, the ‘real’, ‘deeper’ and ‘emotionally grounded’ reasons for the workers’ opinions would be illuminated as opposed to a ‘simple expression of opinion’.²⁸⁶ Here Winkhaus argued in a psychotherapeutic vein, implying that the unions could not know which ‘hidden’ factors unconsciously drove the workers to have certain opinions when they filled in a questionnaire.

The political dimension of the inquiry into the worker’s needs and wants became evident in the differing interpretation of the results. Winkhaus claimed the following relationship between the wage level and the workers’ feelings:

“Depending on the contentment with the work environment, with the treatment of the supervisor and the recognition of performance, the contentment with the wage level varies. One thing is for sure: The perception that the workers expect from us only a solution to the wage problem is wrong. The contentment with the wage level is the result not the condition; it is the effect and not the origin of a healthy work climate in the company.”²⁸⁷

Max Horkheimer from the contracted *Institut für Sozialforschung* countered this view and put the results into a different perspective: “Still, the wage level is the single most important thing for the worker. The elements ranking behind it in importance are the security of employment, getting recognition by superiors and social benefits.” The diverging interpretations can be easily explained: Winkhaus used the results for the single production sites while Horkheimer used the opinions which the workers had stated with regard to the entire company. According to Horkheimer, the workers were smart enough to not relate the wage level to their specific plant site, since they knew that the wage level was determined by the corporation as such and not by their individual production facility. Therefore, when talking about their local work place the ‘immaterial factors’ such as human relations ranked higher than the wage level, which Winkhaus intentionally but disingenuinely used to make a case for the higher importance of the ‘soft

²⁸⁶ Winkhaus, Betriebsklima, 102: “Das WWI führte seine Untersuchung als schriftliche Befragung mittels vorgedruckter Fragebogen durch. (...) Die schriftliche Fragebogenmethode gestattet kein klärendes Gespräch zwischen Frager und Befragten. Die Folge davon aber ist, daß man im allgemeinen nur ganz einfach Meinungsäußerungen einfangen kann und bei der Auswertung des erhobenen Materials zwar diese oder jene einfacheren Zusammenhänge, nicht aber die tieferen Ursachen, die gedanklichen Gründe und gefühlsmäßigen Wurzeln der Meinungsbildung zu fassen bekommt.“

²⁸⁷ Ibid., 104: “Je nach der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz, mit der Behandlung durch den Vorgesetzten und der Anerkennung der Leistung steigt und sinkt auch die Zufriedenheit mit dem Lohn. Eines scheint mir sicher: Die Auffassung ist falsch, daß unsere Arbeiter von uns nur die Lösung des Lohnproblems erwarten. (...) Die Zufriedenheit mit dem Lohn ist mehr Ergebnis als Voraussetzung, mehr Wirkung als Ursache eines gesunden Klimas im Betrieb.“

factors'.²⁸⁸ With regard to the co-determination debate, the interpretations equally differed: Winkhaus took the fact that the workers were not very knowledgeable about the judicial details of the co-determination rights as an indicator that they were only interested in being heard and having a say in their immediate work environment and not on the corporate board.²⁸⁹ He stated that the workers longed for the experience (*Erlebnis*) of being part of the decisions at their concrete workplace and the feeling that they were recognized and being involved. According to Winkhaus, they were not interested in the corporate strategic planning which concerned questions

²⁸⁸ Max Horkheimer, "Menschen im Großbetrieb. Meinungsforschung in der Industrie", in: *Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung* (14), Stuttgart (19.2.1955), 4: "Allgemein erscheint im Bewußtsein der Arbeiter nach wie vor die Lohnhöhe als wichtigstes Element. Die Faktoren der guten Bezahlung, dann erst der Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Anerkennung der Arbeit durch die Vorgesetzten, Sozialleistungen rangieren in der grundsätzlichen Bewertung durch die Arbeitnehmer an der Spitze. Dies erscheint gleichsam als natürliche Rangordnung. Der Aspekt ändert sich, wenn die Fragestellung spezifisch auf das Werk abzielt. Die Arbeiter sind einsichtig genug, um die Verantwortung für die Lohnhöhe in der Hauptsache nicht dem Werk zuzuschieben. Ihre Einstellung zum Werk ist überwiegend durch das Gefühl für die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Behandlung durch die Vorgesetzten, die Anerkennung guter Leistungen und die Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz bestimmt. (...) Wollte man aus der Tatsache, daß für die Einstellung zum Werk die ‚gerechte Bezahlung‘ mit großem Abstand erst an fünfter Stelle mitbestimmend ist, die Folgerung ziehen, daß für den gegenwärtigen Arbeitnehmer die ‚moralischen‘ Faktoren (Sicherheitsgefühl, menschlicher Kontakt, Anerkennung) wichtiger sind als die materiellen, so würde man die Einsicht derjenigen Arbeitnehmer schlecht honorieren, die genau wissen, daß das Werk den Lohn nur im Rahmen vorgegebener Lohnverhältnisse und Tarifverträge modifizieren kann." With regard to human relations, Horkheimer mentioned, the workers confirmed the assumption of labor sociology that well-functioning, small informal groups could make up for a feeling of loneliness in industrial labor: "Die gute Zusammenarbeit der Kollegen hat, wie bereits aus anderen Untersuchungen bekannt, für den Arbeitsprozeß und die Betriebsatmosphäre eine hohe Bedeutung. Die Arbeitnehmer, die sich im Werk wohlfühlen, nennen sie auf die Frage nach dem Grund dafür an erster Stelle ("Die Zusammenarbeit klappt – und die Begeisterung ist da.") Die Arbeitnehmer bestätigen hier aus der unmittelbaren Praxis die neuen Erkenntnisse der Arbeitssoziologie über die Bedeutung der ‚kleinen Gruppe‘, hier des Arbeitsteams, in der die ‚Einsamkeit‘, das Gefühl, eine ‚Nummer‘ zu sein, aber auch die Situation der Konkurrenz bis zu einem gewissen Grad überwunden wird."

²⁸⁹ Winkhaus, Betriebsklima, 102: "Die Ergebnisse der von uns selbst durchgeführten Untersuchung (...) zeigen nämlich, daß unsere Belegschaft unter Mitbestimmung etwas sehr Konkretes, primär Betriebsgebundenes versteht. Mitbestimmung heißt für sie offenbar in erster Linie: angehört werden, mitberaten, mitentscheiden in dem Bereich, in dem sie sich selbst als Träger einer Mitbestimmung fühlen kann, d.h. zunächst im eigenen Betrieb. Voraussetzung dieser Mitbestimmung ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Kein Wunder also, wenn die Einstellung zur Mitbestimmung dort am negativsten oder skeptischsten ist, wo die Beziehungen zum Meister und Abteilungsleiter als schlecht bezeichnet werden." / Ibid., 108f: "Hierkommt das vitale, stark gefühlsbetonte Bedürfnis unserer Belegschaft nach der Mitbestimmung wohl deutlich genug zum Ausdruck. (...) Die Mitbestimmung als Erlebnis, das ist heute die Hoffnung und der wichtigste Impuls des Mitbestimmungswillens unserer Belegschaft. Die Belegschaft will die Mitbestimmung, aber so, daß sie sich selbst als deren Träger fühlen kann. Demgegenüber steht die von der Gewerkschaft vertretene Auffassung der Mitbestimmung. Für sie ist die Mitbestimmung in erster Linie ein ökonomisches Ordnungsprinzip, ein Instrument zur Umgestaltung unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung. Darum die Tendenz nach einem Einfluß in den Führungsgremien der Wirtschaft und der Unternehmen. (...) Von der abstrakten Höhe der gewerkschaftlichen Mitbestimmung in den Führungsgremien gibt es keinen Übergang zu der konkreten Hoffnung des Arbeiters auf eine Mitbestimmung, die von ihm selbst getragen wird und ihm die Anerkennung seiner Arbeit und seiner Person bringt, nach der er verlangt."

of profit sharing, investment policies and corporate governance as demanded by the unions.²⁹⁰ Winkhaus framed the question of co-determination in the language of HR by emphasizing the heartfelt acknowledgement of supervisors and the interpersonal atmosphere over questions of resource distribution.

Horkheimer, again, disagreed on Winkhaus' interpretation: The fact that the workers knew little about the intricacies of co-determination laws could not be translated into thinking that they did not care about their political representation. They had delegated their vote to the labor representatives to fight for their best interest, which they could not be fully knowledgeable about in the legal sense.²⁹¹

The *WWI* and the Mannesmann opinion studies were two paradigmatic cases for many surveys in which the working climate of companies was under sociological scrutiny as well as the reasons for fluctuation rates, the acceptance levels of workers' stock ownership, contentment at work, the emotional style of plant sites and the relationship between leadmen and workers, to name just a few examples.²⁹²

The 'rational' research tools should capture the 'real' reasons for the allegedly 'irrational' opinions of employees, which corporate psychologist Ludwig Kroeber-Keneth²⁹³ defined not as

²⁹⁰ Ibid., 109.

²⁹¹ Horkheimer, *Menschen im Großbetrieb*, 4: "Die Arbeiter haben von der Mitbestimmung vor allem Verbesserungen in ihrer unmittelbaren Arbeits- und Betriebsexistenz erwartet, eine Mitbestimmung der Nähe. In den öffentlichen Auseinandersetzungen dagegen ist vorwiegend von der umstrittenen wirtschaftlichen Mitbestimmung die Rede, von der Mitbestimmung der Leitung, ja gegenwärtig sogar von der in den obersten Organen der Holding-Gesellschaft. Es könnte danach fast so aussehen, als ob zwischen dieser Mitbestimmung und der, die der kleine Mann im Sinn hat, ein grundsätzlicher Unterschied bestehe. Auf den ersten Blick scheint das Material der Untersuchung eine solche Meinung zu stützen. Zunächst jedoch bestätigt er vor allem das Sprichwort, daß den Menschen das Hemd näher ist als der Rock, nicht aber die Meinung, eben deshalb sei er schon bereit, den Rock abzugeben. In dem reichen Material finden sich keine Hinweise für die Bereitschaft auf solchen Verzicht. Daß ein Arbeiter sich um die Sauberkeit im Waschraum, um das persönliche Verhalten seines Meisters, um die Sicherheit und um die Bewertung seines Arbeitsplatzes spontan lebhafter bekümmert als um die Investitionspolitik der Obergesellschaft seines Werkes, braucht nicht zu bedeuten, daß er die verwickelten Befugnisse der obersten Arbeitnehmer-Vertretungen unterschätzt. Er hat ihnen seine Stimme delegiert und steht für sie ein. (...) Die Gewerkschaft kann sich auch darauf berufen, daß man ihre Forderungen nicht an dem Bewußtseinsstand des Durchschnitts, sondern an dem einer qualifizierten Minderheit zu messen habe, die allenfalls die Zustimmung der Mehrheit brauche, aber nie auf ihr ungeteiltes und leidenschaftliches Interesse rechnen könne."

²⁹² Platz, *Entstehungsbedingungen und Wirkungen der Betriebsklimastudie*, 222.

²⁹³ Kroeber-Keneth was not only a corporate practitioner but amid the main HR authors of the time. Not only was he intensely quoted by Franz Goosens, Fritz Jacobi and Ernst Korff; he was also on the publication list which Siemens had compiled on the relevant contemporary personnel management literature, see Siemens SSA 12799, Sozialpolitische Abteilung, "Betriebliche Zusammenarbeit. Rundschreiben der sozialpolitischen Abteilung vom 10.11.1952".

“thought-through conviction” but as “a mere emotional reaction paired with wishful thinking. It is an underdetermined and quickly dissolving emotional aggregate.”²⁹⁴ The baseline assumption was that the interviewees were not really aware why they held a certain view, but that other reasons e.g. for their wish for co-determining and other “neuralgic issues”²⁹⁵ (other than their wish for shared power) would be uncovered. These ‘real’ reasons for certain opinions would then in turn give the company a viable starting point for its social policies.²⁹⁶

One of the main questions here was e.g. whether the extensive and expensive social welfare programs of large corporations were effective to the extent that employees indeed experienced them as a social benefaction.²⁹⁷ In this regard, opinion polls were a further tool for rationalization, since they would uncover superfluous social investments of a given company. Instead of spending a significant amount of money on social policies²⁹⁸, a smaller, but more dove-tailed amount could be even more effective. Recurring opinion poll questions were e.g. whether the workers were content with the payment, promotion structures, the holiday provisions, the financial support in case of illness and retirement; whether they felt recognized as a colleague; how well informed they were about corporate personnel and social policies; how much they received feedback from their supervisors; how far they felt supported professionally as

²⁹⁴ Kroeber-Keneth, *Menschenführung*, 105f: “Was ist Meinung? (...) Sie ist keine gedanklich erarbeitete Überzeugung und keine feststehende Haltung. Meinung ist eine spontane Reaktion auf einen bestimmten, von außen kommenden Reiz. (...) Gefühlsmomente und vage Wunschvorstellungen stehen im Mittelpunkt. Nur oberflächlich ist das Ganze gedanklich verbrämt. Ihre Färbung erhält die Meinung von der jeweiligen Grundstimmung, die starken Schwankungen ausgesetzt ist – es handelt sich hier um einen sehr unbestimmten und rasch zerfließenden seelischen Komplex.“ / Vaubel, *Unternehmer gehen zur Schule*, 90: “Bedeutsam ist in ganz anderer Hinsicht die Entwicklung des Interviews, d.h. der Herstellung eines menschlichen Kontaktes durch Aussprache. (...) Die Kunst des Heraushörens der wirklichen Hintergründe: Der Versuch zu verstehen, was der andere wirklich will und ausdrücken möchte, ist die Voraussetzung für ein wirkungsvolles Interview. Denn wichtiger als das, was an der Oberfläche ausgesprochen wird, sind häufig die Motive und die psychologischen Hintergründe.“

²⁹⁵ Kroeber-Keneth, *Menschenführung*, 109ff: “Die erste klassische Interviewuntersuchung hat Prof. Dr. Franziska Baumgarten von der Universität Bern in einem Werk der Schweizer Maschinenbau-Industrie durchgeführt. (...) Mit ähnlichen Fragen lassen sich natürlich auch die Einstellung der Belegschaft zum Vorgesetztenproblem abtasten, wie sonstige ‚neuralgische Punkte‘ (...) Je mehr wir uns aber zur Einsicht bekennen, daß das Irrationale, das Stimmungsmäßige, im menschlichen Sektor des Betriebslebens eine schwer berechenbare, aber nicht zu übersehende Rolle spielt, werden wir uns wohl oder übel mit diesen Faktoren auseinandersetzen müssen.“

²⁹⁶ Herwig, *Arbeitsgemeinschaft Arbeits- und Betriebspsychologie*, 138.

²⁹⁷ Potthoff, *Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik*, 48f: “Es geht darum, jederzeit zuverlässig darüber informiert zu sein, ob die soziale Betriebspolitik eines Werkes auch wirklich von der Masse der Belegschaft als sozial empfunden wird.“

²⁹⁸ Wünsch, *Die Aufgaben des Geschäftsführers*, 5: “Die Sozialpolitik befindet sich in einer Kurve und wer ihre Wendung nicht aufgeschlossen miterlebt, wird für die Sozialpolitik der Zukunft gerade im industriellen Bereich unbrauchbar. Die freiwilligen Sozialleistungen der Betriebe haben eine noch nie dagewesene Höhe erreicht. Sie betragen 1951 1,4 Mrd DM, das sind 25% mehr als die Pflichtbeiträge für die gesamte Sozialversicherung.“

well as in case of private problems; how they felt towards their colleagues and their effects on the own work performance and whether their work seemed meaningless or not.²⁹⁹

A general tendency of corporate opinion research results was that ‘soft’ factors counted at least as much as ‘material’ factors, if not more so. “They worker does not simply want a decent wage and material security, he wants recognition and good treatment”³⁰⁰ – this had been proven by many surveys, Herwig argued. “To avoid those situations in which people are emotionally hurt or disappointed and therefore make it impossible to experience joy in work”³⁰¹ – was the proclaimed goal of detailed opinion studies.

In this vein, the interpretation of corporate power struggles was channeled towards two effects: First, they were emotionalized, i.e. presented as a question of unknotting personal misunderstandings and undoing them.³⁰² In this regard, the role of HR methods has hitherto been

²⁹⁹ Korff, *Human Relations*, 80.

³⁰⁰ Herwig, *Arbeitsgemeinschaft Arbeits- und Betriebspsychologie*, 125: On the necessity of a good working atmosphere: “Der Arbeiter will nicht nur Lohn und Existenzsicherung, sondern auch Anerkennung und anständige Behandlung; Meinungsbefragungen in der Belegschaft haben dies immer wieder ergeben.“

³⁰¹ Friedrich, *Lebenserfüllung*, 32: “Immer wieder handelt es sich bei diesem unmittelbaren Abfühlen seitens der gesamten Führungskräfte und besonders seitens der verantwortlichen Betriebsführung darum, mehr und mehr all jene Enttäuschungen und Wunden zu vermeiden, die in mancher betrieblichen Zusammenarbeit eine rechte Arbeitsfreude unmöglich machen.“

³⁰² Gruber, *Human Relations*, 31: “Um solchen Leuten zu helfen, beschäftigen zahlreiche Unternehmen Betriebsberater, deren Arbeitsbereich streng getrennt werden sollte von der Abteilung, die sich mit der Beilegung von Beschwerden oder mit den Arbeitnehmerbeziehungen im allgemeinen befaßt. Ihre Aufgabe besteht darin sich den persönlichen Problemen der einzelnen Arbeitnehmer zu widmen. Sie hören den Betreffenden an, versuchen die eigentliche Ursache herauszufinden und helfen ihm, sich zurechtzufinden. Mitunter kann ein solches Interview einen Arbeitsplatzwechsel auslösen.“ / Hantel gives a example for such a process, describing the emotionally problematic situation of a lathe operator which she counseled while being a factory social worker: “Herr Drucker, ein 38jähriger Mann, schwer, breit, ungestaltet und wohl ungewollt aufdringlich, betritt das Dienstzimmer. Ich werfe einen Blick auf sein Krankenblatt und lese die Bemerkung des Betriebsarztes: ‚Schwieriger Mensch, Rabauke!‘ Er war jahrelang Dreher im Betrieb. Ohne jedes subjektive Verschulden mußte mehrmals ein Arbeitsplatzwechsel bei ihm vorgenommen werden. Er hatte Knöchelödeme, Knickplattfuß und Krampfadern und konnte eine Tätigkeit, die fast ausschließlich im Stehen ausgeübt werden muß, nicht mehr leisten. Die Versuche, ihn an Stellen einzuordnen, die seinen körperlichen Möglichkeiten entsprachen, wurden dadurch stets sehr erschwert, daß der Mann zwar leichtere Arbeit tun, aber keine Lohneinbußen erleiden wollte. Er mußte ja gegen seinen Willen leichtere Arbeit tun und deshalb wollte er es nicht begreifen, daß die leichtere Arbeit niedriger bezahlt werden mußte. Er fand sein inneres Gleichgewicht nicht wieder. In ihm wuchs ein unbewußter Groll, den er auf verschiedene Vorgesetzte projizierte. Einer dieser Vorgesetzten, der den Unruheherd erkannte, den dieser Mann für seine Umgebung bildete, veranlaßte ihn, einen Refakurs mitzumachen. Das gab seinem gekränkten Gefühl eine neue Richtung. Er kam sich dadurch ‚gehoben‘ vor, wie er sagt. (...) Hinter diesem schwierigen Menschen und lauten Polterer steckt ein Kind, das sich verirrt hat. Wie ein Kind in eine Umgebung verpflanzt wird, gegen die es sich nicht durchsetzen kann, weil ihm die Ausdrucksformen dafür fehlen, bleibt es beim ständigen Aufbäumen gegen die gegebenen Verhältnisse und das Aufbäumen erzeugt einen bestimmten aufdringlichen, ungelassenen und hölzernen Typus. Ein Mensch dieser Prägung wird in Betrieben, wie überhaupt in Gemeinschaften, leicht mißverstanden und verlacht. Dadurch steigert sich seine Ungeschicklichkeit. Seine ursprüngliche Lebenssicherheit baut ab. Die Empfindung dieser Mängel läßt ihn ängstlich werden. Hinter der Maske

underestimated in the secondary literature: While the common narrative assumes that co-determination ‘won’ over the establishment of HR methods for the pacification of the workforce,³⁰³ large industrial companies actually were highly invested in HR methods after the co-determination laws had come into being in the early 1950s. In the long run, as we shall see in the next chapter, the emotional rationale enwrapping the workforce in HR-inspired measures outdid the rights gained in the fight for co-determination. As a second effect, emotions arising from corporate conflicts were rationalized: To avoid spontaneous emotional eruptions (as e.g. in sabotage acts), negative emotions became embedded in formalized arrangements, such as the encouraged expression of opinion (*Aussprache*). Thereby emotions became contained in seemingly endless and constantly reappearing feedback loops.

Building A Sense of Partnership against ‘Anti-Capitalist Affects’: On Profit Sharing and Common Stocks in Post-War Germany

The newly promoted communications style tied in with broader ideas of how the post-war relationship between entrepreneurs and employees should be arranged. The key concept which was invoked in this regard was the concept of ‘partnership’. Since older, holistic and volkish concepts of corporate trust and emotional closeness like the *Werksgemeinschaft* had been discredited, the concept of partnership offered a fresh modern start after the war – some entrepreneurs understood by ‘partnership’ an adaption of the American industrial partnership model, others however used it without any reference to the situation in the US.³⁰⁴ Despite a range

des Polterers und trotzigen Angestellten verbirgt sich, tiefer gesehen, ein ängstliches Kinderherz. Er ergeht sich in bitteren Reden über seine Vorgesetzten und möchte doch so gern an ihrer Stelle stehen. Aus diesem Teufelskreis muß eine verstehende und vermittelnde Instanz ihm heraushelfen.“ Cited from Hantel, *Verborgenes Kräftespiel*, 15f.

³⁰³ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 190f: “Mit der Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes war jedoch – zumindest hinsichtlich der Gestaltung der industriellen Beziehungen in Deutschland – die Übertragung des amerikanischen Modells der HR und damit eine ‚Amerikanisierung‘ der Unternehmenskultur, wie sie von Seiten der MSA, der Unternehmen und Verbände und schließlich auch von deutschen Unternehmern favorisiert worden war, weitgehend gescheitert. (...) Einen Zusammenhang zwischen der Mitbestimmungs- und der HR-Diskussion in der Form zweier konkurrierender Modelle, von denen sich schließlich die deutsche Variante der Mitbestimmung durchsetzte, sahen auch die Zeitgenossen.“

³⁰⁴ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 425: “So war beispielsweise der neue Leitbegriff der ‚Partnerschaft‘ das Ergebnis dieser deutschen Rezeption. Bezeichnenderweise aber war genau dieser ‚Partnerschaft‘-Begriff, den auch Unternehmer übernahmen, die nach 1945 ohne Bezug auf amerikanische Referenzen nach neuer Orientierung suchten.“ / The personnel director of the company Bayer, Fritz Jacobi, by contrast framed the concept of partnership as being a positive continuity stemming from the Third Reich: “Ich möchte ich eine Entwicklung im Dritten Reich nennen, die zunächst durchaus erfreulich schien. Durch den Zwang für Werksleitung und Belegschaft, im Rahmen der Arbeitsfront zusammenzuarbeiten, sind auf beiden Seiten viele Vorurteile abgebaut worden und ist vielerorts ein

of distinct understandings of the concept of partnership, one core component was the provision of profit-related bonuses granted to employees. In the US as well as in Germany, the idea of profit-sharing experienced a lot of resonance in the 1950s, especially among entrepreneurs and their professional associations. In Germany, particularly the *DNB*³⁰⁵ and the *Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft* (Association for the Advancement of Business Partnerships)³⁰⁶ promoted the idea.

The ‘push factors’ for the emergence and formation of the partnership idea have to be contextualized within the ideological climate in the confrontation with the Communist East. In times when the biggest fear of entrepreneurs were “unproductive efforts to socialize the economy and to subject it to state bureaucracies”³⁰⁷, the lesser evil seemed to weigh in to the workers’ demands to have a bigger share of the cake by granting material benefits. The accounts of contemporaries mention the widespread distrust of the workers who protested that they did not receive an adequate share of productivity increases.³⁰⁸ Tangible contemporary cases, in which productivity doubled due to rationalization measures but the workers’ wage stayed the same,

echtes Partnerschaftsverhältnis entstanden. (...) Mir scheint es kein Zeichen echter Demokratie zu sein, daß das gute Verhältnis in den Betrieben nur weil es zum Teil im Dritten Reich erwachsen ist, z.B. durch gewerkschaftliche Betriebszeitungen gestört wird.“ Cited after Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 179f.

³⁰⁵ The *DNB* also had an information desk at the aforementioned exhibition *Alle sollen besser leben*, where it marketed the idea of profit-sharing. Its charter said: “Der Verein will die Bemühungen und Erfahrungen aller Vereinigungen, Institute, Unternehmen und Einzelpersonen zusammenfassen, die bestrebt sind, die menschlichen Beziehungen in den Betrieben zu verbessern und durch fortschrittliche Betriebsformen, insbesondere durch Ergebnisbeteiligung zu fördern. Um diese Ziele zu erreichen, bildet der Verein Ausschüsse, die im Zusammenwirken von Forschung und Praxis Vorschläge für die Betriebe erarbeiten und vermitteln.“ Cited from Schmidt-Dorrenbach, *50 Jahre betriebliche Personalpolitik*, 20. The *DNB*’s key protagonists were Gert Spindler, who owned a company practicing profit sharing, and Walter Scheel, party member of the liberal *FDP*. Ludwig Vaubel was a key figure since he was a member of the *DNB* board as well as of the employers’ association *BdA*. The already cited Arthur Mayer, Professor for psychology at the business departments of Mannheim and Munich University, was one of *DNB*’s course instructors. See Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 345. The *DNB* turned into the *Deutsche Gesellschaft für Personalführung* in 1968.

³⁰⁶ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 239f. Its charter stated the following goal: “jene innerbetriebliche festgelegte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, bei der außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung sowie eine materielle Beteiligung am Betriebsergebnis vertraglich vereinbart ist.“ Large companies as well as medium-sized businesses took up the concept of ‘business partnerships’ after Gross’s bestseller.

³⁰⁷ Gross, *Manager von Morgen*, 282: “Der Manager muß unproduktiven Versuchen der Sozialisierung und Staatsbürokratie durch wirksame Beispiele der Partnerschaft zu begegnen suchen.“

³⁰⁸ Spindler, *Mitunternehmertum*, 58: “Es kann nicht bezweifelt werden, daß bei einer großen Anzahl Arbeitern die Überzeugung, erhöhte Anstrengungen kämen ‚der anderen Seite‘ mehr zugute als ihnen dazu führt die Leistung zurückzuhalten, deren sie fähig wären.“

were further putting pressure on industrial relations, into which even the churches intermeddled.³⁰⁹

From a corporate perspective, the looming danger in case the workers' demands were neglected was "an entire re-organization of the political economy"³¹⁰, which was not at all desirable. "Ultimately, the acceptance for or the opposition to an economic system depends on what the management is doing in order to further the initiative and collaboration of the workforce", a report on 'human relations in industry' concluded, which was devised by members of the *ASB*, the *REFA*, the *RKW*, the *FORFA* and several Technical Universities and chambers of commerce.³¹¹ There was a widespread awareness among these agents that entrepreneurs had to re-invent their relationship towards the workforce if they wanted economic peace, stability and a higher level of productivity.³¹² To use the new paradigm of good 'human relations' was the envisioned way to overcome all remaining class tensions.³¹³ "Spreading property" should work "towards a reconciliation between the social opponents and to establish a standpoint between the Soviet communism and the American manager capitalism",³¹⁴ *DNB*'s Gert Spindler argued. In

³⁰⁹ Kleinsimon, Wünsche und Forderungen der Praxis im Bereich der Arbeitstechnik, 72. / Josef Wünsch, *Arbeitgeberverband und soziale Betriebsgestaltung. Vortrag gehalten auf der Geschäftsführerkonferenz der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände am 10. Oktober 1952 in Bad Neuenahr*. Schriftenreihe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Heft 8), Köln 1952, 5: "Die Frage ‚Wem gehört der Betrieb?‘ versuchte vor kurzem der evangelische Kirchentag zu beantworten."

³¹⁰ Wolfgang Streeck, *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz*, Frankfurt 1999, 233. / Klaus von Bismarck, "Der Betrieb als Mitarbeitergemeinschaft", in: Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (Ed.), *Wir Menschen in der Industrie*, 35-40, 37: "Es liegt durchaus im Bereich des Möglichen, daß diese besten Vertreter der Arbeiterschaft schließlich müde resignieren. Dies würde sich nach meiner Auffassung unter anderem in einer Steigerung der utopischen Erwartung auswirken, als ließe sich das auf dem Wege demokratischer innerbetrieblicher und innergewerkschaftlicher Reformen nicht erreichbare Ziel einer gerechten Sozialordnung nur noch durch die völlige Umorganisation der Gesellschaft und Wirtschaft lösen."

³¹¹ Bramesfeld / Herwig (Eds.), *Die menschlichen Beziehungen in der Industrie*, 8: "Da es letzten Endes bei der Annahme oder Ablehnung eines Wirtschaftssystems mitbestimmend ist, wird besonderer Nachdruck darauf gelegt, was die Betriebsführung im weitesten Sinne denkt und tut, um die Initiative und die Zusammenarbeit mit der Arbeiterschaft zu fördern."

³¹² Gross, *Manager von Morgen*, 43: "Man hat erkannt, dass die Wissenschaft vom Management sich in den Wissenschaften von Kontenrahmen, vom wirtschaftlichen Kreislauf und der Preisbildung nicht erschöpfen darf, sondern daß die politisch-soziale Seite der Unternehmensführung zur Stabilisierung unserer Ordnung ebenso notwendig ist, wenn nicht die dynamischen Wirkungen der freien Wirtschaft auf Sozialprodukt und Lebensstandard überhaupt verloren gehen sollen."

³¹³ Korff, *Human Relations*, 11: "Belastet werden die mitmenschlichen Beziehungen auch durch den Klassenkampfgedanken, der noch nicht in allen Betrieben durch den Gedanken einer echten Partnerschaft überwunden worden ist. Nichts weniger als eine tiefgreifende Änderung in der Betriebsverfassung und der menschlichen Beziehungen in der Industrie wird helfen, diese Überzeugung niederzuringen und die weiten Quellen der Arbeit zu öffnen, die noch verschlossen sind."

³¹⁴ Spindler, *Mitunternehmertum*, 82.

this regard, the introduction of profit-sharing models was seen as a viable tool to make the human relations rhetoric credible and to “guarantee social peace.”³¹⁵

Against this backdrop, the idea of turning the worker into an engaged ‘partner’ by shared economic benefits became a fashionable and widely discussed cause.³¹⁶ The pull factors leading there were the imagined productivity gains once the worker turned from an opposing into a partnering party.³¹⁷ As in previous decades there was a firm understanding that rationalization efforts were doomed to fail without the workers’ cooperation³¹⁸ and establishing a partnership was the recipe of the day to involve him or her. After the fixed wage schemes of the Third Reich had been abandoned and broad tariff agreements were established, the idea of profit sharing offered an opportunity against the ‘inflexibility’ of negotiated wage levels.³¹⁹ In times when the effectiveness of piece wages had come under scrutiny, incentivizing individual initiative by offering bonuses was seen as one of the untapped reservoirs of potential performance increases.³²⁰ If the worker had a share in the company’s gains, so the theory went, and if he was

³¹⁵ Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 59: With regard to profit sharing Diedrich links it to the “Pflege der menschlichen Beziehungen im Betrieb, die durch die erwähnten materiellen Faktoren untermauert sind (...) mit dem Ziel, dauerhaft befriedete menschliche Beziehungen zu schaffen, um den sozialen Frieden (...) zu gewährleisten.“ / Korff, *Human Relations*, 51: “Die einzelnen Menschen ordnen sich als Partner einander zu. Sie werden zu Mit-Arbeitern am gemeinsamen Werk. Es entwickelt sich das, was Ziel der Pflege der mitmenschlichen Beziehungen in den Betrieben ist, nämlich die Partnerschaft im Sozialen, die Partnerschaft im mitmenschlichen Bereich.“

³¹⁶ Winschuh, *Arbeitgeberverband und soziale Betriebsgestaltung*, 5: “Heute sind Themen wie ‚Gewinn- oder Ertragsbeteiligung‘ an der Tagesordnung.“

³¹⁷ Spindler, *Mitunternehmertum*, 58f: “Die Mobilisierung dieser Leistungsreserven, deren Höhe in der deutschen Wirtschaft und ihren abhängig Arbeitenden auf ungefähr 30% geschätzt werden, ist weder mit ‚gutem Zureden‘ noch mit Vorwürfen und noch viel weniger mit Zwangsmaßnahmen zu erreichen, sondern allein mit der Überwindung des verständlichen Mißtrauens des Arbeiters durch die überzeugende Tat der Unternehmensleitung.“

³¹⁸ Kleinsimon, Wünsche und Forderungen der Praxis im Bereich der Arbeitstechnik, 72: “Können wir nach dem Oben gesagten wirklich erwarten, daß der betroffene Arbeiter dabei auch noch freiwillig mithilft, daß er selbst Vorschläge zur Verbesserung seines Bewegungsablaufes macht? Nein, wenn wir wirklich mit Erfolg rationalisieren wollen, müssen wir den betroffenen Arbeiter nicht nur persönlich in die Rationalisierung einschalten, sondern seinen Rationalisierungsbeitrag als echten Ertragsbestandteil der Arbeit angemessen in einer anderen Form abgelten, weil wir es innerhalb des heutigen Tariflohnes wesensmäßig nicht können.“

³¹⁹ Winschuh, *Arbeitgeberverband und soziale Betriebsgestaltung*, 13: “Der Arbeitgeberverband ist insbesondere der Kontrahent von Tarifverträgen. (...) Nun ist es nicht zu übersehen, daß aus dem Raum der sozialen Betriebsgestaltung ein Wandel der Lohnauffassung und der Lohnformen im Aufbruch ist. In letzter Zeit ist z.B. klar geworden, daß Akkordlöhne nicht immer erfolgreich und keineswegs die modernsten und produktivsten Lohnformen sind. Noch wichtiger wird die Auffassung, wenn sie um sich greift, daß der Tariflohn nur ein Teil der dem Arbeiter zustehenden Entlohnung ist und daß er darüber hinaus am Betriebsertrag beteilig werden sollte.“

³²⁰ Gross, *Manager von Morgen*, 284: “Diese Wettbewerbsfähigkeit setzt die individuelle Initiative eines leistungsbewußten Management voraus, das zugleich in der Lage ist, die Kooperation der Belegschaft und das Verständnis und das Mitziehen der allgemeinen Öffentlichkeit zu wecken. Hierin liegen Leistungsreserven unserer Wirtschaft“.

thereby given the opportunity to accumulate his own stock of property, this would work to the effect of a “decentralization of initiative and risk taking.” Giving the worker the feeling of being a co-owner would motivate him to unprecedented heights and at the same time make demands for socialization obsolete.³²¹

This vision of a property-owning worker was a widespread idea, occupying not only employers’ associations like the *DNB* but also government ministries and the German parliament. In a committee titled “*Eigentumsbildung der Arbeitnehmer*” these players discussed several draft bills on how to introduce investment savings to the average employee.³²² A press conference in 1956, which offered a recap of the results of the consultations, presented the following roadmap:

“The sources from which the savings rate for the investments of the employees can be founded are the full use of all possibilities for net wage increases, a stronger performance-based wage and a performance-based profit sharing, which has to be connected to accumulating property. In the future corporate benefit systems should shift from a collective remuneration to individual bonus schemes.”³²³

The introduction of profit sharing systems was in this regard a key component on the contemporary discourse on the society-wide benefits of economic growth. The bonus would make the worker more productive, vitalize the economy and thereby increase the living standard

³²¹ Spindler, *Mitunternehmertum*, 83: “Die Eigentumsstreuung bewirkt Dezentralisation von Initiative und Risikoübernahme. Das aber ist die wesentliche Voraussetzung für eine gesunde Wirtschaft. (...) Wenn der Arbeiter nicht das Gefühl des Miteigentums an dem Unternehmen hat, in dem er arbeitet, kann von ihm nicht das volle Interesse an diesem Betrieb erwartet und er nicht veranlaßt werden, sein Bestes für diesen herzugeben. Deshalb ist die Eingliederung des Arbeiters zum Mitunternehmer ein Schlüssel für die volle Produktion und gleichzeitig für die Beseitigung der sozialen Spannungen.“ Another goal mentioned in this context was “Entproletarisierung“. / Elisabeth Liefmann-Keil, “Soziale Betriebsgestaltung – volkswirtschaftlich gesehen“, in: Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, 8-10, 9. The economist Liefmann-Keil mentions as a role model the Mannesmann corporation which had 30-40 000 stock owners with an average investment of 3-4000 Reich Marks: “Man möchte meinen, in solchen Unternehmen seien alle Bedingungen für soziale Spannungen beseitigt. Die Kapitalisten sind vornehmlich kleine Leute. Das ist das wesentliche vor allem gegenüber der Sozialisierung.“

³²² Schmidt-Dorrenbach, *50 Jahre betriebliche Personalpolitik*, 48: “(...) daß sich ein DNB-Ausschuß mit dem Thema ‚Eigentumsbildung der Arbeitnehmer‘ befassen sollte. Vertreter der Spitzenverbände der Wirtschaft, der zuständigen Bundesministerien und der betrieblichen Praxis fanden sich daraufhin in einem Ausschuß zusammen, um entsprechende Vorschläge zu entwickeln. Da dem Deutschen Bundestag bereits ein Gesetzentwurf zur Bildung von Kapitalanlagegesellschaften als Voraussetzung für das Investmentsparen vorlag, befaßte sich der Ausschuß zunächst mit dieser Frage.“

³²³ *Ibid.*: “Die Quellen, aus denen die Sparrate der investiven Lohnverwendung der Arbeitnehmer gespeist werden könnte, sind eine bessere Ausnutzung aller Möglichkeiten zur Reallohnsteigerung, eine stärkere Leistungsentlohnung und eine leistungsbezogene Ergebnisbeteiligung, die mit Eigentumsbildung gekoppelt werden müßte. Bei künftig einzuführenden freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen müßte statt der kollektiven Form die individuelle Eigentumsbildung der einzelne Arbeitnehmer gefördert werden. Anreize könnten in Form besonderer Prämien geschaffen werden. Die Unternehmen könnten ferner die Sparsbildung durch Übernahme von Spardaueraufträgen aus dem Lohnkonto erleichtern. Sie sollten die Mittler zwischen den Arbeitnehmern und den Banken werden.“

of everybody.³²⁴ In the German post-war economy, in which domestic demand was a stronger pillar for economic growth than exports,³²⁵ raising the discretionary income of German employees was a plausible economic policy.

In the most optimistic scenarios, it was even assumed that partnership models could act against social isolation (*Vereinsamung*) and the disgust of the modern industrial worker towards his work environment (*Industrieekel*)³²⁶, since by having a higher stake in his company he would feel more entangled with his daily environment.³²⁷

The envisioned shared profits also seemed promising because they were regarded as a way to get rid of the rather inflexible and static social benefit schemes which were a considerable liability in firms' balance sheets.³²⁸ Furthermore, if the worker was led to a genuine interest in higher profit rates, social control on plants would happen on a peer-group basis: The hope was

³²⁴ Flender, *Das Problem ‚Mensch und Arbeit‘*, 16f: “Die Ergebnisbeteiligung (...) fördert den Leistungsgedanken bei gleichzeitigem Ansprechen der verantwortungsbewußten Mitarbeit des einzelnen am gemeinsamen Ziel. (...) Sie kann entscheidend dazu beitragen, die Produktivität der Arbeit und Hand in Hand damit auch den Lebensstandard weiter Bevölkerungskreise zu erhöhen. (...) Es gilt also, die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu heben, die Arbeitsleistung zu steigern.“

³²⁵ A significant export surplus, which made the sales figures of German corporations increasingly independent of the domestic wage level, only occurred in the late 1960s, see: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Aussenhandel/Irah101.html> (last accessed July 6, 2013)

³²⁶ Korff, *Human Relations*, 13: “Betriebspolitik, so verstanden, bewirkt, daß der Arbeiter sich selbst wieder als Mensch unter Menschen erlebt, daß er seinen ‚Industrieekel‘ überwindet, sein soziales Unbehagen verliert, zu seiner Arbeit wieder ‚ja‘ zu sagen vermag und eine positive Einstellung zum Arbeitsgeschehen und zu sich selbst findet. (...) Um zu der allseitigen Anerkenntnis dieser gemeinsamen Interessen zu kommen, muß jeder einzelne im anderen den Partner sehen und sich entsprechend auf ihn einstellen lernen.“

³²⁷ Spindler, *Mitunternehmertum*, 96: “Durch die Mitverantwortung Mitentscheidung sowie die Mitbeteiligung am Ertrage wird ein psychologischer Effekt hervorgerufen, der eine wesentliche Steigerung der Leistungsbereitschaft herbeiführt, da die ‚Vereinsamung‘ des Arbeiters an seinem Arbeitsplatz ersetzt wird durch seine enge Verflechtung mit den wirtschaftlichen Zielen und der sozialen Gemeinschaft.“ / Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 24: “Menschenwürde (...) muß von jedem einzelnen gefühlt und von jedem anderen geachtet sein. Dann ist es möglich, daß ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis lebendig wird, womit die geistige Grundlage für die betriebliche Partnerschaft gefunden ist. Diese kann aber nur dann gespürt werden, wenn es gleichzeitig gelingt, trotz der Vermassungstendenzen der modernen Technik verschiedene kleinere Gruppen im Betriebsganzen zu bilden, in denen sich der einzelne Partner nicht vereinsamt, sondern vielmehr geborgen fühlt.“ Therefore Fischer suggested “Auflockerung des Betriebes in vom Partner überschaubare Gruppen, die die Massenwirkung großer Fabrikhallen oder die großer Fließbänder oder Arbeitskolonnen abschwächen.“ The feeling of isolation should be countered by the “Gefühl des mitverantwortlichen Partners.“ Cited from *ibid.*, 29.

³²⁸ Potthoff, *Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik*, 45f: “Nach 1945 ist eine Diskussion um die Gewinnbeteiligung an nicht ausgeschütteten Gewinnen entstanden. Von dem Experiment bei Spindler angefangen gehen die Bemühungen bis zur Ablösung der freiwilligen Sozialleistungen. Der Unternehmer ist nach seiner Meinung heute eifrig bemüht, Klarheit über die Motive zu schaffen, die zur Einführung der ‚freiwilligen‘ sozialen Leistungen geführt haben, der Mitarbeiter spreche dagegen nur zu gern vom ‚vorenthaltenen Lohn‘. ‚Schon aus diesem Grunde ist die Konstruktion der freiwilligen sozialen Leistungen ablösungswert, um einer geregelten Ergebnisbeteiligung Platz zu machen.“ (Potthoff quoted Kampschulte, “Soziale Rationalisierung durch Ergebnisbeteiligung“, in: *Der Volkswirt* (35, 29.8. 1953).

that the newly discovered ‘informal groups’ would keep an eye on each member’s performance and thereby make the much detested corporate control mechanisms superfluous.³²⁹

A considerable number of companies put the named arguments into practice and established manifold remuneration schemes.³³⁰ The company Hoechst³³¹, the copper mine Duisburg³³² and Siemens are just the most prominent examples. While the first two increased the loan depending on their companies’ performances (mostly once a year a double wage was granted)³³³, Bayer³³⁴ and Siemens offered their workforce the possibility to acquire common stocks. In the case of Siemens, the stocks amounted to half of a monthly wage and were offered from 1950 onwards.³³⁵ Enabling workers to receive stock dividends was seen as particularly promising on the symbolic level since the worker obtained the same percentage of the surplus as the ordinary stockholder. In this way “the stock makes the worker familiar with the commercial operations of a free society and thereby overrides anti-capitalist emotions and Marxist resentment.”³³⁶

³²⁹ Gross, *Manager von Morgen*, 82f: “Gruppenprämien können eine informelle Gruppe im Betrieb zu einer funktionsfähigen Gemeinschaftszelle zusammenfügen: die Gruppe paßt auf, daß jedes Mitglied seinen fairen Arbeitsanteil leistet, nicht zu oft fehlt, sich nicht drückt. Die einzelnen Mitglieder der Gruppe beaufsichtigen sich selbst und dem Management wird eine psychologisch oft vergiftende Kontrolltätigkeit erspart.“ / Fischer, *Partnerschaft*, 51f: “Im allgemeinen schätzt man heute den aktivierbaren Teil der Menschen auf 5-10% der betreffenden Personengruppe. Darüber hinaus ist es aber in Partnerschaftsbetrieben durch geeignete Maßnahmen bereits erfreulicherweise gelungen, bis zu 25 und 30% der Mitarbeiter zu aktivieren (...) und auf Kontrolleinrichtungen weitgehend zu verzichten, z.B. durch Aufhebung der Torkontrollen.“ / Ibid., 162: On the company Photo Porst and its profit-sharing model: “Jeder Mitarbeiter wird daran interessiert sein, wie sein Nebenmann arbeitet, denn durch dessen Unachtsamkeit oder schlechten Willen könnte der errungene Erfolg wieder zweifelhaft werden. Er wird also bestrebt sei, seinem Kollegen hilfreich zur Seite zu stehen und ihn im guten beeinflussen.“ / Ibid., 68: “Die Durchschnittsleistung einer kleineren Gruppe kann viel günstiger angesetzt werden als die Durchschnittsleistung einer zu großen Gruppe.“

³³⁰ Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 59. / Schmidt-Dorrenbach, *50 Jahre betriebliche Personalpolitik*, 28.

³³¹ Fischer, *Partnerschaft*, 180.

³³² Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 56f. “Duisburger Kupferhütte: Betriebsrat und Belegschaft besitzen in der Hauptversammlung die gleichen Stimmen wie die Aktionäre, sie sind im Vorstand und Aufsichtsrat vertreten.“ An average worker would obtain 450 DM of the shared profit, and a maximum of 1130 DM.

³³³ Diedrich, *Human Relations*, 71.

³³⁴ Pogarell / Pohlenz, *Betriebliche Sozialpolitik in der Nachkriegszeit*, 175. In 1957, 20% of Bayer’s workforce owned stock options; in 1962 it was one third.

³³⁵ Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 59.

³³⁶ Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 57f: “Sehr wirkungsvoll ist bei Aktiengesellschaften die Mitarbeiterdividende, wenn sie in prozentual gleicher Höhe wie beim Aktionär ausgezahlt wird. Auch die Mitarbeiteraktie gehört hierhin: sie macht mit den privatwirtschaftlichen Formen einer freien Gesellschaft vertraut und überspielt manchen antikapitalistischen Affekt und manches marxistische Ressentiment.“

The most prolific figure in this endeavor was the entrepreneur Gert Spindler, who was active in the *DNB*³³⁷ and had introduced a partnership model in his own company Spindler Werke since 1951. His model was the most far-reaching since he let his employees hold a part of the returns and the means of production. 25% of the firm's revenue were shared with the working-class "co-entrepreneurs" (*Mitunternehmer*). They were equally involved in decision-making when new investments were debated. If they did not agree with the strategy they could opt to put their capital contribution on hold and not have it invested.³³⁸ Spindler held the firm conviction that the lack of joy in work due to mechanized work procedures could be overcome if the worker felt like a co-entrepreneur and saw his living standard rise.³³⁹ This did however not mean that material benefits would make up for a lack of joy in work, i.e. Spindler did not argue in a compensatory logic. Rather, the gained property would turn the worker into a different kind of person: By taking up entrepreneurial responsibility, the worker would be "led away from an attitude of class struggle".³⁴⁰ Through knowing more about the business structures of the firm³⁴¹ and by linking one's performance to the success of the company, an "inner fulfillment" would happen and distrust would erode, according to Spindler.³⁴² The ideal were 'human relations' which involved

³³⁷ Siemens was represented in the *DNB*'s board of trustees by its employee Friedrich Bauer.

³³⁸ Spindler, *Mitunternehmertum*, 101.

³³⁹ *Ibid.*, 54ff: "In der Mechanisierung und Maschinerisierung des Menschen, die die seelische Arbeitsfreude überwuchern, liegt der Kern des gegenwärtigen Arbeitsproblems begründet, das in seiner Ungelöstheit zur Zerrüttung der Persönlichkeit des Arbeiters führt und die Ursache für die Vermassung und zur Erschütterung der bestehenden Grundlage der gesellschaftlichen Ordnung werden kann. (...) Mit jener Tatsache, daß die elementaren und mechanischen Arbeiten in der technisierten Fabrik nach dem bisherigen Stand wenig innere Befriedigung für den Arbeiter bringen, darf sich indessen kein Unternehmer schulterzuckend abfinden, sondern es müssen Wege gefunden werden, welche die Freude zur Arbeit beleben. (...) Anzustreben ist, daß jeder einzelne Arbeiter in die Verantwortlichkeit oder Mitverantwortung einbezogen wird und schließlich, daß ihm ein deutlich sichtbares Ziel seiner Arbeit und das gemeinsame Ziel der betrieblichen Leistungsgemeinschaft nahe gebracht und er in die Erreichung dieses Zieles mit einbezogen wird." / Fischer, *Partnerschaft*, 174: Citing the company Melitta as follows: "Wir wollen dafür sorgen, daß die Bezüge unserer Mitarbeiter sich nicht in der Nähe des Existenzminimums bewegen, sondern sie sollen 'mehr vom Leben haben' und auf Grund besseren Verdienstes an der zivilisatorischen und kulturellen Entwicklung teilnehmen können. Wir erkennen an, daß der Tariflohn keine gerechte und ausreichende Abgeltung für die tatsächliche Mitarbeit ist, daß ihnen vielmehr darüber hinaus ein Anteil an dem gemeinsam erarbeiteten Überschuß zusteht."

³⁴⁰ *Ibid.*, 92f: "Durch das von der Produktion abgeleitete Ordnungsprinzip der Partnerschaft ergibt sich in ihr parallel zur Arbeitsteilung die Dezentralisierung der Verantwortlichkeit. Ein Mensch soll soviel Verantwortlichkeit haben, wie mit seiner Aufgabe oder Funktion verbunden ist. Der Grundsatz der funktionellen Verantwortlichkeit [führt, S.D.] von der klassenkämpferischen Haltung fort."

³⁴¹ Fischer, *Partnerschaft*, 175: "Der Mitarbeiter muß Gewißheit darüber haben, daß das Ergebnis seiner Mehrleistung auch wirklich ihm und seiner Arbeitsgruppe zugute kommt und nicht in die Taschen von Nutznießern und Parasiten abfließt." Therefore Fischer demanded "Einsicht in die Berechnungsunterlagen".

³⁴² Spindler, *Mitunternehmertum*, 94f: "Die betriebliche Partnerschaft geht bewußt vom Ordnungsprinzip der Produktion aus und nimmt ihren Ausgangspunkt von der Mitleistung und Mitverantwortung in denen das Recht auf Mitwissen, Mitbestimmung und Mitentscheidung verankert ist und durch die eine

the single worker on a higher level in business deliberations.³⁴³ Overall, such a trustful partnership was to increase the well-being of everybody, in the material and in the emotional sense, as e.g. outlined in a typical partnership contract which the worker signed to become part of the profit-sharing arrangement.³⁴⁴

Certainly, the new agreements had clear limitations: If a production process was changed, the partnering workers were only informed *after* the new technical equipment had been bought; before that the envisioned changes were kept secret by the managing board. Furthermore, their co-determination right with regard to corporate welfare policies only applied when a significant amount was invested, i.e. when the sum was smaller than this fixed sum, workers were not consulted. And last not least women received a much lesser share of profits since the male workers received extra points for being the assumed breadwinners of their families.³⁴⁵

Altogether, the material benefits were no goal in themselves, but a tool to change the habitus of the worker.³⁴⁶ As entrepreneurs and labor scientists complained, the worker placed a high premium on material securities instead of higher incomes and he expected the state bureaucracy to guarantee them for him. This attitude played out against a desired entrepreneurial attitude of risk-taking which promised higher wages. Ideally, increased property for everybody

anteilmäßige Mitbeteiligung begründet wird, (...) die bewußt die innere Befriedigung und das Wohl der Schaffenden erstrebt, bei der sozialzerstörerische Krankheitsherde beseitigt werden. Ihre Mitglieder sind selbst und persönlich an der Mitbestimmung und Mitentscheidung beteiligt und können deshalb auf jede Fremdeinwirkung von außen her verzichten. (...) Die von der Unternehmensleitung freiwillig dem Arbeiter gewährte Einblicknahme in die Geschäftsvorgänge dient der Beseitigung des Mißtrauens.“

³⁴³ Ibid., 31: “Auch im sozialen Raum ist es notwendig, daß die Sekretarisierung ersetzt wird durch die ‚menschlichen Beziehungen‘, die den einzelnen wieder heranführen an die persönliche Mitberatung, Mitverantwortung und Mitentscheidung.“

³⁴⁴ Fischer, *Partnerschaft*, 124. Citing the partnership contract of the company Kübel: “In der Überzeugung, daß nur auf dem Boden der Gemeinschaft und durch Zusammenarbeit aller Betriebsangehörigen der Arbeitsfrieden gewahrt, der betriebliche Erfolg gesichert und damit auch der Nutzen aller Beteiligten gefördert werden kann, schließen die Unterzeichneten den folgenden Partnerschaftsvertrag ab: Wir verpflichten uns zu einer Zusammenarbeit, die von gegenseitigem Vertrauen getragen ist. Wir wollen uns stets offen und wahrhaftig gegenüber treten und in erster Linie im anderen den Menschen sehen und achten. Wir wünschen und hoffen, daß Sie sich bei uns wohlfühlen, und daß Sie bereit sind, ihre besten Kräfte in den Dienst unserer betrieblichen Zusammenarbeit einzubringen.“

³⁴⁵ Ibid., 130, 135.

³⁴⁶ Ibid., 23: “Die betriebliche Partnerschaft setzt sowohl auf Seiten der Betriebsleitung wie auch auf Seiten der Mitarbeiter geistige Grundsätze voraus, die auf eine positive, subjektive Persönlichkeitsbildung des arbeitenden Menschen abgestellt sind.“ / Ibid., 53f: “Die soziologische Entwicklung der jüngsten Zeit drängt zu einer Subjektivierung des arbeitenden Menschen, der nicht mehr passiv und rein objekthaft seine Arbeit verrichten will. Die Mitbestimmung ist daher im Sinne der betrieblichen Partnerschaft weder Selbstzweck, noch ein Hauptproblem, das die Gegenwart stellt. Sie ist vielmehr nur eine Teillösung im Rahmen der größeren Aufgabe dem arbeitenden Menschen wieder die Übernahme einer persönlichen Verantwortung und persönlichen Arbeitsleistung zu ermöglichen.“ Fischer hoped that a higher sense of responsibility for the prosperity of the company would work against the effects of a high division of labor and the resulting “persönliche Interessenlosigkeit.“

would turn “the mass of workers” into a people which was self-confident and independent of state bureaucracies: this was the outspoken goal of partnership arrangements.³⁴⁷ Public relations efforts should build up an understanding in public opinion “how strongly the public’s fate depends on the private business sector and not on the state.”³⁴⁸ Understanding this connection was yet not quite enough, everybody should “feel the partnership in a management-based economy,” Gross argued.³⁴⁹

At least in some branches and companies the implementation of the partnership concept showed its desired effects. With regard to the question why the chemical branch saw no major strike activities until the early 1970s, Kirsten Petrak claims that the workers’ representatives did not conceive of themselves as opponents to the management but as a formative part in the decision-making and management processes.³⁵⁰ This marks a significant shift compared to the previous emotional economies: While they were geared towards making work more comfortable in an otherwise ‘hostile’ economic system which was vastly rejected by the workforce, the new emotional style conceptualized the deeper emotional needs of workers not as opposing to but as converging with economic goals and procedures.

³⁴⁷ Winschuh, *Ansprache an den jungen Unternehmer*, 18: “Eine Umfrage des bekannten Gallup-Instituts hat in des Unternehmers eigenem Land, in den USA, eine Abnahme der Risikobereitschaft festgestellt. Die Mehrheit der Bevölkerung ziehe eine größere Sicherheit den höheren Einkommen vor. Es besteht eine steigende Wertschätzung des Staates als wichtigster Produzent von Sicherheit. In Europa ist die gleiche Entwicklung festzustellen. (...) während die Masse zu Volk umformende Aufgabe übersehen wird, dem Arbeiter Kleineigentum zu verschaffen, ihn dadurch von unten her krisenfester und selbstbewußter zu machen und nicht nur von oben her mit einer riesigen Büromaschine zu betreuen, die durch Ämter und Unterstützungen, geklebten Marken und Schalter, Formulare und Schlangen verhüten will, daß der Mensch nicht untergeht.“ / Gross, *Manager von Morgen*, 286: “Die Partnerschaft von Kleinaktionären ist auf möglichst breite Schichten, einschließlich der Arbeiter, auszudehnen.“ / Fischer, *Partnerschaft*, 139: “Die Mitunternehmeridee bejaht die Unternehmerwirtschaft in Würdigung der Wichtigkeit der unternehmerischen Initiative und lehnt die Herrschaft der Funktionäre und der Bürokratie ab. Das Statut räumt den bisherigen Lohnarbeitern und jetzigen Gesellschaftern das Recht und die Möglichkeit ein, durch eigene unternehmerische Initiative die betrieblichen und die eigenen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse zu verbessern (...) und den bisherigen besitzlosen Lohnarbeiter zu entproletarisieren, ihn zum verantwortungsbewußten Teilnehmer am Betriebsgeschehen und am Betriebsergebnis zu machen.“

³⁴⁸ Gross, *Manager von Morgen*, 286: “Die Pflege der öffentlichen Meinung muß so erfolgen, daß der Öffentlichkeit bewußt wird, wie stark ihr Schicksal von der privaten Wirtschaft abhängt, und nicht vom Staate.“

³⁴⁹ *Ibid.*, 287: Gross termed it a goal “daß alle das Gefühl der Partnerschaft an der Managerordnung empfinden.“

³⁵⁰ Petrak, *Die ‚werkseigene gute Tradition‘*, 179: “Man agiert nicht gegen ein als außen verstandenes Management, sondern begriff sich als gestaltend mitwirkende und mitverantwortliche Einrichtung im Prozess der Herausbildung und Durchführung von Managemententscheidungen.“

3.6 Five Theses Revisited

How did the described developments of the 1940s and 1950s play out in relation to the five overarching hypotheses of this study?

Individualization

With regard to processes of *individualization*, several dimensions have to be mentioned: First, on the conceptual level of psychology, there was a noticeable shift away from the social psychology paradigm of the 1930s to the therapeutic psychology of the 1940s, which meant a stronger concentration on the individual in his or her *private* sphere. The discourse about joy in work became more and more disembedded from the work environment. Rather, both problems in experiencing joy in work and conditions for doing so were now linked to the private psychological situation of the individual, irrespective of concrete work procedures or larger social entities. In the previous emotional economy the worker had on the one hand to be matched to his or her tasks along characterological differences. On the other hand, in order for the work to be meaningful, the individual had to understand her valuable contribution by working for ‘the social organism’. In contrast, the therapeutic shift created a certain distance from these tangible realities of the work procedure and from the embeddedness in supra-individual structures.

In lieu thereof, the individual worker was much more referred to him- or herself when it came to finding a positive emotional relationship to work. It was a new dimension of individualization because emotions at work became disconnected from the more general fate of the working class in society. Rather, joy in work was reframed as being a matter of the private situation and mental state of disaggregated individuals.³⁵¹ In this regard, “psychoanalysis

³⁵¹ In this regard, the following assessment of Sabine Maasen has to be questioned: Maasen claims that a process of ‘therapeutization’ was linked to corporate practices only in the most recent past and that in the 1970s therapeutic measures had still been a tool for the democratization and humanization of society: Sabine Maasen et al. (Eds.), *Das beratene Selbst: Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ‘langen’ Siebzigern*, Bielefeld 2011, 8. On the 1970s: “Zwar waren Therapie und Beratung auch damals schon mit einer spezifischen politischen Rationalität verbunden; sie artikulierten sich jedoch im Namen von Demokratisierung und Humanisierung entweder als entschiedener ‚Rückzug ins Private‘ oder aber als notwendiger Ausgangspunkt für jedwede gesellschaftliche ‚Reform‘ – und eben nicht als ‚Schlüsselkompetenz unternehmerischer Selbstes‘ (z.B. Selbstmanagement) oder als ‚partizipatives Führungsinstrumentarium moderner Unternehmen““. Therefore Maasen describes the following difference between the 1970s and today: “Plakatativ formuliert: Aus einer politischen Gegenbewegung wird ein konstitutives Element des Politischen.” This narrative overlooks the very early efforts of corporate management techniques to include therapeutic tools in creating more productive workers. Likewise, it is not the case that up until the 1970s, therapeutic knowledge was positioned as a critical approach for more ‘humanization’ and ‘democratization’, as Maasen argues. Already in 1953, the German employers’ association defined the two as divergent goals and called for ‘humanization’ of the world of work by virtue

encouraged people to regard much of what they experienced as arising within themselves, thereby contributing to the process of inward development”.³⁵² While emotional frustrations at work were previously explained by the situation of the entire working class which had been subjected to dependent, monotonous wage labor, dissatisfaction with working conditions became increasingly interpreted as rooted in personal problems, which were different in any single case.

Besides these effects of a therapeutic shift in the labor sciences, post-war contemporaries also actively advocated for a change of perspective towards ‘the individual’ along two lines: First, Western societies tried to define themselves against the “standardized mass personality”³⁵³ of the East by “caring for the individual, appreciating the self-reliant personality”³⁵⁴. Second, they also defined this premium on the single person in opposition to the Third Reich which was assumedly a society of the masses instead of psychologically refined individuals.

However, as this chapter tried to show, the therapeutic focus on individual biographies, sentiments and circumstances was a development of the early 1940s which was particularly interesting to the corporate environment because it seemed to offer new and yet untapped possibilities for rationalization. After work ‘characters’ had been matched to tasks, production

of therapeutic methods which should work as a shield against the unions’ calls for democratization: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, *Gedanken zur sozialen Ordnung*, Köln 1953, 13: “Nicht eine das Wesen des Betriebes mißverstehende Demokratisierung, sondern die Humanisierung, die Wahrung der Menschenwürde und die Pflege der Persönlichkeitswerte der Mitarbeiter bilden den Inhalt unserer sozialen Betriebsgestaltung.“

³⁵² Zaretsky, *Secrets of Soul*, 143.

³⁵³ Fritz Jacobi, “Von der Verantwortung des Unternehmers“, in: *Bayer-Berichte* (2), 1958, 25-27, 27: “Nur wenn sich unsere Gesellschaftsordnung auf den selbstverantwortlichen Einzelnen stützen kann, wird sie auf Dauer der Welt des genormten Massenmenschen des Ostens widerstehen und sie geistig überwinden können.“ Cited after Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 238. / Peter Mattes, “Psychologie im westlichen Nachkriegsdeutschland – Fachliche Kontinuität und gesellschaftliche Restauration“, in: Mitchell G. Ash (Ed.), *Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert. Ein Überblick*, Opladen 1985, 201-224, 215: Mattes quotes the psychologist Philipp Lersch who stated in 1947: “Die Gefahr der Vermassung besteht darin, dass das, was zur Individualität und qualitativen Einmaligkeit eines Menschen gehört, und sie ausmacht, weitgehend und fortschreitend eingeklammert und außer Kurs gesetzt wird. (...) Vermassung bedeutet deshalb nicht nur Nivellierung, Typisierung und Verdurchschnittlichung der leiblichen und seelischen Physiognomie, sondern vor allem auch Aufhebung der persönlichen Freiheit und Selbständigkeit.“

³⁵⁴ *Ibid.*, 206. Mattes calls “Die Pflege des Individuellen, die Würdigung der Person“ the core motif of post-war psychology. Mattes also quotes Walter Jacobsen, the head of the Association of German Psychologists (*Berufsverband deutscher Psychologen*), which was established in 1947, with the following words: “(...) daß gewiß auch dem Menschen als Individualität, als Einzelwesen, eine höhere Wertigkeit zugemessen werden wird als es im Dienste des staatlichen Totalitätsanspruchs üblich wurde. Unpersönliche Werte, wie etwa der nackte Leistungseffekt, der Nutzen an sich, der sich aus einer rein materiell gesehenen ‚Verwendung‘ eines lebenden Menschen erzielen lässt, werden ihre einseitig beherrschende Vorrangstellung aufgeben, und an ihre Stelle wird man wieder etwas mehr den individuell-seelischen, sozusagen den ‚seelsorgerischen‘ Faktor berücksichtigen.“

facilities and body movements had been rationalized, after the ‘tone’ on the shopfloor had been improved, the turn to the ‘inner psychological dynamics’ of the worker seemed a promising further field for achieving productivity gains. In the second emotional economy, after a work ‘character’ had been identified, an invariable set of rules was derived from it to deal with the respective person and integrate him or her in the work process.

In contrast to this older framework, the changing moods and emotions of the ‘psychotherapeutic’ individual meant a lot more observation of and work on emotions on a continuous basis. Negative emotions at work were much less seen as originating from the work environment than being ‘imported’ from the private biographies of individuals. This development placed the attention less and less on the labor conditions and more on the personal capacity “how the individual deals with work-related experiences”.³⁵⁵ This framing certainly tended to put more responsibility for emotions at work on the worker and less on the company. If the worker did not have his or her personal and emotional life sorted out, “emotional sources of economic loss”³⁵⁶ were big and had to be eliminated.

This view was intertwined with a pathologizing gaze: The worker who complained or was disgruntled was no longer seen as somebody who revolted against technically-induced strains at work or who was dissatisfied with his or her position in society at large. Rather, discord on the shopfloor was now interpreted as a worker’s personal failure to cope with individual problems. In this logic, a ‘difficult’ colleague had not yet accomplished to ‘mature’ in his or her personal development.³⁵⁷ The worker had to be helped to free himself from “obsessive compulsive ideas

³⁵⁵ Hantel, *Verborgenes Kräftespiel*, 6: “Die Krankheiten, die wir in den Betrieben erleben, sind nicht allein Folgezustände von Arbeitsüberlastung und Betriebsschädigungen. Sie sind ebenso sehr Folgen eines Zusammenpralls zwischen Individuum und sozialer Struktur. Das heißt: nicht die Erlebnisse allein sind bestimmend, sondern die Art wie wir ihnen begegnen. Auf der einen Seite stehen der Betrieb und die Leistungsforderung. Auf der anderen Seite steht der Mensch, der als Individuum ein Resultat seiner Konstitution, seines beruflichen Werdeganges und seines außerbetrieblichen Lebensraums ist. In ihm harret oft ein latenter, seelischer Erreger nur des Augenblicks der Auslösung, um im Betrieb virulent zu werden. Der Widerstand, den der Einzelne dem reibungslosen Ablauf im Betriebe bietet, entspringt nicht immer den äußerlich sichtbaren Konflikten. Es kommt weit öfter aus tieferen, irrationalen Schichten und bedient sich nur des äußerlich sichtbaren Anlasses, um sich auszuwirken. Die Einsicht in dieses Aufeinander- und Zusammenwirken lebendiger Kräfte führt uns zu den wahren Verlustquellen in der Industrie. Sie werden zwar in der Produktion und Organisation erst sichtbar. Der verfehlt Ansatz liegt jedoch tiefer. Er liegt dort, wo das Gleichgewicht der Kräfte im Seelischen gestört ist.“

³⁵⁶ Scherke, *Sozialpsychohygiene im Betrieb*, 21: “Im Betrieb gibt es neben materiellen seelische Verlustquellen. (...) Diese seelische Belastung mit persönlichen Kümernissen, Nöten und Sorgen hemmt also die Arbeit und beeinträchtigt die Leistung.“

³⁵⁷ *Ibid.*: “Solche seelischen Spannungen brauchen sich nicht immer in einer zeitweiligen oder dauernden Minderung der produktiven Arbeitsleistung auszuwirken, sie können auch (und das ist sogar der häufigere Fall) in Mängeln des persönlichen Arbeitscharakters oder in jenen zahlreichen unproduktiven Reibungsflächen und Störungen der Gemeinschaftsarbeit zum Ausdruck kommen (z.B. unbegründete

and behavior” and “useless enagement” and to “emotionally connect to colleagues and supervisors” – goals which were e.g. to be achieved by corporate opinion polls³⁵⁸ or other communicative rapprochements: Erika Hantel gives the example of a weaving mill in which a female worker was afraid not to be able to work at the given high pace. She was terrified by the situations in which the *REFA* engineer would stand next to her with the stopwatch and control her performance. Hantel mentions that the worker had a thyroid dysfunction which she interpreted as the psychosomatic outcome of an anxiety disorder. Hantel concluded: “What matters most is not the work itself but who the person deals with the experience. Workers with thyroid dysfunctions tend to shy away from problematic situations because they are afraid.” The right solution, according to Hantel, was to encourage the worker. She talked to the *REFA* engineer about the situation, who then approached the worker in a friendly way and signaled his encouragement and support, which solved the problem.³⁵⁹

Klagen und Beschwerden, dauernde Unzufriedenheit, Miesmachen, Gegeneinanderarbeiten, Streitfälle, Affektausbrüche und Beleidigungen, Unpünktlichkeit, Blaumachen und zahlreiche ähnliche Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten). Wer auf irgendeinem Lebensgebiet (Beruf und Arbeit – mitmenschliche Beziehungen – Liebe und Ehe) Schwierigkeiten macht, der hat in seiner augenblicklichen Lebenssituation oder in der Entwicklung seiner Persönlichkeit bestimmte Schwierigkeiten, mit denen er nicht oder noch nicht fertig geworden ist. Die Störungen und Schwierigkeiten, welche die einzelnen Arbeiter (wie auch ganze Arbeitsgruppen) im Betrieb machen, sind also Anzeichen für Schwierigkeiten, die sie haben, also Symptome für bestimmte innere Arbeitshemmnisse. Zu diesen Arbeitshemmnissen menschlich-persönlicher Art gehören alle nicht fachlich-technisch bedingten Schwierigkeiten, die sich leistungsmindernd auf die eigene Tätigkeit des Arbeiters oder störend auf die Gemeinschaftsarbeit auswirken.“ / Gross applied the concept of ‘emotional maturity’ also to the manager, meaning that he would force himself to overcome interpersonal quarrel for the greater sake of increasing the aggregate output: “Der reife Manager zeigt ‚emotionale Reife‘, indem er an betriebliche Fragen nicht mit Vorurteil und Haß, sondern mit analytischem Geist herangeht. Der reife Manager poltert, mahnt und predigt nicht. Er muß die Sorgen des Arbeiters verstehen und vom Gesichtspunkte des Werks zu lösen suchen. (...) Eine kooperative Haltung (...) erfordert Geduld und psychologisches Verstehen. Nach Selekman darf das gemeinsame Ziel der Steigerung des Sozialprodukts bei allen Auseinandersetzungen nicht mißachtet werden.“ Cited from Gross, *Manager von Morgen*, 267f.

³⁵⁸ Gross, *Manager von Morgen*, 57: “Man fand nun, daß richtig angelegte Interviews den Arbeiter von nutzlosen inneren Erregungen und Zwangsvorstellungen befreien und ihm helfen, den Anschluß an Gruppen, inneren Kontakt mit seinen Arbeitskollegen und Aufsehern zu finden.“

³⁵⁹ Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 42f: Citing the female worker: “Ich habe Angst, wenn ich nicht nachkomme und dann noch der Refa-Ingenieur mit der Stoppuhr kommt und sich neben mich stellt, schwankt der Boden unter meinen Füßen und ich verliere ganz die Gewalt über die Maschine.“ Hantel analyzed the situation as follows: “Der ausgeübte Außenreiz - in unserem Falle die Bandarbeit – ist dabei von untergeordneter Bedeutung. Entscheidend ist vielmehr die Verarbeitung des Erlebnisses durch den betreffenden Menschen. Schilddrüsenkranke Menschen neigen zum Zurückweichen vor Schwierigkeiten aus Angst. (...) Es schien mir nun wichtig, den Konflikt der Weberin gemeinsam mit dem jungen Refa-Ingenieur zu lösen, der das Band überwachte. Ich wußte er war gefürchtet. Er, der ‚Bandpolizist‘, sollte die Frauen ansprechen, ermutigen und ihnen gelegentlich sogar helfen, wenn sie stecken bleiben. Das hat er sofort nach unserer Kontaktnahme mit größerer Bereitschaft getan.“

Moreover, this rhetoric of “psychological care” for the emotionally “needy” and “callow” workers had an infantilizing effect.³⁶⁰ The worker was seen as ill-informed about her private issues and needed professional help to overcome them. Whereas characterology dealt with the worker as he or she ‘was’ (i.e. as he or she was assigned within character typologies), the psychotherapeutic framework advised to change the worker for his own good – and for greater productivity.³⁶¹ The nature of corporate ‘help’ and support changed as well: In the second emotional economy the goal of companies had also been to reduce the private worries of the worker – the factory welfare worker would visit the worker at home and provide money or other material benefits to reduce e.g. the burden of illness of family members or an uncomfortable living situation. This material aspect of help vanished: the aim of having ‘emotionally undisturbed’ workers was achieved by factory-internal psychological work and not by materially supporting the workers in their respective private environment.

The gist of the rhetoric of “emotional care” for the workers ultimately becomes clear in those cases where psychological consulting was no longer voluntary: “Staff members who have caused damages several times, who spread rumors, who are naggers, malcontents and who disturb the factory’s peace” had no option but to get therapeutically guided counseling: “Uncovering the origins, helping to adjust and critically assessing their further employment possibilities”³⁶² was suggested in these cases by the Siemens psychological counseling department

³⁶⁰ See also Kroeber-Keneth, *Menschenführung*, 66: “Es gibt Mitarbeiter, die es wurstig auf einen Krach ankommen lassen. Auf die üblichen Ermahnungen reagieren sie mit Gleichgültigkeit; teils weil es ihnen an anlagemäßiger Leistungsspannung fehlt, teils weil ihre Interessen außerhalb des Betriebes liegen, sei es beim Sport, bei dem intensiven Vergnügungsbetrieb unseres Nachwuchses usw. Hinzu gesellen sich jene, die, obgleich längst erwachsen, über eine infantile Grundhaltung nicht hinauskommen und die gewissermaßen von Zeit zu Zeit des zürnenden Vaterbildes bedürfen. Allen dieses gegenüber hat eine affektive Verhaltenskorrektur einen guten Sinn: der gesteuerte Krach ist eine Art Schocktherapie, die die emotionale Tiefe der Persönlichkeit wachrütteln und zur Umstellung veranlassen soll.”

³⁶¹ Scherke, *Sozialpsychohygiene im Betrieb*, 22: “Psychohygiene im Betrieb (...) hat die Absicht, den Arbeiter innerlich in Ordnung zu bringen in der Überzeugung, daß ein Mensch, der innerlich in Ordnung ist, von selbst eine größere Arbeitsverbundenheit gewinnt, mehr Freude an seiner Arbeit hat und dementsprechend auch äußerlich mehr leistet.“ / Alfred Henze, “Meinungen in den Belegschaften”, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit : aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 34-38, 35: “Die Psychologen sagen, die seelische Verfassung jedes einzelnen Belegschaftsmitgliedes und damit der gesamten Belegschaft ist ein wichtiger Faktor für das reibungslose Funktionieren des Betriebes und damit für seine Wirtschaftlichkeit.“

³⁶² Siemens SSA 12799, Bekanntmachung, Betr.: Betriebspsychologische Dienststelle, “Ausführungen zum Aufgabengebiet des Betriebspsychologen“, 6. Oktober 1951: “Vom Prinzip der Freiwilligkeit der Beratung kann in den folgenden Fällen abgegangen werden: Betriebsangehörige, die einen Unfall erlitten oder mehrfach Sachschäden erzeugt haben, Leute mit Fehlschichten, Kleinbummler, Gerüchtemacher, Nörgler, Querulanten, Störer des Werkstattfriedens u.a. Hier gilt es, Ursachen aufzudecken, Anpassungshilfen zu geben und die Art der Weiterverwendung im Betrieb kritisch zu betrachten.“

(*Betriebspsychologische Dienststelle*). Hence, the corporate expectation to behave “emotionally sane” emerged and was linked to job security while the tolerance and legitimating frameworks for negative emotions at work declined.³⁶³ The former ‘explanation’ and ‘excuse’ for disgruntled behavior – the strainful conditions of industrial labor – vanished whereas the individual had to take up more responsibility for it instead. In this sense, ‘emotions at work’ became further individualized by applying a ‘privatized’ logic and reversing the ‘burden of proof’: Companies had to prove less that they had comfortable working conditions; rather, individuals had to prove that they could deal with their negative emotions – which were assumedly more a matter of private psychic ‘hygiene’ than given social structures.

The conceptual changes towards this kind of individualization were accompanied by concrete changes in the organization of work which worked towards the already mentioned corporate goal of a ‘non-massified’ workforce. Plant sites were sub-divided into smaller units, based on the ‘discovery’ of informal work groups; large canteens were decentralized – in the hope to thereby also foreclose other political ‘symptoms’ of a mass society, i.e. “mass assemblies” and “mass strikes.”³⁶⁴ With the compartmentalization of large work groups into smaller ones, turning them into more ‘familiar’ and emotionally close units, it was intended to make the workers’ experience more ‘individual’ in the sense of ‘personal’. The underlying hope was that, when co-workers “approached each other as individual beings”, the “indifference” of workers towards their workplace could be battled. The resulting “joy” derived from human interaction would naturally enhance the performance.³⁶⁵ Again, the economist gist of this ‘humanizing’ program shows at its

³⁶³ Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 17: “Die angewandte Psychologie im Betriebe leitet ihre Berechtigung, sich der Konflikte des Einzelmenschen anzunehmen, allein aus der Tatsache her, daß Konfliktsituationen sich leistungsdämpfend auswirken. Die seelischen Kräfte, die dem Konflikt zufließen, fehlen auf der Leistungsseite.“

³⁶⁴ Winschuh, *Ansprache an den jungen Unternehmer*, 22f. Winschuh gave the following advice to aspiring entrepreneurs by also referring to ASB knowledge: “Versuchen Sie ferner, wo möglich die Masse zu gliedern. (...) Der größte Teil unserer betrieblichen Einrichtungen und Formen steht in eklatantem Gegensatz zu der bereits eingetretenen geistigen Entwicklung. Die Massenarbeitsäle, die berühmten Schreibmaschinensäle, die Massenbetriebsausflüge, die Massenreisen, die Massenwerksküchen, die Massenversammlungen, die Massenstreiks verstoßen in entsetzlicher Weise gegen den Geist unserer Zeit. Jeder Betrieb, der nicht seine gesamte Aufmerksamkeit der kalkulatorischen, organisatorischen und selbstverständlich auch räumlichen Aufgliederung in lebendige und selbstverantwortliche Arbeitsgruppen widmet, muß mit Sicherheit in seinen Leistungen zurückgehen. (...) Vermeiden Sie also den Riesenbetrieb und gliedern Sie die Mengen und Räume durch. Lassen Sie sich nicht vom Rausch der Ziffern, der materiellen Größen verführen, auch wo Größe technisch und wirtschaftlich notwendig ist.“

³⁶⁵ Siemens SSA Lt 350, *Mensch und Betrieb. 10 Jahre Aufbau – Rückblick und Vorschau 1948-1958*, 21f: “Was kann gegen die Gleichgültigkeit getan werden? So umständlich und mühselig es auch erscheinen mag, wir müssen an den Einzelmenschen herankommen. Wir müssen ihn ansprechen im

envisioned limits: “One caution is essential and that is not to deepen the personal relations to such an extent that the single worker is not replaceable”, a contemporary HR publication admonished.³⁶⁶ Hence, the suggested ‘individualization’ was at the same time a ‘homogenization’ of emotional bonds which ideally could be quickly swapped.

Besides the conceptual and organizational changes working towards individualization, the employer-employee relationship also was remodeled along these lines.³⁶⁷ While in the previous emotional economy the ‘individualizing’ momentum consisted in making the relationship to the company more individual by the means of distinct social benefits (e.g. child and health care, leisure facilities etc.), the new ‘invention’ was to introduce “partnership contracts”, i.e. “individual contracts” in addition to the “collective work regulations”³⁶⁸. General social benefit programs were said to no longer be sufficient in an economy which wanted “to accentuate and to give consideration to the personality of each worker.”³⁶⁹ Granting performance-based profit-

weitesten Sinne des Wortes. Wir müssen ihn tangieren und bewegen im besten Sinne des Wortes. Wir müssen alles tun, daß er den Mut nicht verliert, Einzelner zu sein. (...) Richtschnur des Verhaltens: Vom Einzelnen zum Einzelnen! Gleich wirkungsvoll wäre es, wenn wir erreichen könnten, daß sich unsere Mitarbeiter selbst als einzelne begegnen; nicht sporadisch, nicht oder nicht nur gelegentlich im Privatleben, sondern bei der Arbeit. (...) So tritt auch von hier aus die psychologische Bedeutung der Bildung von Kleingruppen bei der Arbeit wieder eindringlich heraus. Hier kann eine Chance liegen, der weiteren Ausbreitung der Gleichgültigkeit bei der Arbeit nicht taten- und erfolglos zusehen zu müssen. Abbau der Gleichgültigkeit bedeutet ja nicht nur Steigerung der Leistung, sondern Freude für den Menschen.“

³⁶⁶ Gruber, *Human Relations*, 95: “Eine Warnung ist noch wesentlich, nämlich die menschliche Bindung nicht so weit zu treiben, daß der einzelne nicht mehr austauschbar ist.“

³⁶⁷ Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 68: “Der individuelle Weg zum Menschen ist der intime, ja ich möchte sagen, es ist der verborgene Weg zum Menschen und darum ist es auch der Weg, der den einzelnen Unternehmer, den einzelnen Betriebsleiter oder seinen von ihm dafür jeweilig bestellten Vertreter persönlich beansprucht. Die wirksame Pflege des einzelnen Menschen besteht in einem elastischen, immer neuen Reagieren auf die täglich sich wandelnden Situationen. Das heute im Mittelpunkt aller Erörterungen stehende Mitbestimmungsrecht hat aus dieser Sicht gesehen vielleicht eine noch unbekannt historische Bedeutung, insofern die geplanten Partnerschaftsverhältnisse zu einer Wechselwirkung zwischen sichtbaren materiellen Leistungen von seiten des Unternehmers und den unsichtbaren Zuflüssen aus den elementaren, ungebrochenen Kräften des Arbeiters führen können. Der Ausgang dieses, sich erst in schwachen Konturen abhebenden Verschmelzungsprozesses wird weniger von Verträgen als von der menschlichen Beziehung zwischen dem Arbeitsschaffenden und dem Arbeitnehmenden abhängen.“ In the coldness of industrial society, the employee was yearning “nach Rettung durch individuelle Beziehungen”.

³⁶⁸ Fischer, *Partnerschaft*, 118.

³⁶⁹ Flender, *Das Problem ‚Mensch und Arbeit‘*, 15: “Gewiß, ein aufgeschlossener Unternehmer wird (...) nach Kräften bemüht sein, die sogenannten Sozialleistungen seines Unternehmens immer weiter zu steigern. Aber heute müssen wir uns doch fragen, ob das alles genügt, ob wir mit der vorhandenen klassischen Betriebsorganisation überhaupt auskommen, um der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters wirklich gerecht zu werden.“

sharing would bring the individual personality to an entrepreneurial attitude instead of generally benefiting an entire factory workforce with social measures.³⁷⁰

At the same time, the individualization efforts of the late 1920s and 1930s to create a work personality striving to get promoted (*individuelle Aufstiegsorientierung*) seemingly payed off after the war. Especially the cohort born after 1920 often used the new post-war offers for further vocational training to get to higher paying jobs. This eagerness to climb up the factory and the social ladder – and not to advance slowly via the seniority principle – caused new emotional tensions among the workforce which were due to individualization effects and tendencies.³⁷¹

Dematerialization

While granting shared profits might at first glance seem a counter tendency to the statement of a continued *dematerialization* in labor relations, at a closer look it was not: As indicated, the profit-sharing models were introduced as an alternative to the established system of social benefits. They would remunerate the workforce in economically successful times, but unlike continuous social benefit programs, they were not ‘there’ for the workers in times of economic stagnancy or crisis. This was precisely the criticism formulated against them by labor representatives³⁷², and it was at the same time understood as an advantage from the employers’ perspective.³⁷³ Since the main goal of the profit-sharing idea was to create ‘entrepreneurial’ workers who would no longer be risk-averse but profit-seeking, it was not geared and never worked towards a redistribution of economic resources in industrial relations. Stable corporate social programs were traded in for volatile and unsteady profits, allegedly because the average contemporary worker preferred so.

³⁷⁰ Spindler, *Mitunternehmertum*, 77 / 96: “Der Arbeiter übt nicht eine Maschinenfunktion aus, sondern wirkt als Persönlichkeit und hat somit an den Ergebnissen das gleiche Eigentumsrecht, das nach unseren gültigen Rechtsgrundsätzen jedem Menschen zusteht, der etwas schafft (...). Durch die Mitverantwortung, Mitentscheidung sowie die Mitbeteiligung am Ertrage wird ein psychologischer Effekt hervorgerufen, der eine wesentliche Steigerung der Leistungsbereitschaft herbeiführt.“

³⁷¹ See e.g. Lauschke, *Die Hoesch-Arbeiter*, 404: “Junge, aufstrebende Arbeitskräfte forderten die alten Autoritäten heraus und stellen das gewohnte, soziale Gefüge der kooperierenden Arbeitsgruppen in Frage, indem sie sich auf neue, nur wenig geläufige und äußerst umstrittene Kompetenzen beriefen und daraus Rechte für sich ableiteten, die die hergebrachten Ansprüche der Stammarbeiter auf die Besetzung höherer, attraktiverer und nicht zuletzt besser entlohnter Positionen bedrohten. Selbstbewußt erklärte ein Kursteilnehmer: ‚Ich kann in einem halben Jahr so weit ausgebildet sein, daß ich Meister mit 35jähriger Erfahrung über den Haufen schmeiße.‘“

³⁷² Diedrich, *Human Relations*, 71.

³⁷³ Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 57f: “Ein weiteres Plus: Die Aktiendividende folgt dem Geschäftsgang im Gegensatz zum 13. Monatsgehalt und kann in Krisenzeit wegfallen.“

The general line of argument, brought forward by the proponents of *soziale Betriebsgestaltung* was that the material benefits of the past had not succeeded in appeasing the negative emotions linked to industrial labor. Tying in with the therapeutic paradigm, “deeper” and “immaterial” reasons for workers’ dissatisfaction were brought forward by Herbert Gross of the *WIPOG*: “The agitation of workers does not originate from the economic circumstances, but is located deep within them because they are not satisfied with their work. This dissatisfaction would remain even if we provided full employment, guaranteed wages and music on every shopfloor. It is a psychological question.” Gross pointed to Mayo’s fellow, the Harvard Business School instructor Fritz Roethlisberger, who had identified the following as main source of satisfaction at work: appreciative human relations with colleagues.³⁷⁴

In his publication financed by the German Steelwork Association, Karl Diedrich made the same point: Despite all the corporate institutions which provided material benefits to the workers, the social tensions had remained. According to Diedrich this was why the focus had to be placed on organizing the immaterial factors of the corporation: ‘human relations’.³⁷⁵ In a collaborative publication by the *RKW*, *FORFA*, the *ASB* and the *REFA*, “good payment, a safe working place and decent working conditions” were only defined as a *precondition* for human relations but not as the tools by which joy in work and a higher productivity could be achieved. The genuine factors of human relations efforts were to be seen in “the attitude of supervisors towards their workers, methods to give more responsibilities to the workers, complaint management systems,

³⁷⁴ Gross, *Manager von Morgen*, 58f: “Die Unruhe der Arbeiter liegt nicht so sehr in den wirtschaftlichen Verhältnissen, sondern tief in ihnen selbst begründet, als Resultat menschlich unbefriedigender Arbeit. Diese innere Unruhe würde bleiben und wenn wir den Arbeitern Vollbeschäftigung, garantierte Jahreslöhne, Musik in jeder Abteilung gäben. Es ist eine psychologische Frage. (...) Roethlisberger sagt: Die meisten von uns wünschen die Befriedigung, die daraus kommt, daß wir von unseren Freunden und Arbeitskollegen als wertvolle Menschen akzeptiert und anerkannt werden.“ Gross goes on to say: “Der Sinn dieser Untersuchungen, die von Harvard, Yale mit und in anderen amerikanischen Forschungsstellen durchgeführt wurden, ist der Nachweis, daß die sozialen Spannungen in hohem Maße nicht auf dem Gegensatz von Arbeit und Kapital, auf einem natürlichen Haß des Arbeiters gegenüber dem Management beruhen, sondern auf der unbefriedigenden Gestaltung der Arbeit, was wiederum auf die Vernachlässigung des Menschlichen in der Betriebsgestaltung zurückgeführt werden kann. Eine wesentliche soziale Entspannung ist also bereits dadurch möglich, daß dem Arbeiter im Betrieb größere innere Befriedigung, Sicherheit und gesellschaftliche Eingliederung vermittelt wird.“ / An example for human relations being an equivalent for financial remuneration is given by Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 18. She recalls a foreman with the following words: “Ich bin jetzt 22 Jahre hier. Wenn ich vor die Entscheidung gestellt würde, ob ich in ein andres Werk gehen oder hier ohne Bezahlung arbeiten wollte, so würde ich hier bleiben und umsonst arbeiten. Ich will als Mensch behandelt werden und Vertrauen genießen. Ich könnte mich an den Ton nicht mehr gewöhnen, der in andere Werken herrscht.“

³⁷⁵ Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung*, 7: “Spannungen [herrschen, S.D.] trotz der geschaffenen sozialen Einrichtungen, die dem Arbeiter viele materielle Vorteile brachten. (...) Dies zeigt, daß die betrieblichen sozialen Institutionen ergänzt werden müssen durch die Organisation der immateriellen Faktoren der sozialen Betriebsgestaltung: die Human Relations.“

the fostering of group work, the launch of psychological counseling services, creating mutual communication channels and trust, opinion research” and “group discussions”.³⁷⁶ This meant a definite shift from generally acknowledging that the material situation of the working class was vital for joy in work to downgrading this influence and instead emphasizing ‘softer factors’ like the working atmosphere and interpersonal harmony.

In the second emotional economy, corporate material gratifications were not a goal in itself but a means to create the desirable emotions in workers. The new element in the overall tendency to dematerialize labor relations was that now the very *means* to elicit positive emotions at work were non-material: they belonged to the realm of comforting human relations. Positive social interactions would bring about a positive relation to industrial work. In this new logic, the material realities of the work place (work conditions³⁷⁷ and financial remuneration) disappeared increasingly. Referring to countless studies which were concerned with workers’ opinions, the Siemens personnel department noted that “it is not mainly wage increases which improve the atmosphere in a company. It was shown that the climate is the better the greater the recognition is which the working individuals show to each other.”³⁷⁸

The ‘heartfelt moments’ at work were now deemed much more important for work satisfaction which actually also meant a further emotionalization³⁷⁹: While in the 1930s the cognitive dimension was important in order to feel joy at work – i.e. to understand the value of the work and its societal use –, now positive emotions were simply brought about by: positive emotions – those positive emotions which colleagues made the worker feel. This also meant that the company was no longer the only provider of recognition, but that this task was dispersed among the many people working in a company: They should establish mutual relations of

³⁷⁶ Bramesfeld / Herwig (Eds.), *Die menschlichen Beziehungen in der Industrie*, 8f / 13.

³⁷⁷ Siemens SSA 12799, “Vortrag des Herrn Seifert: Rationalisierung als betriebspsychologische Aufgabe“ (18.12.1953), 4f: “Auch das bekannte Experiment bei der Western El. Co. zeigt, dass Leistungssteigerungen durchaus nicht immer nur die Folge einer Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen sind, sondern auch schon dann auftreten, wenn sich die Belegschaft angesprochen und damit stärker als bisher beachtet fühlt.“

³⁷⁸ Ibid.: “Es sind nicht in erster Linie Lohn- und Gehaltserhöhungen, die das Klima innerhalb eines Betriebes verbessern. Es hat sich vielmehr gezeigt, dass sich das Betriebsklima umso günstiger gestaltet, je grösser die Achtung ist, die sich die arbeitenden Menschen gegenseitig entgegenbringen.“

³⁷⁹ Gross, *Manager von Morgen*, 60: “Entscheidend aber ist, daß die soziale Unbefriedigung unseres industriellen Zeitalters nicht durch Tarifabkommen beseitigt werden kann, auch nicht durch eine Gewerkschaftspolitik, welche an der Oberfläche zu kurieren sucht, was weit tiefer sitzt. Es gilt, den Menschen das Gefühl der Bedeutung und Wichtigkeit wiederzugeben, ein inneres Vakuum zu füllen. Gefühl hat mehr mit den Dingen zu tun als die Ratio.“

appreciating each other and thereby create a positive ‘atmosphere’. Industrial relations, in this sense, were re-interpreted as ‘human relations’.³⁸⁰

With this shift, the very meaning of negative emotions at work changed: Before the therapeutic turn, they were still valid indicators of a ‘problem’ in the material realities of work – either corporeal pressure resulting from the working conditions or discontentment with the class relations and the distribution of power and resources. In this new framework, emotional unease never signaled the ‘real’ origin at first sight and the worker could not be ‘aware’ what his emotions ‘really’ meant. Just as the psychotechnical paradigm denied the worker the ability to ‘know’ when he felt exhausted, the psychotherapeutic paradigm denied the worker to ‘know’ what he precisely felt angry about.³⁸¹ The emotion had to be deciphered and the deeper origins always led away from the company and towards the private life. In this regard, emotions turned into something opaque and irrational rather than a legitimate reaction to physically or mentally objectionable working conditions. As Hergt put it: “Social tensions arise from human shortcomings, from apparently minor matters.”³⁸² As a consequence, entrepreneurs who still

³⁸⁰ Dipl. Volkswirt Fritz Schilling, “Wichtige Fragen der Betriebssoziologie“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung (7)*, 43-49, 43: Schilling called himself a corporate practitioner and assessed labor sociology as the core labor science. According to Schilling labor sociology did not deal with societal questions but with the relationship of the single worker within his group or towards other workers. According to him, human relations were the reason for conflicts with the workforce, i.e. not industrial relations. With regard to human relations, Schilling claimed: “Wenn wir uns über diese Zusammenhänge nicht klar geworden sind, dürfte es uns eigentlich nicht überraschen, wenn wir eines Tages vor einem Ausbruch stehen, der z.B. Arbeitsniederlegung oder Kündigung eines Tarifvertrages heißt. Das sind dann die Anzeichen dafür, dass in dem Organismus unseres Betriebes, in dem Ausgewogensein unserer Betriebsgemeinschaft Spannungen herrschen, die latent waren und die nun plötzlich zum Ausbruch kommen.“

³⁸¹ Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch*, 49: “Die Erziehung der Menschen im Industriegebiet wird deshalb nur Erfolg haben, wenn sie mit subjektiver Anteilnahme und Geduld beim einzelnen Menschen einsetzt. Engste Beziehungen und kleinste Kreise können dann entscheidend werden für den Geist eines Betriebes. Ein Mensch, wie der heutige Industriearbeiter (...) wird sich des Grundes seiner Unzufriedenheit, seiner Reizbarkeit und seiner Unruhe nicht bewußt. Er kritisiert seinen Vorgesetzten. Er kritisiert die Einrichtungen des Werkes. Er kritisiert seine Mitarbeiter. Er ergreift zwangsläufig jede Sensation, um sich abzureagieren, ohne in vielen Fällen zu wissen, daß seine seelisch-geistigen Kräfte in der rationalisierten Teilarbeit nicht aufgefangen werden können.“

³⁸² Hergt, *Soziale Betriebsgestaltung*, 3: “Es wäre ein gefährlicher Irrtum, wenn die Arbeitgeber glaubten, mit materiellen Mitteln allein der Forderung nach sozialer Betriebsgestaltung entsprechen zu können. Soziale Spannungen basieren auf menschlichen Unzulänglichkeiten, auf offenbaren Nebensächlichkeiten.“ / In a similar vein: Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 89: “Die nähere Aussprache ergibt außerdem oft, daß nicht immer die zuerst genannten Abgangsgründe z.B. geringes Gehalt – die eigentlichen sind, daß vielmehr ein ganzer Strauß von Gründen zusammenkommt: fehlende Aufstiegsmöglichkeit, (...) Ärger mit dem Vorgesetzten, fehlende Anerkennung.“ / Scherke, *Soziale Betriebsgestaltung*, 82: “Die soziale Betriebsgestaltung wie die Betriebspsychologie wollen – in der Erkenntnis, daß fast alle Probleme des Betriebes letzten Endes menschliche Probleme sind – den Unternehmern wie den Arbeitern beratend zur Seite stehen und damit einen Beitrag leisten zur Erleichterung und Vermenschlichung der Arbeit, zur Verbesserung der Beziehungen zwischen den

thought that they could solve existing tensions and unease by throwing money at the problem were deemed misguided by labor psychologists.³⁸³

Another regard in which labor scientists and HR managers seemed to know better what the worker wanted than the worker himself was what the worker worked for. While the unions still thought that the best thing for the worker was a “high wage and a short working day”, the corporate world promoted a different image of the worker: Decisive was not the absolute wage level, but what the worker could buy for it. And in this regard the worker was naturally interested in higher productivity which would lower the price level. He wanted “more”, “better clothes, nicer flats, better food”, he was to be seen not only as an employee but as a consumer who strived for a higher standard of living. In this regard, the union policy was termed “materialistic”, whereas the movement for social factory design (*soziale Betriebsgestaltung*) recognized the ‘deeper longings’ of the worker, i.e. also conceived of him as more than someone after an absolute amount of money for its own sake.³⁸⁴ In this context, nothing less than “the

Mitarbeitern und zur Steigerung der Arbeitsfreude, also zur Ordnung des Betriebes vom Menschen her und zur sozialen Befriedung des Lebens im Betrieb.“ (Cited after Rosenberg, *Experten für Humankapital*, 146.)

³⁸³ Hartmuth, Was erwartet der Betrieb von der Psychologie?, 31ff: “Man versuche sich vorzustellen, wie die sozialen Verhältnisse in etwa zehn Jahren aussähen, wenn wir auf dem Weg des Materialismus unaufgehalten weitermarschierten! Die Kluft zwischen denjenigen, die sich heute als Sozialpartner bezeichnen, wäre unüberspringbar breit geworden. Die Begehrlichkeit würde zum Hauptantrieb der Menschen. Wir müssen rechtzeitig alle Möglichkeiten anwenden, die eine Abkehr vom falschen Wege bringen können.“ On this way, Hartmuth called psychology to help: “Und wenn wir zunächst von der Rationalisierung als einem Vorgang sprachen, der gern ausschließlich dem materialistischen Bereich zugewiesen wird, so halten wir es nun für notwendig, das Gewicht der menschlichen Seite mehr in den Vordergrund zu schieben. Dann werden die Widerstände gegen Rationalisierung als materialistisch schwinden: Dann wird sie nicht mehr als ein Mittel der Profitgier hingestellt werden können, das den Arbeiter entseelt, ihn innerlich verelenden lässt. Statt die Strukturen der entseelenden Arbeit zu ändern, beseelt man den Arbeiter neu! Der Erfolg wird nicht ausbleiben, wenn die Rationalisierung von dem belastenden Odium befreit, von allen als eine Möglichkeit zu vernünftigerem und befriedigerendem Leben und Wirtschaften anerkannt wird.“ The goal, according to Hartmuth was a “corporate culture of understanding“ (Kultur des Verstehens in den Betrieben).

³⁸⁴ Elisabeth Liefmann-Keil, “Soziale Betriebsgestaltung – volkswirtschaftlich gesehen“, in: Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer, *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, 8-10, 9: With regard to the unions, Liefmann-Keil argued: “Die Interessenvertretung erlaubt heute keine Beschränkung auf die Orientierung an Gegensätzen. Der Arbeiter ist nicht nur Lohnempfänger. Er ist auch Verbraucher. (...) Er will nicht bloß mehr Geld. Er möchte mehr zu essen, bessere Kleidung, Wohnung und dergleichen und er will Arbeit. Darum müssen die Gewerkschaften mit an der Produktivitätsförderung, an der Aufrechterhaltung der Arbeitsmöglichkeiten interessiert und um sie bemüht sein. (...) Eine engere Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Betrieb ist notwendig.“ / Prof. Dr. Lohmann, “Soziale Betriebsgestaltung – betriebswirtschaftlich gesehen“, in: *ibid.*, 10-11, 10: “Eine weitverbreitete Meinung ist die, daß dem Arbeiter nach Lage der Dinge mit einer Besserstellung in materieller Beziehung, also grob gesprochen, hohem Lohn und kurzer Arbeitszeit, am besten gedient sei. Ich glaube nicht, daß sich unter dieser Devise soziale Betriebsgestaltung wirksam treiben läßt und stimme sehr Herrn Dr. Weiß zu, der vorhin den Nachdruck der sozialen Betriebsgestaltung gerade auf Immaterielles legte.“ / Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 66: “Viele Schwierigkeiten und Mißstimmungen entstehen nicht aus der absoluten Höhe

rearrangement of the societal order with the goal of erasing the tension” was championed by Spindler. This goal was

“not to be achieved by the old measures of wage levels and better working conditions since the social battle is nowadays not being decided by the eight-hour-day and a few cents in wage increases, but it is about nothing less than the recognition of human dignity and the integration of the workers into the human society as equal partners. This is why all solutions which rely on material means, are doomed to fail. The time has come that all people change their mindset with the help of a warm heart to create a new social world in which people work together in harmony.”³⁸⁵

Spindler called this effort “socialism of the heart”. This kind of partnership would not be defined by the tools of co-determination and social benefit schemes.³⁸⁶ Rather, as the company Volkswagen proudly emphasized, “the art of treating people well is the best form of co-determination“.³⁸⁷

As ‘unmaterialistic’ as the emotional language of new industrial relations purported itself, the financial benefits of such eased social interactions were outlined very clearly: This kind of heartfelt partnership would “decrease the costs per work unit” and lead to a “better use of capital” and a “better position in the market compared to competitors. All this is achieved by a stronger enthusiasm of the workers and by the diminution of the industrial disquiet”, Ernst Korff of the *ASB* argued.³⁸⁸ Likewise, the self-understanding of entrepreneurs was not the one which they

des Entgeltes, sondern aus dem mit anderen vergleichbaren Entgelt. So materialistisch wie manche Vorgesetzte meinen, sind unsere Mitarbeiter nicht.“

³⁸⁵ Spindler, *Mitunternehmertum*, 9: “Die Neuordnung der gesellschaftlichen Beziehungen mit dem Ziele der Ausschaltung der Spannungen ist nicht mit dem alten Rüstzeug von Lohnänderungen und besseren Arbeitsbedingungen allein zu lösen, denn der soziale Kampf wird heute nicht mehr um den Achtstundentag und um einige Pfennige Lohnerhöhung ausgetragen, sondern er geht um nichts Geringeres als die Anerkennung der Menschenwürde und die organische Eingliederung des Arbeiters in die menschliche Gesellschaft als gleichberechtigten Partner. Deshalb müssen auch alle Lösungsversuche, die sich darauf beschränken, ausschließlich mit materiellen Mitteln die gesellschaftlichen Spannungsfelder zu beseitigen, zum Scheitern verurteilt sein. Jetzt ist vielmehr die Zeit gekommen, daß alle Menschen mit gutem Willen und warmem Herzen ihr Denken umstellen müssen, um eine neue soziale Welt zu schaffen, in welcher die Menschen in Harmonie zusammen leben und arbeiten können und in welcher die Würde als Mensch und das Wesen der Persönlichkeit wieder anerkannt wird.“ Spindler called that vision a “socialism of the heart devoid of class struggle“ (Sozialismus des Herzens, dessen Merkmal nicht der Klassenkampf ist).

³⁸⁶ Korff, *Human Relations*, 13: “Eine solche Partnerschaft im sozialen, im mitmenschlichen Bereich geht über die betriebswirtschaftliche Partnerschaft hinaus. Über diese betriebswirtschaftliche Partnerschaft, über Mitbestimmung und Miteigentum, soll hier nicht gesprochen werden, ebensowenig über die sozialpolitischen Leistungen der Betriebe, über die Höhe der Löhne usw. All diese Dinge bestimmen nicht den Grad der erreichten Partnerschaft im Sozialen.“

³⁸⁷ Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 194: “‘Die Kunst der Menschenbehandlung’, so hieß es gar bei Volkswagen, sei ‚die beste Art der Mitbestimmung‘.“

³⁸⁸ Korff, *Human Relations*, 13f: “Diese Partnerschaft im sozialen bedeutet für die Betriebsleitung Herabsetzung der Kosten für die Arbeitseinheit, wirksamere Ausnützung des Kapitals und eine

expected from their employees: that they were in the game for the mere enjoyment of human relations whose joys made the material aspect of their investment negligible. The “task that the capital invested bears at least a certain level of interest-rates”³⁸⁹ was unquestioned. And the ‘new’ way of achieving unprecedented levels of capital growth was to invest in human relations.³⁹⁰

The professor for business administration Guido Fischer, whose publications were recommended by Winschuh and who edited the journal *Mensch und Arbeit* together with Weiß, outlined the following relationship between material interests and the care for the individual worker:

“The individual work performance is the prerequisite for every effect of invested capital. This is why the workforce and the individual person has to be cared for, to increase human performance in the interests of the company, the economy and the return on investment and the pursuit of profit: This is how the neoliberal form of thought emerges. Neoliberalism strives to enable the working person to shape his performance in the best way possible.”³⁹¹

verbesserte Stellung auf dem Markt gegenüber der Konkurrenz. All das wird erreicht durch die stärkere Begeisterung und die wirksamere Zusammenarbeit aller Arbeiter, durch die Verminderung der psychologischen Arbeitshemmnisse und der damit verbundenen industriellen Unrast.“

³⁸⁹ Erich Potthoff, “Die Arbeitswissenschaften, ihre Aufgabe und ihre Bedeutung“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, 75-83, 75: “Der Betrieb (...) sieht seine Aufgabe darin, daß dieses im Betriebe eingesetzte Kapital sich mindestens verzinst.“

³⁹⁰ Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 10: “Haben Sie einmal ausgerechnet, welche Produktivitätssteigerung möglich wäre, wenn Ihre Mitarbeiter gerne und gut mit Ihnen und mit den anderen zusammenarbeiten? Ein guter Facharbeiter bringt Ihnen durch seinen Weggang mindestens einen Verlust in Höhe seines Halbjahreseinkommens. Die beeinflussbare Höhe des Krankenstandes kann 5-10% der möglichen Gesamtarbeitsstunden Ihrer Belegschaft betragen! Durch gute Zusammenarbeit und anständiges Betriebsklima ist eine Produktivitätssteigerung von zehn bis fünfzehn Prozent möglich! Sind das Kleinigkeiten, die Sie bedenkenlos vernachlässigen könnten?“

³⁹¹ Fischer, *Partnerschaft*, 11: “Der Mensch ist mit seiner Arbeitsleistung die Voraussetzung für jede Kapitalwirkung im Betriebe und in der Wirtschaft. (...) Immer mehr dringt diese Grundwahrheit auch in die Erkenntnisse des wirtschaftenden Menschen ein. Sie bleibt dabei nicht nur eine äußerliche Forderung humanistischer Denkart, die bereits weitgehend das vergangene materialistische Denken ablöst, sondern zeigt sich auch in praktischen Folgerungen des betrieblichen Lebens. (...) Der humanistische Kapitalismus – das Wort Humanismus sei hier nicht im Sinne der humanistischen Geistesbewegung der Renaissance verwendet, sondern als menschenbezogene Denkart – will bewußt vor allem die menschliche Arbeitskraft und den Menschen selbst pflegen, um die menschliche Arbeitsleistung im Interesse des Betriebes und der Wirtschaft, also auch im Interesse der Kapitalverzinsung und des Gewinnstrebens zu erhöhen. So entsteht die Denkform des Neu- oder Neoliberalismus. Sie erstrebt, daß innerhalb des Betriebes der arbeitende Mensch (...) zu einer möglichst günstigen Gestaltung seiner Arbeitsleistung gelangen kann.“ / In an equal vein Diedrich, *Human Relations*, 13: “Die menschliche Arbeitskraft bedeutet eine beträchtliche Vermögensanlage. (...) Wir werden nicht zu einer richtigen Beurteilung des Ertrages aus menschlicher Arbeit kommen, wenn wir nicht einsehen, daß zunächst das von der Volkswirtschaft investierte Kapital durch die Leistungen des Menschen verzinst und amortisiert werden muß, ehe von einem Überschuß gesprochen werden kann. Daraus folgt, daß die Verzinsung der im Menschen angelegten Kapitalien volkswirtschaftlich wichtiger ist als die Verzinsung des in Sachgütern investierten Kapitals. Das ist der Kern des bekannten, aber meistens falsch angewendeten Satzes, daß der wirtschaftliche Erfolg einer Wirtschaft in erster Linie von der Arbeit seiner Menschen abhängt.“

At the same time, despite all HR rhetoric, the mechanisms to determine the wage level of the workforce tended to become withdrawn into arenas where workers would have the least say. One prominent example is the company Bayer in which a partnership rhetoric was established by Fritz Jacobi who served as the post-war personnel director for Bayer and was even on the board of directors (an exception at the time for an HR person). Starting from 1951, he also chaired the committee for public relations of the employers' association in the chemical industry and designed a partnership concept for the chemical industry based on "the belief of all workers to be partners in a common task" and underlined by good pay, workplace security and "good human relations, i.e. the mutual respect of all staff members for each other, i.e. respect for the personality of the colleague and his achievement."³⁹² De facto, the Bayer executive board tried to determine the piece rates in the 1940s and 1950s in small get-togethers of engineers rather than consulting the workers' council. Petrak terms this a bold attempt to establish a "parallel structure" of small decision-making circles in corporations which would circumvent the official integrative pathways to finding wage and bonus agreements. This makes her conclude that the propagated "harmony" was a quite superficial one.³⁹³

³⁹² Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 235. Rosenberger quotes Jacobi on the following prerequisites for partnership: "1. Eine gute Bezahlung 2. Sicherheit des Arbeitsplatzes 3. gute Mitarbeiterbeziehungen, d.h. die gegenseitige Achtung aller Werksangehörigen voreinander, d.h. vor der Persönlichkeit des andern und vor seiner Leistung."

³⁹³ Petrak, *Die werkseigene ‚gute Tradition‘, die Ära Hochapfel und das Betriebsverfassungsgesetz, 190ff*: "Der Verlauf der Zusammenarbeit im Akkordausschuss über die Ära Hochapfel hinaus macht indes deutlich, dass trotz des Lippenbekenntnisses zum Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats in Akkordfragen die Strategie der Werksleitung dadurch charakterisiert war, die potenziellen Schauplätze der Mitbestimmung zu minimieren: Anstatt den Ausschuss einzuberufen, wurden Probleme im kleinen Kreis erledigt. Zu beobachten ist aber auch, dass diese Strategie nicht erst 1953, sondern bereits unmittelbar in den ersten Nachkriegsjahren aufkam. Schwierige Fragen wie z.B. der Abbau des Ernährungszuschlages wurden damals bereits im kleinen Kreis geregelt, so dass offizielle Sitzungen des gemeinsamen Akkordausschusses ausblieben. Auch fanden Besprechungen im kleinen Rahmen zu speziellen Fragen statt, zu denen die Betriebsvertreter gar nicht erst eingeladen wurden. Sitzungen des Akkordausschusses bleiben auch 1955 und 1956 aus. (...) Letztlich ist damit im so wichtigen Bereich der Akkorde und Prämien eine Tendenz zur bewussten Etablierung einer eigenen parallel zur gesetzlich bestehenden Betriebsverfassung zu erkennen, mit dem Ziel ‚einen Großteil der Entscheidungsprozesse auf einen kleineren Personenkreis zu verlagern‘, wie es jüngst auch für die Hoechst AG konstatiert wurde. Dazu gehörte auch die Etablierung von Ausschüssen, die gar nicht im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen waren. Das alte Problem der Zuständigkeit für Akkorde und Prämien in den Fabrikationsbetrieben mündete zum Beispiel in den Vorschlag der Ingenieurverwaltung, zusätzlich einen Leistungslohnausschuss im Frühjahr 1957 zu gründen, der von der Sozialdirektion gerne aufgenommen wurde. Als Gremium innerhalb der Vertreter der Werksleitung sollten hier ‚alle übertariflichen Entlohnungsbestandteile‘ koordiniert werden unter der Leitung von Jacobi. Brisantere Aussprachen verlagerten sich allmählich in die Technischen Direktionskonferenzen, zu denen die Betriebsräte keinen Zugang hatten."

The very ‘material’ consequences of this conceptual shift in personnel management also were significant: ‘Traditional’ social benefits, i.e. material assets were increasingly cut back or vanished altogether. This was the case e.g. with regard to financial gratifications for children at the age of receiving the communion or confirmation, for corporate leisure homes, company housing, ski lodges, sports facilities, children’s holiday travels and the like.³⁹⁴ The underlying truism was that “the working atmosphere does not depend on the level of social benefits. The working atmosphere is created by human influences. These are of greater powers than material conditions. A rundown factory site with a jovial foreman has a better working atmosphere than a palace with a stinker as a supervisor.”³⁹⁵

Added Transcendence

The intrinsic value of ‘human relations’ was also the core of the new transcendent qualities ascribed to industrial labor. In the second emotional economy the meaning of work was interrelated with larger society – the ‘worth’ which the workers created for their nation would determine the ‘value’ of the person³⁹⁶ who could thereby experience joy in work. After the

³⁹⁴ Siemens SSA 14 / Lt 337, “Anlage zum SozPolAbt-Rundbrief vom 27. April 1959“, 3: “Einigkeit bestand darüber, dass es heute nicht mehr angebracht sei bei Konfirmation / Kommunion oder Geburten generell Unterstützungen in Geld oder Sachwerten zu geben. Auch in diesen Fällen kann nur individuell vorgegangen werden.“ / Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, 10f: “Ein Unternehmen ist keine Kirche und kein Wohlfahrtsinstitut, sondern eine Leistungsgemeinschaft.“ / A. Flender, “Das Problem ‚Mensch und Arbeit‘ als Kernproblem des Unternehmers“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, München 1954, 15-22, 20: “Wie weit soll man gehen mit der Einrichtung von Sportplätzen, Erholungsheimen, Skihütten, mit der Betreuung der Belegschaft durch Werkfunk, Werkzeitung, Betriebsbesichtigungen? (...) Meine Forderung: Pflegt die menschlichen Beziehungen an erster Stelle, dann kommt alles andere sozusagen von selbst!”

³⁹⁵ Ibid., 62: “Das Betriebsklima hängt nicht von der Höhe der Sozialleistungen ab. Denn das Betriebsklima entsteht am Arbeitsplatz selbst – durch unmittelbare sachliche und persönliche Einwirkungen. Dabei zeigt sich, daß die persönlichen Einwirkungen von stärkerem Gewicht als die sachlichen sind. Eine alte Bude mit einem Prachtkerl von Meister hat ein besseres Betriebsklima als ein Palast mit einem Ekel als Vorgesetzten.“ / Siemens SSA 12799, W. Meier, “Der Mensch in unserem Werk. Aus der Vortragsreihe ‚Unser Werk und seine Fertigungstechnik‘ (Oktober 1951), 4: “Umfragen in deutschen Betrieben mit der Bitte nachstehende Fragen der jeweils empfundenen Wichtigkeit nach einzuordnen, hatten in der punktmäßigen Auswertung folgendes Ergebnis: (...) Es ist erkennbar, daß Anerkennung der Arbeit und gute Behandlung in ihrer Wertung nicht soweit vom Lohn entfernt sind, wie oftmals angenommen wird. Es zeigte sich z.B., daß in Betrieben mit ungeeigneten Vorgesetzten die Wertung guter Behandlung vor den Lohn gesetzt wurde. (...) Die Bedingungen: Wert der Persönlichkeit, Anerkennung der Arbeit und gute Behandlung sind die Ansatzpunkte zur Aktivierung der seelischen Triebkräfte im Menschen und schaffen die Voraussetzung für eine gesunde Arbeitsatmosphäre.“

³⁹⁶ Siemens SSA 979013, Adolf Zeddies, *Siemens-Lehrgang ‚Die Gesetze des Erfolges‘*, Bad Homburg 1941, 13: “Deshalb können wir sagen, daß wir den Sinn des Lebens am kräftigsten im Wirken und Handeln spüren, das uns von unserem beschränkten Ichkreise hinweg zum Allgemeinen, zum Überpersönlichen führt. (...) Persönlichkeitsbildung hat das Ziel, 1. Die Kräfte des Menschen zu stärken, damit er das Leben tapfer besteht und Freude, Glück und Erfolg aus seiner Lebensarbeit schöpft, 2. den Sinn dafür zu erwecken, daß der Wert des Menschen als Persönlichkeit von der Leistung abhängt, die er in der Gemeinschaft vollbringt.“

Second World War, the concept of individual sacrifices for and fulfillment by serving greater society or the nation could no longer be upheld. Hence, the meaning-making shifted towards a smaller unit – the individual self.³⁹⁷ Work was less conceptualized as a place in which obstacles had to be overcome for the greater good, but rather as a place from which ‘healing’ forces radiated, which could psychologically comfort the workers and contribute to their personal development.

A striking example in this regard is Adolf Friedrich’s book *Lebenserfüllung auch in der Arbeit* (personal fulfillment at work). As outlined in Chapter II, during the Third Reich Friedrich had propagated the ‘*Leistungskampf*’ of the workers – the total struggle to prepare and win Germany’s war efforts as a source of personal meaning. In the post-war years Friedrich made an entirely different point: He took up the psychotherapeutical paradigm of ‘personal unfolding’ (*Entfaltung*) at work.³⁹⁸ According to Friedrich, it was vital “to make the value of work palpable, i.e. the value which work carries for the life fulfillment of people”.³⁹⁹ Therefore, it was a fallacious goal to fight for shorter working hours and higher wages, according to Friedrich. Even previous methods of creating joy in work like getting promoted or receiving recognition were not the most important things with regard to work. The ‘real’ immaterial remuneration⁴⁰⁰ of industrial labor would be that it fostered the positive qualities in people and that it diminished their fears and insecurities. By strengthening the person, the worker could increase his well-being for life.⁴⁰¹ The work place would be the arena in which all his or her ‘personality disorders’

³⁹⁷ Friedrich, *Lebenserfüllung auch in der Arbeit*, 4: “Was eine rechte und gute Arbeit für den Betrieb, für die Wirtschaft, für die Gemeinschaft bedeutet, wissen wir durchaus. Was sie aber für jeden von uns ganz persönlich und individuell bedeutet, darum geht es hier.“

³⁹⁸ Ibid., 15: “Gerade der Betrieb ist ein entscheidender Lebensraum für den Menschen, eine Stätte, in der unsere Kräfte nicht nur in der Produktion zum Ausdruck kommen, sondern sich in der Arbeit selbst menschlich entfalten sollen.“

³⁹⁹ Ibid., 4: “Entscheidend kommt es darauf an, den Wert der Arbeit, wo sie auch anfallen möge, wieder spürbar werden zu lassen, den Wert, der ihr in der Lebenserfüllung der Menschen zukommt.“ / In a similar vein: Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (Ed.), *Wir Menschen in der Industrie* (32). Sonderheft der Zeitschrift ‘Wir vom Glanzstoff’, Juli 1954, 32: “Die Unterschiede der menschlichen Situation der verschiedenen Gruppen von Betriebsangehörigen verlieren sichtbar an Bedeutung. Dafür tritt das gemeinsame Anliegen aller Menschen in der Industrie deutlicher hervor: Einen Weg zur persönlichen Daseinsbefriedigung zu finden.“

⁴⁰⁰ Friedrich, *Lebenserfüllung auch in der Arbeit*, 3f: “Es genügt keineswegs, von der Verkürzung der Arbeitszeit das ganze Heil zu erwarten. (...) Keinesfalls handelt es sich um den Gegenwert in Lohn oder Gehalt. Auch nicht um Lob und Beförderung oder irgendetwas, was von außen her als Wertung der Arbeit in Erscheinung treten mag. Nicht um alles das geht es, sondern ausschließlich nur um das, was die Arbeit selbst und unmittelbar dem Menschen bedeuten kann.“

⁴⁰¹ See also: Riedel, *Arbeitspädagogik*, 115: “(...) dass alle Probleme in dem Augenblick keine ernsthaften Probleme mehr sind, wo wir den produktiven Menschen haben, der jeder Situation gewachsen ist. Ganz unzweifelhaft ist also die Forderung der Produktivität berechtigt, diese Forderung ist aber eine pädagogische Forderung! Wenn wir die pädagogische Seite der Arbeitsgestaltung stärker

would be taken care of and cured.⁴⁰² Any given workplace – irrespective of its production technicalities – had the power to convey valued virtues like “inner calm, sedulousness, orderliness, alertness, the ability to oversee larger contexts, human understanding, tolerance and readiness to help others” – all these traits would be of a therapeutic value to the individual workers and make them fit for life.⁴⁰³

This heightened ability to deal with work and life in general would make the worker happy and create joy in work. In relation to the above-mentioned dematerialization tendency, this joy in work was no longer linked to a particular work environment; it merely arose from the feeling that one grew stronger in coping with one’s life.⁴⁰⁴

berücksichtigen, als es bisher geschehen ist, dann werden wir nicht nur die materiellen Bedingungen für ein besseres Leben erzielen, sondern wir werden vor allem erreichen, dass der Mensch auch geistig, auch als Mensch in seinem Menschsein besser lebt.“ / SSA 12799, W. Meier, “Vom Sinn der Arbeit. Aus der Werksvortragsreihe 1952/1953“ (Oktober 1952), 15: “Wir sind auf Gedeih und Verderb mit unserer Arbeit verbunden, sie ist die Grundlage unseres Lebens. Es liegt weitgehend in unserer Hand, ob sie uns über die Befriedigung materieller Bedürfnisse hinaus zu einer Quelle der inneren Kraft und der Freude wird.“

⁴⁰² Friedrich, *Lebenserfüllung auch in der Arbeit*, 5: “Wir kennen genügend Fälle, in denen (...) ein Mensch, der in seinem privaten Leben von großen Sorgen bedrückt wurde, sich in einer gut geordneten Arbeit im wahrsten Sinne des Wortes wiederfand. Jede rechte und aufbauende Arbeit hat solchen heilenden Einfluß.“

⁴⁰³ Ibid.: “Überall, wo Berufsbilder aufgestellt werden, die sich nicht in den technischen Gegebenheiten erschöpfen, stoßen wir auf grundlegende Forderungen, die die Lebenseigenschaften des Menschen unmittelbar berühren. Da stehen vielleicht innere Ruhe und Unverdrossenheit, Sauberkeit, Wachsamkeit und Verlässlichkeit, überschauendes Disponieren und Selbstkritik und viele andere Eigenschaften mehr, bis hin zu Forderungen mitmenschlichen Verhaltens in menschlichem Verstehen, in Verträglichkeit und Hilfsbereitschaft und vor allem auch unmittelbarer wohlthuender Wesenswirkung. Eigenschaften, die keineswegs nur für das Gelingen der betreffenden Tätigkeit bestimmend sind, sondern solche, die dem Menschen das Bestehen in seinem Leben überhaupt möglich machen.“ / See also: Otto Merckle, “Arbeits- und Berufspädagogik in der betrieblichen Praxis“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung (7)*, 51-59, 58: Elaborating on a labor pedagogical training program in his company: “Die Sozialtugenden Fleiss, Ehrlichkeit, Anständigkeit, Treue, Hilfsbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft zeigten sich an konkreten Arbeitsvorgängen am Arbeitsplatz. Der Mensch fühlte sich wieder personenhaft angesprochen, kam zum eigenen Sein- und Wertempfinden. Ohne die Entwicklung und Pflege der Sozialtugenden, ohne ihre Wirksamkeit ist eine Steigerung der Produktivität, insbesondere der Fruchtbarkeit des Menschen, seine Willensäußerung zur steten Mitarbeit und Mitverantwortung und die Verbesserung seiner Leistungen nicht möglich. Wird dem einzelnen im Betrieb bewusst gemacht, daß es der Arbeitsvollzug ist, der seine Fähigkeiten und seine Begabungen in Anspruch nimmt, sie entwickelt, pflegt und erhält und ihm damit seinen Arbeitsplatz sichert, dann kommt es zu bewusstem Tun und Handeln, zum personenhaften Arbeitsvollzug.(...) Seine Anstrengungen werden bewusst vollzogen, da sie ihm in der Betriebswelt nicht mehr nur zweckmässig erscheinen, sondern auch sinnvoll für ihn.“

⁴⁰⁴ Friedrich, *Lebenserfüllung auch in der Arbeit*, 5f: “(...) daß jede solche Forderung unserer Tätigkeit und unseres Berufes eine Lebensförderung darstellt, wenn wir sie richtig erkennen und sie zu erfüllen suchen. Tun wir das, dann stellt sich als Gradmesser das ein, um das so mancher Mensch krampfhaft zu ringen sucht: die Arbeitsfreude. Sie muß keineswegs an etwas Gegenständliches, an ein Arbeitsstück, einen Neubau oder sonst etwas Ähnliches gebunden sein. Arbeitsfreude ist ebenso möglich in der Beobachtung eines störungsfreien Ablaufs beispielsweise einer Maschine oder eines ganzen Betriebes, im Vorankommen in der Lösung gestellter Aufgaben. Arbeitsfreude vermag aber auch aufzuleuchten im

This is a remarkable shift: Whereas previously, industrial labor was was thematised as causing significant strain and putting the individual under pressure (which was partly met by efforts to make work less strainful and partly by efforts to compensate for the hardship by the factory community sphere and other amenities), this emerging description of work was abundantly positive in itself: Work was no longer seen as a hardship which had to be overcome somehow, it was a therapeutic tool which did not trouble but heal the individual worker. Friedrich mentioned the blossoming corporate groups for ‘talking cures’ (*Aussprachegruppen*) as an example of a great opportunity to deal with one’s own personal weaknesses and to overcome them and mature psychologically.⁴⁰⁵ Thereby negative traits such as being a nervous, insecure or an absentminded person could be smoothed out.⁴⁰⁶ “The healing force of work” consisted in the

inneren Sichererwerden und schließlich und hier wird stets die größte Kraft wirksam: im Gefühl einer wirklichen Lebenserfüllung.“

⁴⁰⁵ Ibid., 21f: “Denn in der Tat geht es ja, so eigenartig dies vielleicht klingen mag, um einen Heilungsvorgang. Um das Freierwerden von Mißtrauen und Mißverständnissen, um das Zurückfinden zu einer Lebensnähe im einzelnen wie im ganzen menschlichen Betriebsgeschehen. Dazu aber bedarf es der liebevollsten Kleinarbeit mit den einzelnen Mitarbeitern. Sicher kann hier in Aufklärung, sogar in gewissen Lebensfragen, manches gruppenweise dargestellt und vermittelt werden. Die eigentliche, fruchtbare Tiefenarbeit wird immer individuell geschehen müssen. Gibt doch fast jeder Mensch seine schwachen Punkte möglichst nur unter vier Augen demjenigen zu, zu dem er tiefstes menschliches Vertrauen besitzt. Gerade an diesen Schwächen muß aber angepackt werden.“ Friedrich cites the following questions of workers in the group sessions: “Ich bin immer voller innerer Unruhe. Ich habe oft Hemmungen vor etwas Neuem. Das alles möchte ich gern los sein, aber mit eigener Kraft ist es mir bisher nicht gelungen.” Or: “Wie kommt es denn, daß einem die Arbeit manchmal ganz gleichgültig ist?” “Wie kommt es, daß ich nicht immer, besonders vor Vorgesetzten, meine Meinung aussprechen kann? Ich habe noch nicht den Mut, irgendeine Frage zu stellen, beim Meister oder sonst jemandem, der es vielleicht weiß.“ Luckily, the corporate psychological counseling took care of such questions, according to Friedrich: “Menschliche Nöte, innere Reibungen und Verklemmungen, setzen sich immer stärker fest und verhärten, je weniger sie an die Oberfläche kommen und liebevoll geklärt werden. Dann aber nicht nur die Arbeit erschweren, sondern auch im Leben selbst eine unablässige Belastung darstellen, eine Bedrückung, die ständig am Gefühl der inneren Sicherheit herabmindernd wirkt.“

⁴⁰⁶ Ibid., 7ff: “So kommen wir doch immer wieder zur unabweisbaren Notwendigkeit, uns mit uns selbst, mit unserer inneren Reifung zu befassen. Wenn man Heilung sucht, muß man um seine Schwächen wissen. Versuchen wir zunächst einmal, einige große Störungen herauszugreifen: *die seelische Bedrückung und die Angst*. Das kann beginnen in gelegentlichen Beklemmungen. Ein Vorgesetzter grüßt nicht wieder oder macht ein schiefes Gesicht, eine erwartete Lieferung bleibt aus, irgend etwas verlautet gerüchtweise, das man nicht überprüfen kann. Schwieriger wird der Fall schon, wenn die Last größer ist und auf die Dauer bleibt. Ein unangenehmer Arbeitsplatz, in dem man sich nicht entfalten und beweisen kann, ein Mitarbeiter, mit dem es menschlich ständig bedrückende Auseinandersetzungen gibt (...). In all diesem ein Abschnüren der Kräfte im Menschen. (...) Als zweite große Störung: *ein sinnloses Hin und Her*. (...) Hier ist innere Unruhe, die niemals eine richtige Sicherheit aufkommen läßt, immer wieder zwingt der Zweifel zu Änderungen des Wegs und steigert wachsend die Nervosität durch das Ausbleiben rechter Ergebnisse. (...) In unserer Arbeit arbeiten wir an uns selbst: Wir arbeiten in unserer Tätigkeit nicht nur an der sachlichen Aufgabe, sondern gleichzeitig an uns. Ein Bessern, das nichts anderes ist als ein Freiwerden u.a. von all jenen Schwächen, wie sie erwähnt wurden. Hier ist der unmittelbare heilende Wert unserer Arbeit.“

fact that “we work hard on our own personality.” This was the true “blessing” (*Segen*) of work.⁴⁰⁷ The usual sources of failure – a “weak self-esteem, a lack of knowledge about our own strengths and weaknesses” would be conquered in the work environment. As soon as the person felt that the work made him or her stronger for life, joy in work would arise.⁴⁰⁸

Friedrich’s ideal of a “caring” approach to the worker which would heal him or her on a depthpsychological level was very much in tune with the members of the Göring-Institute, Friedrich e.g. cited Weizsäcker.⁴⁰⁹ Yet, the overall drive towards this caring help for the workforce was not entirely humanistic: It should work against those disturbing factors which personal issues brought to the shopfloor. Egotistic behavior, *Geltungsstreben*, were framed as potential sources of economic loss. In this regard, the potential for disturbing the production process was conceptually less and less located in the work environment itself and rather relocated to the inner life of individual person. After material and non-individual ‘interference factors’ to economic productivity had been rationalized by labor scientists in the first two emotional economies, the third one refocused on confounders *within* the worker – they were no longer a reaction to uncomfortable working conditions but caused by the worker’s psyche. Hence, the fact that the worker’s troubling emotions would be adjusted and developed towards maturity was

⁴⁰⁷ Ibid., 10: “ Ein Bessern, das nichts anderes ist als ein Freiwerden u.a. von all jenen Schwächen, wie sie erwähnt wurden. Hier ist der unmittelbare heilende Wert unserer Arbeit. Erst dann, wenn wir fühlen, ja überzeugt sind, in unserer Arbeit auch menschlich zu wachsen, erst dann ist jene Arbeitsverbundenheit in der Tiefe des Gesetzes wirksam, in der es um unser Leben selbst geht. (...) Über aller technischen Leistung steht der umfassende Segen unserer Arbeit.“ Against this backdrop, Friedrich stated human development as a corporate goal: “Zur umfassenden Betriebsleistung gehört vor allem auch die menschliche Entwicklung der Betriebsangehörigen.“

⁴⁰⁸ Ibid., 16ff: “Auch im Betrieb haben wir es, wie überall im menschlichen Zusammenleben mit einer Gefühlswelt zu tun, mit Gefühlskräften, denen gegenüber oft Wort und sogar Handlungen vollkommen wirkungslos bleiben können. (...) Wirken doch lebensfremde Regungen immer allseitig, nach innen ebenso wie nach außen. Auch das Mißtrauen, das nicht nur gegen die andern, sondern ebenso gegen deren Träger selbst gerichtet ist, mangelndes Selbstvertrauen und lückenhaftes Selbstbewußtsein, mangelhaftes Wissen um sich selbst, um die eigenen Stärken und auch Schwächen. Gerade dies ist aber notwendig, wenn man nicht immer wieder versagen will. Solches Wissen um sich selbst gelingt aber nur in ehrlicher Selbstkritik. Damit beginnt es, ob es sich nun um den einzelnen Menschen oder eine ganze Gemeinschaft im Betrieb handelt. (...) Lösen wir uns von der Einstellung, daß der Mensch in seiner Freizeit allein zur Entwicklung als Persönlichkeit kommt und dann in seiner Arbeit seine Kräfte hergeben, ja verausgaben muß, um sie in irgendeine Produktion zu stecken. (...) Warum nun aber gerade im Betrieb? Für den einzelnen Mitarbeiter ist gerade die Auseinandersetzung mit seiner Arbeit ein idealer Ausgangspunkt, sich selbst in sich zurechtzufinden. (...) In dieser Möglichkeit, der Arbeit das Gesicht unserer Individualität zu geben, in der ganz persönlichen Auseinandersetzung mit ihr zu wachsen und zu reifen, liegt überhaupt der Ansatz zu einer echten Arbeitsfreude. Zu einer freudigen Bejahung von Arbeit und Betrieb, so, daß es uns innerlich immer wieder zu ihnen hinzieht.“

⁴⁰⁹ Ibid., 38: “Erfüllt der Betrieb auch ständig seine Aufgabe, die Mitarbeiter zu festigen, mit dem Wandel des Fortschritts mitzukommen und keine Angst davor zu haben? Es kommt immer darauf an, daß der Mensch in dem Wechsel seines Lebens mit sich selbst fertig wird. (...) Zu diesen Lebensnöten wollen wir Viktor von Weizsäcker hören.“

realized *for and by* economic activity.⁴¹⁰ And at the very same time it became defined as the key to experiencing meaning and joy in work.

These results in the field of the transcendence ascribed to industrial labor and its increasing conceptual dematerialization put into question existing narratives of the consumer society. In this regard Peter-Paul Bänziger has rightly criticized the recurring historiographical argument that “the only possibility to make people work was the wage orientation of work in the light of the promises of the emerging consumer society. In other words: according to such positions work is done well only to the extent that it is paid well in order to make possible an ever increased level of consumption. (...) With reference to the notion of »consumer society« many scholars have argued that the function of work as an object of emotional attachment was replaced by consumption in the course of the emergence of a fordist consumer society.”

Against this account, Bänziger calls attention to the “adaptability of the meanings of and the variety of emotional attachments to work” which were not reducible to increasing possibilities for consumption. Concluding from his research on ego-documents, in which workers talk about their emotional attachments to their labor, Bänziger states that many of them achieved “happiness (...) due to the fact that they were able to establish positive self-relations and to acquire socially acknowledged virtues. Qualities like orderliness, cleanliness, and timeliness were the most important virtues to be learned – and to become emotionally attached to – in the course of work-related training.”⁴¹¹

Bänziger’s findings are remarkably congruent with the post-war labor scientific conceptualizations outlined in this chapter, which tried to convey to the worker the value of work in his or her own personality development rather than the one-dimensional interpretation of work as a means to earn money and consume. In particular contemporary economic theory which tried to increase consumption for the sake of economic growth did not envision a worker who worked in order to consume – in the eyes of economists, labor scientists and personnel managers that would have been too weak of a motivation to outperform previous economic results. To the contrary, they tried to shape a worker who would relate his personal values and development to his tasks in order to create performance gains. Hence, the advent of a consumer society was

⁴¹⁰ Ibid., 39: “All unser Arbeiten hat nur Sinn, wenn es eine Stufe zur Lebenserfüllung ist. Hier gilt es nie zu vergessen, daß in allen praktischen Maßnahmen des Betriebs und des wirtschaftlichen Geschehens eines am entscheidensten ist: die Reifung des Menschen als Persönlichkeit.“

⁴¹¹ Peter-Paul Bänziger, “What makes people work: Emotional attachments to workplaces and other aspects of everyday life in fordism”. Unpublished paper given at the Conference *Emotions and Capitalism* in Berlin (6/2012), 5f.

precisely built on a workforce that did not just work in order to consume, but for the other intrinsic matters outlined in this chapter.

Desomatization

The overall trend which becomes visible here is that emotions were now primarily seen as caused by emotions. In the first emotional economy work-related emotions were a derivate of physical sensations at work. In the second one, the disadvantageous emotions caused by physical strain could be overcome on the cognitive level – by a strengthened will and rational insight into the necessities and societal meaning of industrial labor. The third emotional economy however identified emotions per se (not its physical or cognitive conditions) as the key to economic achievement. In 1948, Prof. Otto Graf, who worked at the Max Planck Institute for Labor Physiology, framed this shift in the following way:

“Our understanding about the foundations and limits of human performance has been enlarged in the past couple of years. No longer do we conceptually oppose the ability to perform as corporeal scaffolding and the will to perform as a mental factor. Manifold experiences have urged us to assume that inbetween these two there is another potential for performance in our organ system which is independent of the will. There are autonomous power reserves in our corporeal and cognitive achievement potential which cannot be tapped intentionally. They cannot be accessed via the will, but via the impact of emotions, affects, by whose hormonal side effects the potential is more or less released and disinhibited. These experiences allow for conclusions about the meaning and importance of emotional life for productivity. This is the interface between the physiological dimension of work and the decisive elements of the ‘working atmosphere’.”⁴¹²

In this new conceptualization, the working atmosphere was accorded the power to change states of feeling limp and paralysed by work – states which previously had been framed as physical and unchangeable. The working atmosphere “determines the degree of tenseness and which creates either an atmosphere of dull exhaustiveness and a monotonous lack of agility or which leads to a

⁴¹² Prof. Dr. med. Otto Graf, “Soziale Betriebsgestaltung und Arbeitspsychologie“, in: Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer, *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, 19-21, 19f: “(...) daß sich unsere Auffassungen über Grundlagen und Grenzen der menschlichen Leistungen in den letzten Jahren erweitert haben. Wir stellen nicht mehr Leistungsfähigkeit als körperliche Leistungsgrundlage dem Leistungswillen als dem seelischen Leistungsfaktor gegenüber. Vielfältige Erfahrungen haben uns genötigt, dazwischen eine wechselnde von unserem Willen unabhängige Leistungsbereitschaft unserer Organsysteme anzunehmen. Es gibt unserem willkürlichen Zugreifen entzogene autonom geschützte Reserven in unserer körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit, die offenbar von der Natur als Eingriffsreserven für Notfälle vorgesehen sind. Der Zugang erfolgt nicht über den Willen, sondern über Gefühlseinwirkungen, Affekte, durch deren hormonale Begleiterscheinungen sie mehr oder weniger freigegeben, enthemmt werden. Von diesen Erfahrungen ergeben sich wieder wichtige und interessante Rückschlüsse auf die schon oben gestreifte Bedeutung des Affektlebens auch für die Leistung. Hier stoßen wir auf eine Nahtstelle zwischen physiologischem Geschehen und wesentlichen Elementen der ‚Betriebsatmosphäre‘.“

harmonic balance, peacefulness and contentment or a constant tension with immediate danger of outbursts,⁴¹³ Graf argued.

The fact that feelings of monotony or discontentment were no longer described as a result of material working and class conditions, but as a direct consequence of the intangible realm of moods and emotions was a remarkable shift towards *dematerialization* and *desomatization*. It meant that the way the worker reacted e.g. to the arrangement of breaks during the workday or to the materiality of his workstation was not inextricably linked to these factors but determined by the overall working atmosphere. At the center of the relationship between the worker and his workplace were no longer the body or the mind as an interface (determining all work-related emotions) but moods and emotions themselves.

Therefore, it was the most important task of labor psychology “to create and nurture a healthy working atmosphere.”⁴¹⁴ In this new understanding, emotions were no longer guided by the will; they were an independent entity which did not easily conform to the laws of causality.⁴¹⁵ They were often unconscious, even the beholding person was unaware of them. The effect was to some extent that the workers were denied to know what they were angry about or why they felt exhausted. The therapeutic framework knew all the better: It predetermined the possible reasons

⁴¹³ Ibid.: “Es gibt gewisse Grundstimmungen, die Stärke und Richtung der Antwort bestimmen oder beeinflussen. Sie sind vorbereitet, gefärbt und abgetönt, einmal durch die individuelle Eigenart, wie sie aus angeborenen Charaktereigenschaften und als Rückwirkung auf persönliches Erleben resultiert, aber auch durch betriebliche und außerbetriebliche, aber letzten Endes doch auch indirekt vom Betrieb beeinflusste Umstände. Die erste Gruppe können wir als vorwiegend individualpsychologischer Natur hier übergehen. Die zweite Gruppe dagegen ist umso größerer Beachtung wert. Es gibt so etwas wie eine Betriebsatmosphäre, die nicht im Einzelfall, aber doch nach den Gesetzen statistischer Wahrscheinlichkeit die Reaktionsbereitschaft im Ganzen erhöht oder herabsetzt, den Grad der Reizbarkeit bestimmt, eine Atmosphäre dumpfer, lähmender Erschlaffung und monotoner Spannungslosigkeit ebenso wie eine solche harmonischer Ausgeglichenheit, Ruhe und Zufriedenheit oder jene einer dauernden Hochspannung und steten gewittrigen Entladungsbereitschaft schafft.“

⁴¹⁴ Ibid.: “Zunächst entscheidend ist die gefühlsmäßige Einstellung des Arbeiters etwa zu einer Arbeitszeit- oder Pausenregelung, zu einem neuen Arbeitsverfahren oder zu einem anderen Arbeitsplatz. Nun aber ist es freilich auch wieder nicht so, daß diese Einstellung völlig unbeeinflussbar und unberechenbar wäre. Die Schaffung und pflegliche Erhaltung einer richtigen, gesunden Betriebsatmosphäre aber kann man geradezu als Hauptaufgabe und Kernstück der Arbeits- und Betriebspsychologie bezeichnen.“

⁴¹⁵ Ibid.: Graf assumes the following psychological principle (psychologisches Grundgesetz): “Keine Maßnahme, die wir im Betriebe treffen, und sei sie objektiv noch so zweckmäßig und günstig, wirkt nach der Weise physikoformaler Kausalgesetze, also vorausberechenbar, nach einem starren Schema von Ursache und ihrer adäquater Wirkung. Immer reagiert im Menschen nicht nur eine eindeutig bestimmende physiologisch-vitale oder logische rationale Schicht, sondern mindestens daneben auch noch eine wählende stellungnehmende bejahende oder ablehnende Zone, die eigengesetzliche Schicht der Gefühle, namentlich die der spezifisch menschlichen personalen Geistgefühle. Wir intellektuellen Menschen täuschen uns und lassen uns immer wieder täuschen durch den Appell an die zwingende Beweis- und Überzeugungskraft ‚logischer‘ Schlußfolgerungen. (...) daß bei personalen Entscheidungen das Gefühl schon gewählt, eine Stellung bezogen hat, aus der es schwer abzudrängen ist und von der aus es unserem nachhinkenden Denken die Weichen stellt.“

for negative emotions at work to be in the realm of human relations, i.e. in a very dematerialized, desomatized dimension.⁴¹⁶ While the cognitive forces in the second emotional economy were still very much conceived of as energetic entities which had a corporeal connection, emotions in the therapeutic framework were seen as largely detached from the materiality of the body. The only connection that was still mentioned was the one-way road of influence in terms of psychosomatics, i.e. emotions affecting the body (not vice versa): If the emotional state was unbalanced, this would over the long run inevitably translate into a bodily illness, or in Weizsäcker's words: "Nothing organic is without meaning." Anne Harrington's account on this kind of thinking summarizes that, "diseases with a known organic etiology were perceived as having not just a physiological but also a biographical significance, the final nature of which could only be elucidated through empathic dialogue with the patient. From the beginning, Freudian concepts like unconscious, repressed, and defensive would be central tools for illuminating these dynamics of disease."⁴¹⁷

This overarching tendency in post-war psychology played out in the field of labor science in the following way: An undertaking which was long pursued in the first half of the twentieth century – measuring the caloric equivalent of physical and psychological work strain – was forfeited. The epistemological evidence of exact measurements in labor science was dismissed and replaced by a logic in which the unquantifiable powers of the emotional state would determine and direct physical capacities. Otto Graf from the Max-Planck-Institute for Labor Physiology stated in this regard:

"Even if we cannot confirm this premise on the grounds of the human metabolism, i.e. even if we cannot express it in calories, hundreds of observations and experiences attest that working with joy in work, i.e. working without being coerced and during which we are pushed by an inner momentum, is less fatiguing, this kind of labor is more easily executed. In contrast, work carried

⁴¹⁶ Hergt, *Soziale Betriebsgestaltung*, 2: "Dort wo Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufeinanderstoßen, dort entstanden und entstehen auch heute noch täglich, stündlich und minütlich die Reibungen, die der Arbeiter heute nicht so sehr körperlich, sondern vor allem seelisch empfindet, und die bei ihm jenes Unbehagen, jene Unzufriedenheit, jene bis zum seelischen Leiden gesteigerte Unbefriedigtheit hervorrufen." / Siemens SSA 14Lt / 337, "Warnzeichen Müdigkeit", in: *Siemens-Mitteilungen* (23), 1957: The Siemens factory journal educated its readers about the 'real' reasons for feeling tired as follows: "Die Müdigkeit stellt einen seelischen Zustand dar, mit dem wir bereits an die Arbeit herangehen, eine gewisse Lustlosigkeit. (...) Ein solches Müdigkeitsgefühl kann auch bei tatsächlicher Leistungsfähigkeit bestehen. Das ist zum Beispiel morgens möglich, wenn der Organismus zwar durch reichlichen Schlaf gekräftigt ist, aber trotzdem geistig ein Müdigkeitsgefühl vorherrscht. Eine solche trügerische Müdigkeit kann und muß gebrochen werden. Neben häuslichen Schwierigkeiten als Anlaß für den seelischen Zustand der Müdigkeit finden wir auch oft die Ursache am Arbeitsplatz. Sei es, dass nicht das richtige Verhältnis zu den Mitarbeitern oder Vorgesetzten besteht oder seien es auch andere Gründe, wie zum Beispiel das Nichtvorwärtkommen im Betrieb oder das Empfinden, nicht die rechte Anerkennung zu erhalten."

⁴¹⁷ Harrington, *Reenchanted Science*, 202.

out without pleasure leads to the sensation that we constantly have to fight against an arduousness which takes up additional energy. Joy in work means joy in functioning, it means that the emotions and the goal of work are in sync and even if there are no physiological advantages, it means the unfolding of the personality, it means greater joy in life and inner harmony.”⁴¹⁸

According to Graf, this evidence stood at odds with the older paradigm that only the measured results carried scientific truth. A very remarkable part of the above quotation is that work is defined as only a ‘felt’ drag (*Widerstand*). In the previous emotional economy, work was a ‘real’ drag, i.e. a material opposition that had to be tackled by using physical and mental powers. In the new framework, the level of joy in work decided whether work was experienced as drag or not. Hence, the material hardships of industrial labor were no longer a matter of fact which threatened to undermine joy in work but they were the very consequence of a lack of joy in work.

The historical actors who tried to cling to the previous concept had to struggle with defeats: There were physicians and unionists who still tried to alert to the physical and psychological harmfulness. According to them tangible work-related strains could not simply be argued away by referring to a good working atmosphere. The accelerating pace of industrial production had led to numerous complaints and the unions still held on to a more somatized description of the situation in which these pressures caused actual organic damages. The contemporary popular book of the physician Dr. Kellner under the title *Ein Arzt erlebt die Industrie* (A physician’s experiences in industry) was frequently cited in this regard.⁴¹⁹ Keller still emphasized the causality of physical strains leading to emotional depression, which according to him applied to industrial workers on a massive scale. In this account the ‘nerves’ of the industrial workers were damaged in a material, physical sense by the high working pace.

⁴¹⁸ Graf, *Soziale Betriebsgestaltung*, 20: “Selbst wenn wir es stoffwechselfähig nicht erhärten können – das gestatten die normalen Schwankungen solcher Meßwerte kaum – wenn wir es also nicht in Kalorien ausdrücken können, so sagt es hundertfältige Beobachtung und Erfahrung, daß Arbeiten unter Arbeitsfreude, ein Arbeiten also, bei dem nicht wir uns antreiben müssen, sondern bei dem wir vielmehr von einem inneren Arbeitsschwung mitgezogen, mitgerissen werden, weniger ermüdet, daß schon rein physisch die Arbeit gut ‚von der Hand geht‘, während jede unlustig geleistete Arbeit das Empfinden auslöst, daß wir dauernd gegen einen Widerstand ankämpfen müssen, der zusätzliche Kräfte frißt. Arbeitsfreude bedeutet Funktionslust, Gleichlauf, Gleichsinnigkeit von Arbeitsziel und Gefühlsrichtung, bedeutet, selbst wenn sonst gar keine physiologischen Vorteile damit verbunden sein sollen, Persönlichkeitsentfaltung, Steigerung des Lebensgefühls, innere Harmonisierung. Ich möchte es hier mit einem schönen Wort von Fr. Martium halten, der, selbst naturwissenschaftlicher Forscher, einmal die skeptische Bemerkung macht: ‚Der Sieg der naturwissenschaftlichen Richtung in der Medizin hat das sonderbare Vorurteil gezeitigt, als ob nur das Messen und Wägen exakt sei.“

⁴¹⁹ Hans Kellner, *Ein Arzt erlebt die Industrie: Grundzüge einer sozialpsychologischen Betriebshygiene*, Stuttgart 1949.

However, the chance of such accounts for being fed back into corporate staff management were compromised: In various instances, physicians or workers' councils who made such statements were silenced. To give just two examples: The corporate physician of a company in Braunschweig who wanted to give a public talk about the impact of high work paces on the workers' bodies was dismissed by his company.⁴²⁰ An episode of Siemens from the year 1954 is also striking in this regard: When the workers' council suggested inviting an external physician to talk about work-related psychological illnesses, the personnel department rejected the suggestion and instead offered to invite either the corporate physician or a psychologist.⁴²¹ This course of action also fits to the fact that a considerable number of the health reports issued by corporate physicians was drawn up in a way that suited corporate ends rather than workers' interests.⁴²² The voices demanding to send exhausted workers to corporate recreation hotels (*Erholungsheim*) became rare, as did such institutions.⁴²³

⁴²⁰ Ing. Heinz Dürrbeck, "Die Arbeitswissenschaften im Betrieb", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), 23-35, 31f: "Es wird in den Betrieben sehr viel über das dauernd steigende Arbeitstempo und die immer höhere Belastung der Nerven und Sinne Klage geführt. Daraus müssen sich doch tiefgehende schleichende Schädigungen des gesamten Organismus ergeben. In diesem Zusammenhang interessiert uns die Meinung der Ärzteschaft vor allem zu dem Buch eines Arztes wie Dr. Kellner, der unter dem Titel 'Ein Arzt erlebt die Industrie' bereits darüber geschrieben hat. Wenn man die von ihm angezogenen Beispiele des Buches liest, dann wird man in vielen Fällen an seine eigene Betriebspraxis erinnert; man hat dann blitzartig eine Deutung für das unerklärliche Verhalten vieler Leute, von denen man so im allgemeinen sagt: 'Das sind Hysteriker', und die man unter diesem Begriff abtut. Dr. Kellner schreibt u.a., daß die sogenannte vegetative Dystonie als funktionelle Mißstimmung, die einer seelisch bedingten Gleichgewichtsstörung des vegetativen Nervensystems entspringt, beim Industriearbeiter massenhaft vorkommt. Sind nicht viele Erscheinungen, die wir heute erleben, auf eine solche zu starke Beanspruchung von Nerven und Sinnen zurückzuführen? Dr. Kellner fordert die Zusammenarbeit zwischen dem Sozialarzt, dem Betriebspsychologen und dem Betriebsratsvorsitzenden in einem deutschen Sozialwerkbund. Er schlägt drei tragende Säulen vor: einen Sozialarzt, eine Sozialassistentin und ein Sozialsanatorium." / Ibid., 32: "Mir ist z.B. versichert worden, dass vor wenigen Wochen der Vertragsarzt eines Braunschweiger Werkes mit etwa 2000 Mann Belegschaft, der einen Vortrag hielt über seine langjährigen Beobachtungen als Werkarzt und dabei auf die schleichenden Schädigungen und die Belastung der Nerven und Sinne durch die dauernde Steigerung des Arbeitstempos hinwies, von seiner Firma wegen Vertrauensbruches entlassen wurde." Dürrbeck was active in both the AEG workers' council and in the union.

⁴²¹ Siemens SSA 12799, Sozialpolitische Abteilung an Herrn Schuchmann (12.3.1954): "Wir haben den Vorschlag Ihres Betriebsrates geprüft, Herrn Dr. med. Heinz Wiegmann, Leitenden Arzt der Klinik für psychogene Störungen sprechen zu lassen. Dabei sind wir zu der Auffassung gelangt, dass der Vortrag eines Nervenarztes für diesen Zweck weniger geeignet sein dürfte; er würde die Gefahr mit sich bringen, dass die Dinge von extremen Fällen aus und ohne ausreichende Kenntnis der betrieblichen Gegebenheiten beurteilt werden. Vielmehr sollte überlegt werden, ob man nicht die das medizinische Gebiet streifenden Fragen zunächst einmal unter Hinzuziehung von Betriebsärzten erörtert. Wenn überhaupt ein betriebsfremder Sachverständiger hinzugezogen werden soll, so wäre u.E. ein Betriebspsychologe am ehesten geeignet."

⁴²² Dürrbeck, *Die Arbeitswissenschaften*, 33.

⁴²³ Ibid., 32.

However, the rationale of seeing a sensitive personality in the worker instead of a thermodynamic body slowly but surely also made its way into the workers' councils: When the head of the workers' council in the company AEG saw a picture of a labor physiological publication in which the caloric metabolism of a turner was measured by putting on a gas mask while he worked, the chairperson said: "This kind of experiment will never be allowed at our company because it means a devaluation of the human personality."⁴²⁴

Dynamization

The outlined trends went hand in hand with a further *dynamization* in the conceptualization of emotions at work: While in the first half of the century one major debate consisted of determining the psychophysical limits of an optimum or maximum amount of labor, the talk about and search for human limits to labor power got lost.⁴²⁵ During the Second World War the constant need to increase output (*Leistungssteigerung*) had been explained by the extraordinary needs of a war economy; yet, the end of the war did not mean going back to the limiting concepts of a work optimum or maximum. The word *Steigerung* (increase) simply remained the key term to describe labor scientific and corporate goals with regard to the workforce.⁴²⁶ Again, 'human relations' were defined as the area in which unprecedented productivity increases could be yielded.⁴²⁷ A

⁴²⁴ Ibid., 30: "Nur selten hört man z.B. von der Anwendung des Respirationsversuches mit der Gasuhr. Als kürzlich das Buch von Professor Lehrmann (Praktische Arbeitsphysiologie, Stuttgart 1953) zwei Kollegen in die Hände kam, die Betriebsratsvorsitzende in großen Fabriken sind, und sie das Bild von dem Mann an der Drehbank mit der Gasmaske und der Gasuhr auf dem Rücken sahen, meinten sie: 'Das wird niemals bei uns gemacht, das ist eine Entwertung der menschlichen Persönlichkeit.' Dabei ist gerade durch dieses Versuchsmittel besonders gut festzustellen, welchen Kalorienverbrauch der betreffende Arbeitnehmer hat." The unionist and workers' council member Dürrbeck argued in favor of such labor scientific devices.

⁴²⁵ If, as in some cases, it was cited, then for the reason of discarding it:

Prof. A.D. Achelis, "Soziale Betriebsgestaltung und Arbeitsphysiologie", in: Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer, *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, 17-18, 17: "Aber darf man daraus schließen, daß das Energieminimum immer der optimale Zustand ist? Der Organismus ist in seinen Funktionen nicht sparsam, sondern in dauernder aktionsbereiter Spannung. (...) Überspitzt könnte man sagen, daß ein Minimumprinzip seiner Organisation zuwiderläuft. Man kann vermuten, daß die Arbeitsbedingungen optimal sind, bei denen sich die geforderte Arbeit und der innere Antrieb einigermaßen begegnen. Es lassen sich auch einige Bedingungen aufzeigen, durch die die Leistungsfähigkeit in diesem Sinne gesteigert werden kann."

⁴²⁶ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 31: Fischer states the general goal of an "allgemeine Leistungssteigerung". / Gross, *Manager von Morgen*, 73: Gross refers to the following positive example of General Electrics which should serve as a role model for Germany: "Planmäßig lenkt die Geschäftsführung von General Electric die Aufmerksamkeit ihrer Belegschaft auf die Notwendigkeit maximaler Leistungssteigerung."

⁴²⁷ Flender, *Das Problem 'Mensch und Arbeit'*, 16: "Der Unternehmer, der erfolgreich sein will, wird sich die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft zunutze machen und alle jene Impulse unterstützen, die durch eine neue Form menschlicher Zusammenarbeit im Betrieb nicht nur eine größere Zufriedenheit aller Mitarbeiter, sondern auch eine höhere Leistung, eine höhere Produktivität versprechen."

constant increase was also deemed necessary since in the new political economy the goal was to widen the sphere of consumption and increase the living standard of broad segments of the populations.⁴²⁸ In order to reach this goal, a “healthy economy” was required in which “the physic and psychic powers of the labor force are raised, joy in work and performance are furthered and the gross income with sufficient purchasing power is secured, since the employed workforce provides the main source of consumers,” Guido Fischer claimed.⁴²⁹ The new approach in the post-war economy was to “secure the stability of the economy by creating a system in which increasing productivity serves a growing number of customers.” As Herbert Gross soberly stated: “The larger interests of a company force it to care for the consumers” – i.e. the workers.⁴³⁰ Eli Zaretsky has pointed to the fact that portraying “individuals as infinitely desiring, rather than capable of satisfaction (...) was indispensable to the growth of mass consumption.”⁴³¹ On the production side of things, the turn to a consumption-based economy also meant that the worker had to be defined as somebody with potentially unlimited capacities to perform.

The idea of exponential growth turned the previously applied logic of rationalization into something obsolete. In the first half of the twentieth century, the rationale functioned ‘ex negativo’: a taken for granted joy in work had to be fully deployed by *avoiding* all issues which

⁴²⁸ Korff, *Human Relations*, 14: “Der Arbeiter aber, der sorgsam ausgelesen und seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und gefördert wird, der vom Geist der Zusammenarbeit beseelt ist, der Wert darauf legt, seine Leistungsfähigkeit ständig zu steigern, findet sein Äquivalent in höherem Lohn, in Dauer und Vollbeschäftigung und erhöhtem Lebensstandard.“

⁴²⁹ Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, 12: Fischer names the following conditions for a ‘healthy economy’: “Daher ist es notwendig die physische und psychische Arbeitskraft des einzelnen und damit die des ganzen Volkes zu erhöhen, Arbeitsfreude und Arbeitsleistung zu stärken und gesichertes Realeinkommen mit genügender Kaufkraft zu gewährleisten, da der berufstätige Teil des Volkes die Hauptmasse der Letztverbraucher stellt.“ The fixed post-war link between economic growth and a heightened domestic demand loosened in the 1970s with the advent of globalization. Today, Germany’s economic growth is paired with a low domestic demand and an export surplus.

⁴³⁰ Gross, *Manager von Morgen*, 38f: “Die übergeordneten Interessen des Unternehmens erzwingen die Pflege der Abnehmer. (...) Daraus aber ergibt sich, daß der moderne Unternehmer weit über die technisch-wirtschaftlichen Aufgaben des Unternehmens verpflichtet ist. Ihm obliegt der maximale Beitrag zu einer angemessenen Sozialordnung, zur inneren Befriedigung der Arbeit und zur Stellung seiner Mitarbeiter; zur Sicherung der dynamischen Beweglichkeit des Unternehmens bedarf der Unternehmer der Ausschaltung fremden Einflusses; dies verpflichtet ihn zu maximaler Lösung aller politischen und sozialen Probleme (...); die technische Dynamik verpflichtet zu bewußter Pflege der sozialen Sicherheit und des Gleichgewichts. Werden diese Fragen dem Staat überlassen, so geht die Dynamik unternehmerischer Einzelinitiative verloren; ein ungelöstes Nebenproblem des bisherigen Unternehmungsprozesses würde vom Staat als Anlaß zum Aufbau eines starren Sicherheitsstaates benutzt, mit der Folge der Erstarrung des Lebensstandards.“ / *Ibid.*, 35: “Einflußreicher ist der Aufbau des ‚Goodwill‘ und einer sich wiederholenden Nachfrage. So hat auch der Wettbewerb einen unterschiedlichen Charakter gegenüber dem freien Markt, da er auf die Sicherung der Kontinuität durch die Schaffung eines Systems ausgerichtet ist, das mit steigender Leistungsfähigkeit einer sich ständig weitenden Gruppe von Kunden dient. Bereits die Höhe des festgelegten Kapitals zwingt dazu.“

⁴³¹ Zaretsky, *Secrets of the Soul*, 144.

diminished positive emotions at work. The logic of permanent increase (*Steigerung*) was different. It did not assume a given amount of joy in work, which would automatically be there once negative working conditions were ameliorated. It rather assumed a troubled work personality, whose psychological dynamic had to be constantly monitored and improved, whereby increased joy in work could be achieved as an outcome, i.e. not as a fixed starting point. Hence, the dynamization of economic stability⁴³² resonated with the conceptualization of a worker whose capacity to become more productive had to be increased. The goal of the described personnel training seminars was to “increase the capacity for work and their joy in taking up responsibility”⁴³³ *within* the individuals. The goal of labor pedagogical concepts was to create a worker who would “grow with the demands, in a way that does not exhaust or even destroy him. This kind of education is part of every business’s tasks,” the engineer Johannes Riedel argued in a labor pedagogical session of the *RKW* in 1954.⁴³⁴

For this agenda to be consistent, the characterological image of the personality was discarded and replaced by more dynamic aspects⁴³⁵: Whereas the ‘character’ had been imagined as a fix sum of traits, the therapeutic mindscape thought of “habitual” or “current” aspects of behavior which could be either “dynamic” or “static”.⁴³⁶ The behavior of an employee could change, depending on recent events in the private life⁴³⁷ or in the overcoming of developmental challenges, i.e. by ‘maturing’. Whereas characterological observation had mainly relied on

⁴³² Gross, *Manager von Morgen*, 37: On the “modern manager”: “Ihn interessiert die Stetigkeit des Unternehmens, was ein dynamischer Begriff ist und deshalb die Steigerung der Produktion voraussetzt.“

⁴³³ Herwig / Faßbender (Eds.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*, 55: “Die Zielsetzung der Weiterbildung: die Leistungsfähigkeit der Meister zu erhöhen und die Verantwortungsfreudigkeit zu erhöhen v.a. auch gegenüber den Menschen im Betrieb.“

⁴³⁴ Riedel, *Arbeitspädagogik*, 112f: “Erziehung setzt ihn äußerlich in den Stand, die Leistungsanforderungen zu erfüllen, die von ihm verlangt werden, und innerlich formt sie ihn so, dass er an diesen Forderungen menschlich weiter wächst, dass er sich in ihrer Erfüllung nicht erschöpft oder gar an ihnen zerbricht. Eine solche Erziehung gehört ganz zweifellos zu den Aufgaben des Betriebes.“

⁴³⁵ Werner, *Menschenführung im Betrieb*, 41: “Das theoretisch-psychologische Bezugsfeld zur Deutung dieser Verfassung unserer modernen sozialen Lage findet sich damit in der Tiefenpsychologie, nicht aber in der Charakterkunde oder der Arbeitspsychologie. Tiefenpsychologie befaßt sich besonders mit den dynamischen seelischen Prozessen, den Spannungen und Konflikten im Seelenleben.“ In this regard, Ruth Rosenberger’s statement that only the 1970s brought about a dynamization in the conceptualization of the working personality is highly questionable. See Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 429: “Die Auswirkungen der während der 1970er Jahre realisierten verwissenschaftlichten Personalmaßnahmen ... veränderten die Semantik von Individualität. Nicht mehr die Vorstellung einer Persönlichkeit mit konstanten Eigenschaften lag den neuen Maßnahmen betrieblicher Personalarbeit zugrunde.“

⁴³⁶ Korff, *Human Relations*, 32: According to Korff it was important to find out “ob eine Verhaltensweise aktuell oder habituell ist, ob sie echt oder unecht ist, dynamisch oder statisch.“

⁴³⁷ *Ibid.*, 42: “Wenn sich das Verhalten eines Menschen ändert und er selbst keine verständliche Erklärung dafür zu geben bereit oder aber auch zu geben fähig ist (...) müssen wir uns durch eine sorgfältige Exploration, durch eine gezielte Befragung über die Motive und Ursachen der Verhaltensänderung klar werden.“

‘static’ aspects, e.g. handwriting, the expression of a face or a body or ‘typical’ reactions to a same set of situations, the new framework coined by depth psychology was not geared towards fixed character traits but looking for developmental possibilities, i.e. a more dynamic category. Hence, the traditional aptitude and character tests no longer seemed sufficient: “Aptitude tests only gave us an impression about the preconditions for achieving performance for a certain type of work. But this is not tantamount to the actual performance. Performance only arises from the unfolding of the capabilities to perform”, Herwig explained.⁴³⁸

Translated into corporate practice, this meant a change in assessment sheets as well as a recurring assessment of the workers instead of only testing them once. The assessment sheets which were designed in the 1950s by the *ASB* and the *VDI* entailed the category if an employee was fully stretched and which further possibilities for his or her development were identified. This meant a clear step away from only “diagnosing” fixed traits towards projecting future personality development.⁴³⁹ Consistently, the assessment spectrum became also dynamized: The character traits could be ranked in the categories of “missing, underdeveloped, potential for development, well developed”.⁴⁴⁰ A similar assessment category resonating with the dynamized, therapeutic logic was the “maturity” (*Reife*) of the candidate.⁴⁴¹ The underlying logic was that there was still a fixed ‘substance’ of a character, but that it had to be actively unfolded at work.

A dynamized rationale was also defining for the direction the university subject of business administration took after the war. When the new subfield of ‘personnel management’ (*Personalwesen*) was established, its main proposition was that “the knowledge of the psychological conditions of increased performance, especially the possibility to create one’s own

⁴³⁸ Bernhard Herwig, “Arbeitspsychologie“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung (7)*, 117-127, 121: “Als wir vor 30 Jahren damit anfangen, Eignungsuntersuchungen durchzuführen, waren dies Funktionsuntersuchungen. (...) diese können wichtig sein, sie sind eine notwendige Voraussetzung für ein Eignungsurteil, aber sie allein genügen nicht. Sie gaben uns nur ein Bild über die leistungsmäßigen Voraussetzungen für die betreffende Berufstätigkeit, also das, was wir als Leistungsfähigkeit oder Leistungsmöglichkeit bezeichnen. Aber aus der Leistungsfähigkeit allein ergibt sich noch nicht die Leistung im Betrieb und im Beruf. Dazu gehört auch die Entfaltung der Leistungsmöglichkeiten“.

⁴³⁹ Korff, *Human Relations*, 46f. Korff mentioned the assessment sheets developed by the Association of German engineers (*VDI*) and the *ASB* and which contained “Angaben darüber ob der Betreffende ausgelastet ist und welche Entwicklungsmöglichkeiten er mutmaßlich in sich birgt. Neben die Diagnose tritt also die Prognose.“ / Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 278f. Referring to the assessment sheets designed by *FORFA*, Herwig as one of its authors emphasized that they served no longer only to diagnose existing abilities and skills, but to identify possibilities for further development: “vom Prüftest zum Entfaltungstest.“

⁴⁴⁰ Korff, *Human Relations*, 74. The categories ranked among the following: “fehlt, unterentwickelt, gute Anlagen, entwicklungsfähig, ungenügend entwickelt, gering entwickelt, ausreichend entwickelt, gut / sehr gut entwickelt.“

⁴⁴¹ *Ibid.*

joy in work, is indispensable for personnel management”, the business professor Eugen Schmalenbach outlined.⁴⁴²

3.7 Critical Contemporary Voices

The emergence of the outlined emotional economy was accompanied by a set of critical voices which shall receive due space here. Three major points of criticism were uttered against the following developments:

First, what was increasingly taken as a given – that productivity gains would be used to produce more instead of allowing workers to work less – was still sometimes questioned, although not as often as in the first half of the twentieth century. The hope that the rationalization efforts would give the workforce more leisure time was mentioned rather rarely. The idea that the forms of highly divided labor procedures could be at least partly undone (as it was still present in the 1930s and 1940s) was dismissed.⁴⁴³ This cautious level of criticism can be interpreted as an outcome of the described dematerialization tendency since ‘solutions’ to a lack of joy in work which dealt with the concrete circumstances of labor space and time slowly disappeared.

The second field in which the new emotional economy was subject to criticism was its desomatized and dynamized conception: SPD’s Erich Potthoff e.g. pointed to the problem that “if an employee’s energies are used up too much that his leisure time is barely enough to assemble new energies for the next working day, then there are no possibilities left to actively shape one’s

⁴⁴² Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 133. In 1947, Eugen Schmalenbach, one of the main protagonists of German business administration studies (*BWL*) demanded “die Kenntnis der psychologischen Bedingungen der Leistungssteigerung, insbesondere die Möglichkeiten, die eigene Freude am Gelingen einer Leistung zu erzeugen” which was, according to him, indispensable for the new subfield of personnel management. At the end of the 1950s, this call had received due attention, see e.g. Wilhelm Hasenack, “Mensch im Betrieb: inwieweit kann oder muss die *BWL* den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen?” in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (31), 1961, 577- 596, 581: “Die persönlichen Auswirkungen der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb (‘Betriebsklima’) befruchten oder beeinträchtigen den Gesamtbeitrag, den der Produktionsfaktor Arbeit zur betrieblichen Gesamtproduktivität leistet.”

⁴⁴³ Walter Beck, “Sozialpsychologie“, in: Bund deutscher Psychologen (Ed.), *Psychologie im Leben* (3): *Psychologie in Wirtschaft und Politik. Bericht über den Münchener Psychologen-Kongreß vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949, 8-19, 15: With regard to the potential alternatives to a high division of labor which led to a “Entpersönlichung des Arbeitenden”, Beck stated: “Die Alternative ist, entweder ‚Maschinen zu stürmen‘ – ein sinnloses Unternehmen, weil das Rad der Entwicklung nicht zurückgedreht werden kann – oder mit der Rationalisierung der Arbeit so bis zum Äußersten durchzustoßen, daß auf weiten Gebieten mit wenigen Griffen alles getan und damit die Zeit gewonnen ist, in der wir wieder Mensch sein dürfen. Das geht nicht von heute auf morgen.“

own life.”⁴⁴⁴ In this statement, the employee is still imagined as disposing over a fixed amount of bodily and emotional energy which cannot be indiscriminately set to use. However, the call on labor sciences to exactly determine the corporeal and increasingly mental energies used in industrial labor was no longer made as often as before; rather the belief in the possibility to fix a caloric amount of work-related energy expenditure was decreasing, although it sometimes was still held.⁴⁴⁵ As in the first half of the century, labor representatives argued that the work environment had to be adapted to the workers by labor scientific methods instead of trying to make the worker fit the circumstances. Especially the perceived trend of expecting a certain “emotional stance” (*seelische Haltung*) of the worker instead of only testing his work-related qualifications and his corporeal state, was criticized and said to produce a general “fear of life” (*Lebensangst*).⁴⁴⁶

Third, the presupposition of the post-war political economy was questioned which assumed a common set of interests between employers and employees instead of diverging ones. The rhetoric of human relations and of a partnership model had insisted that this kind of working

⁴⁴⁴ Potthoff, *Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik*, 51: “Von der Höhe der Arbeitsbeanspruchung hängt es ab, welches Maß an seelischen und geistigen Kräften dem Einzelnen für sein privates Leben übrigbleibt. Wenn der Arbeitnehmer z.B. so stark in Anspruch genommen wird, daß die Freizeit eben ausreicht, um neue Kräfte für den nächsten Arbeitstag zu sammeln, dann bleiben kaum Möglichkeiten für die Gestaltung des eigenen Lebens.“

⁴⁴⁵ Herwig, *Arbeitspsychologie*, 123f: “Die körperliche Belastung läßt im allgemeinen nach, die psychische Belastung nimmt aber fast durchweg zu. Die Bedeutung der komplizierter werdenden Maschinen, ihre Steuerung und Wartung, stellen erhöhte Anforderungen an Aufmerksamkeit und Konzentration, die geistige Beanspruchung im Sinne eines Sichhineindenkens und Mitdenkens wächst, der Arbeiter wird zwar körperlich weniger belastet, dafür aber von der psychischen Seite her zunehmend stärker in Anspruch genommen. So tritt das Problem der psychischen Ermüdung immer stärker in den Vordergrund und wir brauchen Methoden, um sie so erfassen zu können, wie sich etwa die körperliche Belastung im Kalorienumsatz bestimmen läßt.“ / Dipl. Ing. Heinrich Rübmann, “Was erwartet die Eisenhüttenindustrie von den Arbeitswissenschaften?“, in *Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft* (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), 61-65, 64f: “Zum Beispiel wäre es wünschenswert, Methoden zu haben, um die Beanspruchung eines normal geeigneten Arbeiters bei Normalleistung durch Konzentration, durch Nachdenken usw. festzustellen. An beide Zweige der Arbeitswissenschaft geht der Wunsch, das Problem der Ermüdung und der Erholungspausen weiter zu untersuchen und zu einem möglichst klaren Abschluß zu bringen.“

⁴⁴⁶ Alfred Henze, “Meinungen in den Belegschaften“, in: *Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft* (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit : aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, 34-38, 35: “Wollen wir die schon so große Lebensangst noch verstärken, indem wir vom Arbeitnehmer erwarten, dass er außer seinen erworbenen beruflichen Fähigkeiten und einer optimalen körperlichen Verfassung noch eine ganz bestimmte Seelenstruktur und seelische Haltung aufweisen muß, um den Arbeitsplatz, den er gern einnehmen möchte auch wirklich zu bekommen?“ / *Ibid.*, 37: Henze called for adapting the work environment to the worker (not vice versa), so that he could feel comfortable (*sich wohlfühlen*): “Es müßte erstrebt werden, die Maschinen, die Arbeitsplätze, die Organisation, den Arbeitsrhythmus, die Umwelt so zu gestalten, dass sie ein Minimum an seelischem Widerstand, Vorbehalten und Hemmungen bei den Arbeitnehmern hervorrufen.“

as a team would cater to everybody's economic benefit – that a rising tide would lift all boats.⁴⁴⁷ Yet, there was a fair amount of skepticism whether the corporations would really prove their human relations commitment by “providing adequate working conditions and wage arrangements.”⁴⁴⁸ When the basis for the shared economic interests of workers and employers was questioned, the role of the labor scientific disciplines of labor sociology and psychology was particularly debated. They were said to focus only on the dynamics of single factories while altogether losing sight of the broader societal power arrangements in which these factories were situated.⁴⁴⁹ In this context, Mayo's research was criticized for dealing only with singular working groups and their effect on the working atmosphere, in the largest case with their relation to the factory management but never with structures beyond that scale.⁴⁵⁰ The entrepreneurs' tendency to talk about shared profits but never about divided interests was a related issue.⁴⁵¹ Unions and workers' councils tried to establish a comprehensive debate about how the gross national product should be divided up between the workforce, the capital owners and the state.⁴⁵² They demanded

⁴⁴⁷ Schelsky, “Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie“, in: Hermann Böhrs / Helmut Schelsky, *Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften*, 34: Against the ‘forces driving towards socialism’ Schelsky saw “in den Public Relations eine Methode, den Durchschnittsamerikaner davon zu überzeugen, daß die freie Unternehmerwirtschaft die Grundlage seines Wohlstandes ist.“

⁴⁴⁸ Potthoff, *Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik*, 51: “Vor allem muß man sich darüber klar sein, daß alle guten Worte über die Beziehungen der Unternehmung zu ihren Arbeitnehmern erst dadurch unter Beweis gestellt werden, daß das Unternehmen angemessene und für den Arbeitnehmer erträgliche Arbeits- und Lohnbedingungen geschaffen hat. Wenn dieses Bestreben fehlt, nützen alle Reden von der Würde des arbeitenden Menschen nicht viel.“ / Henze, Meinungen in den Belegschaften, 36: “Wir sollten versuchen, die Arbeitsbedingungen sachlich optimal zu regeln, anstatt zu versuchen, den Arbeitnehmern die bestehenden unzulänglichen Verhältnisse schmackhaft zu machen, mit dem Ziel, sie mit diesen unzulänglichen Verhältnissen auszusöhnen oder ihnen gar damit das Recht abzukaufen, ihre berechtigten Interessen mit allem Nachdruck zu vertreten.“ / Klaus von Bismarck, “Der Betrieb als Mitarbeitergemeinschaft. Beobachtungen aus der gemeinsamen Sozialarbeit der Konfessionen im Bergbau“, in: Verein zur Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Bildung (Ed.), *Offene Welt. Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (32), 1954, 35-40, 39: “Das Interesse für ‚human relations in industry‘ ist heute Mode geworden. Es gibt eine Form, moralische Lehre, praktische Winke, psychologische Erkenntnisse und dosierte Menschlichkeit so einseitig mit der Zweckbestimmung der Produktionssteigerung zu verabreichen, daß mich dies immer an die ‚Kuhsoziologie‘ erinnert. So gewiß es auch im Bergbau leitende Persönlichkeiten geben mag, die solcher Kuhsoziologie anhängen, so gewiß ist zu bezeugen, daß eine beachtliche Anzahl von ihnen erkannt hat, daß auf die Dauer jeder Versuch, die Pflege menschlichen Zusammenlebens im Betrieb, die nur unter dem Gesichtspunkt der Produktionssteigerung geschieht, scheitert.“

⁴⁴⁹ Helmut Schelsky, “Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie“, in: Hermann Böhrs / Helmut Schelsky, *Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften*, Stuttgart 1953, 7-36, 16.

⁴⁵⁰ *Ibid.*, 22.

⁴⁵¹ *Ibid.*, 34.

⁴⁵² Fritz Fricke, “Der Hintergrund der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit“, in: Verein zur Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Bildung (Ed.), *Offene Welt. Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (34), 1954, 33-37, 35: “Welcher Anteil soll durch Lohn und Gehalt dem Konsum, welcher Anteil dem Kapital zugeführt werden? Wie groß muß der Sparbetrag sein, der für Neuinvestitionen erforderlich ist und zur Erhaltung bestehender Anlagen? Wie groß soll der Anteil sein, den der Staat für

that the profits yielded by rationalization would be used to about one third for lowering the price level, one third for increasing the wage level and one third for new investments.⁴⁵³ Exactly these public and political debates were tried to be avoided by proponents of the human relations paradigm such as Herbert Gross:

“With the newly emerging ideas of the worker as a partner in the corporation the ‘social question’ as a political question of the distribution of economic resources which places restrictions onto the companies is refused. It is rejected to treat this conflict as something that should be solved outside of the corporation. Instead, solutions are sought in and by the corporation. One tries to move the conflict, which is enacted by the parties and their functionaries in the old animosities of class struggle, onto a non-political, corporate level and to solve it for the strengthening of the corporation.”⁴⁵⁴

A related unionist demand which ran counter to the tendency to dematerialize industrial relations was a “productivity wage” (*Produktivitätslohn*)⁴⁵⁵, i.e. wage levels which were directly linked to productivity gains. In this way, the numerous examples should be avoided in which due to rationalization measures a company produced the double amount of products per day without changing the wage of the workers who were strained by the faster pace in the company.⁴⁵⁶

In sum, the level and extent of society-wide critique of the new political and emotional economy was attenuated. On the one hand, this might be due to the fact that even the conservative party CDU voted for a regulated and ‘tamed’ capitalism, which did not provoke fundamental

die Deckung allgemeiner Ausgaben und für die Versorgung nicht arbeitsfähiger Bürger durch Steuern abschöpfen? Erst wenn alle am Zustandekommen des Sozialprodukts beteiligten Sozialgruppen in voller Gleichberechtigung auf seine Gestaltung und Verteilung Einfluß haben werden, ist jenes wirtschaftliche Gleichgewicht denkbar, das die ausreichende Versorgung aller Menschen mit Gütern und Arbeit gewährleistet.“

⁴⁵³ Dürrbeck, *Die Arbeitswissenschaften*, 28.

⁴⁵⁴ Gross, *Manager von Morgen*, 39f: “Mit den neu aufkommenden Ideen über die Einstellung zum Arbeiter als einer Komponente des Unternehmens lehnt man die soziale Frage als ein politisches Verteilungsproblem, oder als etwas, das gleichsam außerhalb des Betriebes oder durch Auferlegung von Tributen auf den Betrieb zu lösen sei, ab; statt dessen werden Lösungen im und durch den Betrieb angestrebt. Man beginnt, den sozialen Konflikt, von dem die Parteien und ihre Funktionäre nach der alten Frontstellung des Klassenkampfes leben, auf eine nichtpolitische, betriebliche Ebene zu verlagern und im Sinne der Stärkung der Unternehmensordnung zu lösen.“ / The American idol of Human Relations, Elton Mayo, made the same point, see Emil Walter-Busch, “Chester Bernard and the Human Relations Approach at the Harvard Business School”, in: *Academy of Management Proceedings*, 1985, 139-140, 139: “Mayo’s Human Relations laid emphasis on ‘cooperative and constructive’ versus ‘distributive methods’ in industry. (...) The real problems of cooperation in industry were not to be found where the deceiving ideals of money or power equalization identified them.“

⁴⁵⁵ Dürrbeck, *Die Arbeitswissenschaften*, 28.

⁴⁵⁶ Kleinsimon, “Wünsche und Forderungen der Praxis im Bereich der Arbeitstechnik“, in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, 66-74, 72.

objections from the SPD. In its program of 1947, the CDU party committee of the British Zone claimed that

“The capitalist economic system has not matched the governmental and social interests of the German people in the past. (...) The goal of a new post-war order cannot be the capitalist striving for profit and power, but only the well-being of our people. The German people shall obtain an economic and social order which does justice to rights and the dignity of man, which serves the immaterial and material recovery of our people and which secures national and international peace.”⁴⁵⁷

Next to this rather leftist rhetoric of some wings of the conservative party⁴⁵⁸, the unprecedented productivity and prosperity gains might have reconciled even those workers with the capitalist economy who had initially hoped for a socialized system.⁴⁵⁹ The catholic journalist Walter Dirks warned against this tendency among the workforce to become complacent because of the quickly rising income level. In 1954, Dirks who co-edited the journal *Frankfurter Beiträge zur Soziologie* together with Adorno, gave the following talk on the occasion of the Ruhr festivities of the German Federation of Trade Unions:

“The labor movement shall not be satisfied with the relative German prosperity, but it must realize – even if under the impression of being terrified – that it shall not recede so far from the idea of proletarian and international solidarity to the extent that this is laid out by the prosperity in West Germany. The principle of solidarity will replace the principle of the personality as the latter has replaced the older principle of estate-based duty.”⁴⁶⁰

⁴⁵⁷ Christlich Demokratische Union, “Ahleener Programm” (Zonenausschuß der CDU für die britische Zone, Ahlen / Westfalen, 3. Februar 1947): “Das kapitalistische Wirtschaftssystem ist den staatlichen und sozialen Lebensinteressen des deutschen Volkes nicht gerecht geworden. Nach dem furchtbaren politischen, wirtschaftlichen und sozialen Zusammenbruch als Folge einer verbrecherischen Machtpolitik kann nur eine Neuordnung von Grund aus erfolgen. Inhalt und Ziel dieser sozialen und wirtschaftlichen Neuordnung kann nicht mehr das kapitalistische Gewinn- und Machstreben, sondern nur das Wohlergehen unsers Volkes sein. Durch eine gemeinwirtschaftliche Ordnung soll das deutsche Volk eine Wirtschafts- und Sozialverfassung erhalten, die dem Recht und der Würde des Menschen entspricht, dem geistigen und materialen Aufbau unseres Volkes dient und den inneren und äußeren Frieden sichert.“ Retrieved from http://www.kas.de/upload/themen/programmatik_der_cdu/programme/1947_Ahleener-Programm.pdf (last accessed April 17, 2013)

⁴⁵⁸ Friedrich Ebert Stiftung, *Archiv der sozialen Demokratie*, on the political activity of CDU member Walter Dirks: “Dirks beteiligte sich an der Gründung der CDU Hessen, deren ‚Frankfurter Leitsätze‘ deutlicher als alle anderen programmatischen Aussagen der frühen CDU politisch argumentieren und sich für einen ‚wirtschaftlichen Sozialismus auf dogmatischer Grundlage‘ einsetzten.“ Retrieved from http://www.fes.de/archiv/adsd_neu/inhalt/nachlass/nachlass_d/dirks-wa.htm (last accessed April 17, 2013)

⁴⁵⁹ Lauschke, *Die Hoesch-Arbeiter*, 362: On the postwar workers: “Die anspruchsvolle Generation bildete ein ‚Kritikpotential‘, das den sozialen Frieden vermutlich belastet, möglicherweise sogar erschüttert hätte, wenn sich diesen Arbeitern in den späten 1950er und vor allem 1960er Jahren nicht weitreichende Aufstiegsmöglichkeiten und sehr attraktive Karrierechancen eröffnet hätten.“ / Kleßmann, *Betriebsräte und Gewerkschaften*, 73: Kleßmann states that it was difficult to political mobilize the post-war workers since “der wirtschaftliche Wiederaufstieg politisches Engagement auf der persönlichen Prioritätenskala nach unten rutschen ließ.“

⁴⁶⁰ Fricke, *Der Hintergrund der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit*, 37: “Die Arbeitnehmerbewegung darf sich nicht mit dem deutschen relativen Wohlstand zufrieden geben, sondern sie wird – wenn auch

While the augmented level of wages and of living conditions in general certainly played its part in the de-escalation of industrial conflict, it is doubtful whether a clear cause and effect relation can be assumed, as e.g. Werner Plumpe does: He terms the material betterment of the post-war German economy – the so-called *Wirtschaftswunder* – the cause based on which the rhetoric of class struggle vanished.⁴⁶¹ In this logic, it would have been likely that the class tensions returned in the 1970s and the decades thereafter, when the economic development stagnated as well as the wage level did, while the social gap widened at the same time. This was however not the case. To understand this remarkable ‘non-existence’ of class tensions in times when the material conditions were less advantageous than in the *Wirtschaftswunderjahre*, taking the developments in the emotional economy of the workforce into account is vital, as the next chapter will show.

vielleicht mit einem tiefen Erschrecken – erkennen müssen, daß sie sich von der alten Vorstellung der proletarischen und internationalen Solidarität nicht so weit entfernen darf, wie es der Wohlstand in der Bundesrepublik anlegt. (...) Das Gesetz der Solidarität wird das Gesetz der Persönlichkeit ebenso ablösen, wie dieses das ältere des ständisch gebundenen Dienstes abgelöst hat.“

⁴⁶¹ Werner Plumpe, “Industrielle Beziehungen“, in: Petzina Ambrosius / Werner Plumpe (Eds.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte*, München 2006, 389-419, 410: “Klassenkampfrhetorik mag es zwar noch geben, doch ist die Mehrzahl der westdeutschen Arbeitnehmer wie der Arbeitgeber nicht mehr gewohnt, das gegenseitige Verhältnis mit Kategorien des unversöhnlichen Konfliktes und des Mißtrauens zu beschreiben. Dieser Wandel in den Mustern der Eigen- und Fremdwahrnehmung hat freilich seinen materiellen Kern im westdeutschen Wirtschaftswunder und ist an diesen ursächlich gebunden.“

IV. From Human Relations to Human Resources, 1960 – 1980

“The Human Relations Movement is dismissed together with its belief that a content worker is necessarily a worker who is willing to perform.”¹

This statement, which appeared in 1976 in the German magazine for applied labor science, strikingly documents the paradigmatic shift that had taken place during the 1960s: The guiding assumption of Human Relations theory had been replaced by a set of ideas and personnel management tools that came together under the umbrella terms of ‘Motivational Theory’ and ‘Human Resource Management’.² What was at stake in this shift was the underlying conviction of Human Relations‘ measures that a worker who received a fair payment, who was recognized by his supervisors and peers and who felt comfortable in his work environment would automatically do a good job.³

While the Human Relations school had tried to make the industrial work environment and its group interactions as agreeable as possible, the new paradigm contested this approach: As its proponents argued, positive emotions at work were not elicited by the ‘circumstances’ of

¹ Heinz-Ludwig Horney, “Motivationstheorien und ihre Bedeutung für den Betriebsalltag“, in: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Ed.), *Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis* (61), Köln 1976, 20-39, 37: “Die Human Relations Bewegung mit ihrer Annahme, ein zufriedener Mitarbeiter müsse notwendigerweise ein leistungswilliger sein, ist abgetan.“

² See e.g. Raymond Miles, “Human Relations or Human Resources?“, in: *Harvard Business Review* (43/4), 1965, 148.

³ Arthur Mayer, “Neue Aspekte in der Personalführung“, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Ed.), *Das Personalwesen der Zukunft. Ein Kongreßbericht*, Berlin 1970, 20-32, 24: “Doch auch die Zeit, in der gute Löhne und Gehälter, Sozialleistungen aller Art, Pflege guter menschlicher Beziehungen und faire Behandlung der Mitarbeiter die wirksamsten Führungsmittel waren, neigt sich gegenwärtig rasch ihrem Ende zu. Sie sind bereits undiskutable Selbstverständlichkeiten geworden, und mit ihrer Anwendung ist kein Lob und keine Dankbarkeit mehr zu ernten; registriert werden sie nur noch, wenn sie ausbleiben! Wie der heutige Mensch dem ganzen Dasein gegenüber anspruchsvoller geworden ist, so verständlicher Weise auch der Mitarbeiter dem Betrieb gegenüber. Neuere wissenschaftliche Untersuchungen und praktische Erfahrungen decken hier die Entstehung neuer Arbeitsmotivationen auf. (...) Psychologische Motivstudien deuten darauf hin, daß es – auch in den Betrieben – offenbar nur ein Motiv und eine Erwartung gibt, deren Erfüllung nie zur Selbstverständlichkeit wird und durch das Erreichte offensichtlich nicht überholt werden kann: das ist das Verlangen des Menschen nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung. In ihm kommt er lange an kein Ende.“ / Peter Nieder, “Der Zusammenhang zwischen Produktivität und Zufriedenheit“, in: *Arbeit und Leistung* (28/9), 1974, 225-228, 227: “In der Human-Relations-Bewegung wurde die Ansicht vertreten, daß größere Arbeitszufriedenheit eine höhere Produktion bewirkt. Ein Individuum kann zwar zufrieden sein, wenn sein Bedürfnis nach sozialem Kontakt und nach guten Beziehungen zu seinen Kollegen befriedigt wird, ,deshalb braucht es jedoch noch lange nicht besonders eifrig bei der Erfüllung seiner Arbeitsnorm zu sein.’ (Mayntz, Renate: *Soziologie der Organisation*, Hamburg 1963, S. 129). Jedes Individuum wird in der Regel mindestens so viel tun, daß es nicht mit einer Kündigung rechnen muß. Anstrengungen, die über dieses erforderliche Minimum hinausgehen, werden mit Hilfe der Kategorien Zufriedenheit oder Unzufriedenheit nicht ausreichend erfaßt.“

industrial labor, but by the work content, i.e. by putting to work the task-related ‘human resources’. This new rationale caused groundbreaking changes in the entire design and setup of industrial labor, which will receive due attention later in this chapter. First, a look shall be taken at the very genesis of this new set of ideas:

In 1959, Frederick Herzberg, professor of psychology at the Case Western Reserve University’s Department of Industrial Mental Health, published his seminal piece *The Motivation to Work*,⁴ which contributed decisively to the above-mentioned reorientation in the German labor sciences. Herzberg uttered the following discontentment with existing methods of personnel management starting with the question:

“What is the simplest, surest, and most direct way of getting someone to do something? Ask? But if the person responds that he or she does not want to do it, then that calls for psychological consultation to determine the reason for such obstinacy. Tell the person? The response shows that he or she does not understand you, and now an expert in communication methods has to be brought in to show you how to get through. Give the person a monetary incentive? I do not need to remind the reader of the complexity and difficulty involved in setting up and administering an incentive system. Show the person? This means a costly training program. We need a simple way.”⁵

At the heart of Herzberg’s ‘new simple way’ lay the assumption that “it is only when one has a generator of one’s own that we can talk about motivation.” Therefore, his core interest was to find out how to “install a generator in an employee?”⁶ To pursue this question, Herzberg had run numerous surveys during which he asked laborers about “Positive and Negative Incidents of Job Feelings”⁷, i.e. about those job situations in which they had experienced the best and the worst emotions. His work was based on what he called “the failure of Human Relations training to produce motivation”⁸. When Human Relations principles had prompted industrial managements to launch “morale surveys, suggestion plans, and group participation programs (...) both employees and management were communicating and listening to each other more than ever, but

⁴ Frederick Herzberg, *The Motivation to Work*, New York 1959. Herzberg detailed and further elaborated on his ideas in *Work and the Nature of Man*, New York 1971 (originally 1965), of which a final summary can be found in “One more time: How do you motivate employees?”, in: *Harvard Business Review*, January – February 1968. I will cite from the reprint of this article in: *Harvard Business Review*, September – October 1987, 5-16.

⁵ *Ibid.*, 5.

⁶ *Ibid.*, 8.

⁷ Herzberg, *Work and the Nature of Man*, 124.

⁸ Herzberg, One more time: How do you motivate employees?, 7.

without much improvement in motivation.⁹ Overall, Herzberg argued, Human Relations showed “an overconcern about how to treat workers to the neglect of how to design the work itself.”¹⁰ All measures in the tool kit of improving industrial work performance which had shaped industrial relations so far – i.e. welfare measures, reducing the time spent at work, improving communications, informing the work force about the larger purpose of their products, offering higher wages, training the sensitivity of supervisors, offering psychological counseling to employees – became downgraded by Herzberg. What he derived from his interview material was an entirely different set of “motivators” for high performance: “Achievement, Work Itself, Responsibility, Advancement and Growth” were the ‘real’ reasons for laborers to further invest their energies into work because these stimuli allegedly led to a deep feeling of satisfaction:¹¹ “The ability to achieve and, through achievement, to experience psychological growth” was termed a “unique human characteristic” by Herzberg, who further explained: “The stimuli for the growth needs are tasks that induce growth; in the industrial setting, they are the job content.”¹²

Herzberg turned previous assumptions about the emotional setup of the workforce upside down. His point was that satisfaction was not the opposite of dissatisfaction, rather satisfaction was caused by different factors than dissatisfaction at work. “Achievement, Work Itself, Responsibility, Advancement and Growth” were termed ‘motivators’ by Herzberg and they were complemented by so-called ‘hygiene factors’, i.e. those factors by which dissatisfaction was caused. Those were: “Company policy, Supervision, the Relationship with Supervisors, the Work Conditions, the Salary, the Relationship with Peers, the Personal life, the Status or Security”¹³. If hygiene factors were set up in an unfavorable way, then the worker would feel negative emotions. However, if these concerns were all well managed they would *not* lead to increased levels of motivation. In sum: “Environmental factors (hygienes) can at best create no dissatisfaction on the job, and their absence creates dissatisfaction. In contrast, what makes people happy on the job and motivates them are the job content factors (motivators).”¹⁴

The practical guidelines on how to redesign the work tasks along these findings were condensed in the key term *job enrichment*. Job enrichment would provide “the opportunity for

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid., 14.

¹¹ Ibid., 8.

¹² Ibid., 9.

¹³ Ibid., 8.

¹⁴ Ibid., 15.

the employee's psychological growth“, for whose realization Herzberg made clear suggestions on when and how to ‘enrich’ jobs:

“Select those jobs in which (a) the investment in industrial engineering does not make changes too costly, (b) attitudes are poor, (c) hygiene is becoming very costly, and (d) motivation will make a difference in performance. (...) Avoid direct participation by the employees whose jobs are to be enriched. The job is to be changed, and it is the content that will produce the motivation, not attitudes about being involved.“

The motivating elements which then constituted an ‘enriched’ work content were described as the following:

“Removing some controls while retaining accountability, Increasing the accountability of individuals for own work, Giving a person a complete natural unit of work (module, division area, and so on), granting additional authority to employees in their activity; job freedom, Making periodic reports directly available to the workers themselves rather than to supervisors, Introducing new and more difficult tasks not previously handled, Assigning individuals specific or specialized tasks, enabling them to become experts.“¹⁵

The ultimate gain of these measures was of economic nature: The measures were not suggested to make all employees ‘happy’, but to save money where it was feasible. Herzberg's concluding note on his motivation article sounds quite cynical:

“Not all jobs can be enriched, nor do all jobs need to be enriched. If only a small percentage of the time and money that is now devoted to hygiene, however, were given to job enrichment efforts, the return in human satisfaction and economic gain would be one of the largest dividends that industry and society have ever reaped through their efforts at better personnel management. The argument for job enrichment can be summed up quite simply: if you have employees on a job, use them. If you can't use them on the job, get rid of them, either via automation or by selecting someone with lesser ability. If you can't use them and you can't get rid of them, you will have a motivation problem.“¹⁶

In his publication *Work and the Nature of Man* (1965) Herzberg had employed a less economic language. He promoted the idea of “psychological growth“ for every person. To him, personality growth meant “the utilization of potentiality“¹⁷ and “effectiveness in ambiguity“, i.e. the ability “to live with insecurity, to accept change and alteration, to deal with complexity“ as a sign of being mature as opposed to “childish behavior“.¹⁸ Herzberg was concerned that the existing structure of modern industrial labor would rather address the worker as a child than a grown-up person:

¹⁵ Ibid., 10.

¹⁶ Ibid., 13.

¹⁷ Herzberg, *Work and the Nature of Man*, 61.

¹⁸ Ibid., 62f.

“It is a trend in modern industry to engineer all ambiguity out of jobs and render them suitable to a child’s ability. Such an orientation to the structure of work can serve only to reinforce an immature dependency on the lack of ambiguity. If many assignments are defined by the worker as routine, this may suggest a lack of growth. Too much passivity, along with feelings of determinism, suggests a lack of growth.”¹⁹

Herzberg’s concept of personality growth cannot be fully understood without making his theoretical indebtedness to the psychologist Abraham Maslow visible. Herzberg’s vision of the worker’s ability to maneuver complex situations, “being creative“ and acting along “the necessity to realize the human potential for perfection“ instead of simply avoiding negative emotions²⁰ was based on Maslow’s seminal *Theory of Human Motivation*.²¹ According to Maslow, man had three sets of needs, which he visualized in a pyramid.²² The pyramid’s foundational level were basic physiological needs – food, sleep, health, shelter, removal from danger. Once these were satisfied, an individual would strive to fulfill the ‘social‘ and ‘esteem needs‘ of the middle level like the recognition of others and the need for being an appreciated member of a group.²³ At the top of the hierarchy of needs, Maslow placed the need for “self-actualization” which he distinguished from the bottom and middle level needs in the following way:

“Even if all these needs are satisfied, we may still often (if not always) expect that a new discontent and restlessness will soon develop, unless the individual is doing what he is fitted for. A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately happy. What a man can be, he must be. This need we may call self-actualization. This term, first coined by Kurt Goldstein, is being used in this paper in a much more specific and limited fashion. It refers to the desire for self-fulfillment, namely, to the tendency for him to become actualized in

¹⁹ Ibid., 65.

²⁰ Ibid., 70.

²¹ Abraham Maslow, “A Theory of Human Motivation“, in: *Psychological Review* (Vol. 50, No. 4), Jul 1943, 370-396.

²² Maslow’s pyramid was replicated in countless German labor scientific publications, see. e.g Günther Rühl, “Menschengerechte Arbeitsplätze durch soziotechnologische Systemgestaltung“, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, Köln 1974, 44-98, 82. Prof. Dr. Ing. Günther Rühl directed the Institute for Industrial Management at Karlsruhe University (*Institut für Technik der Betriebsführung*).

²³ Maslow, A Theory of Human Motivation, 381: “All people in our society (with a few pathological exceptions) have a need or desire for a stable, firmly based, (usually) high evaluation of themselves, for self-respect, or self-esteem, and for the esteem of others. By firmly based self-esteem, we mean that which is soundly based upon real capacity, achievement and respect from others. These needs may be classified into two subsidiary sets. These are, first, the desire for strength, for achievement, for adequacy, for confidence in the face of the world, and for independence and freedom. (...) Satisfaction of the self-esteem need leads to feelings of self-confidence, worth, strength, capability and adequacy of being useful and necessary in the world. But thwarting of these needs produces feelings of inferiority, of weakness and of helplessness. These feelings in turn give rise to either basic discouragement or else compensatory or neurotic trends.“

what he is potentially. This tendency might be phrased as the desire to become more and more what one is, to become everything that one is capable of becoming.²⁴

According to Maslow, the need for self-actualization would never become entirely satisfied, since man was by nature “a perpetually wanting animal”.²⁵ A lower satisfied need lost its quality of being a motivator to the extent that “a basically satisfied person no longer has the needs for esteem, love, safety, etc.”²⁶

Herzberg’s adaptation of Maslow’s model was a powerful game-changer in the labor scientific field; its claims were well observed and disseminated in the German scientific community. In 1976, the *RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft)* issued a publication with a general overview of US Motivational Theories as well as studies on their translation to German plant sites. The authors summarized the state-of-the-art as follows: Empirical studies and opinion polls seemed to back Maslow’s theory of motivation and Herzberg’s adaption of it. They allegedly testified to the ineffectiveness of Human Relations methods which were hitherto only geared towards the pyramid’s middle level (social needs) and not to the top level of self-actualization. The *RKW* authors reported that

“especially the need for self-actualization is not sufficiently met in the case of low qualified workers. Interviews showed that they want to have more responsibility and a larger say in their work environment (...). At the same time comprehensive surveys (25,000 workers in 85 enterprises were surveyed since 1955) demonstrated that there is an increasing dissatisfaction since 1966 with those measures trying to make work more attractive by the means of Human Relations approaches, better pay, better social welfare, more vacation and better information policies. This means that the conventional methods to take into account the individual needs of the workers have to be thought-through anew. They have to be remodeled and supplemented with new, task-related and more humane methods of work design.”²⁷

²⁴ Ibid., 382.

²⁵ Ibid., 370.

²⁶ Ibid., 393.

²⁷ Walter Rohmert / Fritz Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit. Betriebliche Projekte – Leitregeln zur Gestaltung. RWK Beiträge zur Arbeitswissenschaft*, München 1976, 11: “Empirische Untersuchungen führen zu dem Ergebnis, daß vor allem den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentfaltung bei Arbeitnehmern, die niedrig qualifizierte Aufgaben ausführen, bei den heutigen Arbeitsbedingungen unzureichend Rechnung getragen wird. In den USA ergaben Interviews mit Arbeitern, daß sie mehr Verantwortung, mehr echte Entscheidungsrechte (...) und die frühzeitige Einbeziehung in die Vorgänge und Entscheidungen in der Unternehmung anstreben. Andererseits wurde im Rahmen umfangreicher Befragungen (seit 1955 25.000 Personen in 85 Unternehmen) ermittelt, daß seit 1966 zunehmende Unzufriedenheit mit den Methoden, die Arbeit durch Human Relations Maßnahmen, bessere Bezahlung, bessere Sozialleistungen, mehr Urlaub, mehr Information etc. attraktiver zu gestalten, auftritt. Dadurch wird deutlich, daß die herkömmlichen Maßnahmen, individuelle Bedürfnisse der Arbeitnehmer bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen, von Grund auf neu durchdacht, verändert und durch neue, aufgabenbezogene, menschengerechtere Gestaltungsmaßnahmen ergänzt werden müssen.“ / Surveys with German workers yielded the same results: Elisabeth Noelle-Neumann, “Reformen in neuer Richtung?“, in: *Die Zeit* (20.6.1975): “Von den

Translated to labor scientific questions, Maslow's theory could be used as a powerful argument to change personnel management from the scratch. The emerging motivation theory prompted occupational psychologist Heinz-Ludwig Horney, who worked for the *REFA*,²⁸ to formulate the watershed as sharp as this: "Human Relations become superfluous, since they are ineffective."²⁹

Surely, this paradigmatic reorientation was initially contested and subject to a great deal of scholarly scrutiny. The two American reference authors who were at the center of the debate were the already mentioned Frederick Herzberg³⁰ and Douglas McGregor³¹, who had both formulated their theories built on Maslow's hierarchy of needs.³² McGregor's theory from 1960

berufstätigen Arbeitern mit subjektiv empfundenem großen Freiheitsraum bei ihrer Arbeit (Stufen 8 bis 10) wirkten nur 28 Prozent eher unglücklich, von denen mit mittlerem Freiheitsraum 34 Prozent, von denen mit wenig Freiheitsraum (Stufen 0 bis 4) 41 Prozent. Andere Testfragen bestätigten das Ergebnis. Auf jeder sozialen Ebene, zum Beispiel auch bei den Putzfrauen, bestätigte sich die größere Lebensfreude, das größere psychologische Wohlbefinden, wenn subjektiv ein Freiheitsraum empfunden wurde. Andererseits bestätigen die Untersuchungen, daß Fließbandarbeit deprimiert. (...) Menschen aller sozialen Schichten empfinden Möglichkeiten persönlicher Mitwirkung oder Entscheidung als Selbstverwirklichung, als Stärkung, als Lebensqualität. " Retrieved from <http://www.zeit.de/1975/26/reformen-in-neuer-richtung/seite-1> (last accessed June 8, 2013).

²⁸ The website <http://www.feldhausverlag.de/shop/Fachbuecher-fuer-die-Aus-und-Weiterbildung/Industriemeister/Der-Industriemeister-Lehrbuch-2-Information-Kommunikation-und-Planung-Zusammenarbeit-im-Betrieb-Naturwissenschaft-und-Technik-Arbeitsmethodik:1496.html> provides the following biographic information on Horney: "Professor Dr. Heinz-Ludwig Horney (1927-2010) wurde in Braunschweig geboren, wo er auch die Schule besuchte. Das Psychologie-Studium an der dortigen TH schloss er mit Diplom ab; es folgten verschiedene berufliche Tätigkeiten wie die im REFA-Verband für Arbeitsstudien sowie in Forschungsinstituten für Arbeitspsychologie und Personalwesen, Diese Forschungstätigkeiten sowie seine Dissertation mündeten in der Promotion zum Doktor der Naturwissenschaften. Anschließend wurde er Lehrer an der Ingenieurschule für Bergwesen und an der Fachhochschule Bergbau, von der er zum Professor berufen wurde. In der Lehre war Heinz-Ludwig Horney aufgrund seiner hervorragenden Kenntnisse als Betriebspsychologe sehr erfolgreich, sodass u. a. die Bergbau AG Gelsenkirchen, die Saarbergwerke AG, die IHK zu Bochum Fortbildungsseminare von ihm durchführen ließen." (Last accessed August 7, 2013)

²⁹ Horney, Motivationstheorien und ihre Bedeutung für den Betriebsalltag, 29: "Die Human Relations (...) werden überflüssig, weil unwirksam."

³⁰ Rohmert / Weg, *Die Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 65: "Die wohl derzeit am intensivsten diskutierte Theorie ist die 2-Faktorentheorie von Herzberg."

³¹ Douglas McGregor taught psychology at Harvard University and at the MIT, where he was appointed as Sloan Professor of Management in 1948 and built up the 'Industrial Relations Department'. In 1993 he was honored as "the most popular management writer of all time": <http://www.economist.com/node/12366698> (last accessed on May 20, 2013)

³² Rühl, *Menschengerechte Arbeitsgestaltung*, 81: On Herzberg's theory of motivation:

"Arbeitsstrukturierende Maßnahmen haben das Ziel, dem arbeitenden Menschen einen höheren Grad von Selbstverwirklichung zu ermöglichen. Damit werden die Bereiche der Bedürfnisbefriedigung und der Leistungsmotivation angesprochen. Abraham Maslow hat eine Motivations-Hypothese entwickelt, die von dem Grundsatz ausgeht, daß bereits befriedigte Bedürfnisse aufhören, als Motiv wirksam zu sein. Daher müssen dann 'höhere' Bedürfnisse die motivierende Rolle übernehmen." / Joachim Häusler, "Wandlungen in der Führungssituation und den Führungsaufgaben", in: Walter Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung. Bericht über ein vom Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt im Wintersemester 1968/69 veranstaltetes Seminar*, Berlin 1971, 58-85, 70.

Häusler offered a print of McGregor's hierarchy of needs which was based on Maslow's work. / Eduard

dealt with two different conceptualizations of the inner life of the worker³³ and different resulting management styles – termed *Theory X* and *Theory Y*. It was first tried out at the American plants of Procter & Gamble. For McGregor, Theory X was the umbrella term for all assumptions which supposed that workers only reluctantly performed their tasks and that they had to be coerced to do so in intricate ways. Theory Y, in contrast, assumed that people worked most efficiently when not prompted to do so by hierarchies but if they were left free to motivate themselves.

In particular Herzberg's theory of motivators and hygiene factors underwent in-depth scholarly examination which led to rather mixed results: While some researchers proved his theory to be right in further experiments, others showed the opposite, especially with regard to the valence and the effective order of Herzberg's motivation and hygiene factors. It was doubted whether hygiene factors were really entirely unsuited to function as motivators, e.g. by Eberhard Ulich, then full professor for occupational psychology at the ETH Zurich (previously fellow at the Max Planck Institute for Labor Physiology in Dortmund).³⁴ The debate was far-ranging, it

Gaugler et al. (Eds.), *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Literaturanalyse, praktizierte Beispiele, Empfehlungen für die Praxis*. Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Ludwigshafen, 1977 (2nd edition), 92: "Von den Motivationstheorien sind vor allem die humanistischen Theorien von Maslow und Herzberg von Interesse, da diese Theorien in Zusammenhang mit der Humanisierung der Arbeit besondere Bedeutung erlangt haben." / Ibid., 97, on the committee of the employers' association *Ausschuss für soziale Betriebsgestaltung (AfSB)*: "Aus mehreren neueren Motivationstheorien (Herzberg, McGregor, Maslow) werden in der Schrift des AfSB 1974 globale Folgerungen für die Humanisierung der Arbeit abgeleitet. Danach hat der Mensch auf höherem Lebensniveau andere Ansprüche an die Arbeit. ‚Er will weniger unter äußerem Zwang als vielmehr aus eigenem Antrieb heraus arbeiten, wobei er die Antriebskräfte in erster Linie vom Inhalt der Arbeitsaufgabe empfängt.‘ / Ibid., 93f: "Die dynamische Motivationstheorie Maslows wird in der HdA (Humanisierung der Arbeit)-Diskussion hauptsächlich zur Ableitung von Zielvorstellungen verwendet. (...) Die weitaus meiste Beachtung im Rahmen der Humanisierung der Arbeit hat bisher das theoretische Konzept Herzbergs erfahren. Aus Herzbergs Theorie lassen sich in erster Linie Gestaltungsempfehlungen für betriebliche Maßnahmen ableiten. Für die HdA ergibt sich als globale Schlußfolgerung aus Herzbergs Theorie, daß nach entsprechender Gestaltung der Hygienefaktoren vor allem durch die Veränderung der Arbeitsaufgabe Arbeitszufriedenheit bewirkt werden kann."

³³ Häusler, Wandlungen in der Führungssituation und den Führungsaufgaben, 63: "Die volle Nutzung der Begabungen und der kreativen Fähigkeiten des Menschen ist Herausforderung und Chance zugleich. Miles weist darauf hin, dass es an der Zeit sei, an die Stelle des ‚human relations approach‘ den ‚human resources approach‘ zu setzen. Damit ist gemeint, den menschlichen Faktor stärker als bisher durch die Sachaufgabe zur Leistung zu motivieren. Voraussetzung dafür aber ist es, dem organisatorischen und dem Führungshandeln ein neues Menschenbild zugrunde zu legen. Vgl. hierzu die von Douglas McGregor (1960) eingeführte Unterscheidung zwischen Theorie X und Theorie Y."

³⁴ Eberhard Ulich, "Neue Formen der Arbeitsstrukturierung", in: *Fortschrittliche Betriebsführung* (23), 1974, 187-196, 188. / Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 67: "Zahlreiche empirische Folgeuntersuchungen zeigen, daß die Verwendung einer anderen Methode der Befragung (z.B. Fragebogen) zu abweichenden Ergebnissen führt." / These critical assessments of the named motivational theories were accompanied by the following affirmative evaluation in the labor scientific literature: Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 82ff: "Von den in den letzten Jahren diskutierten neueren Motivationstheorien ist nur die von F. Herzberg induktiv empirisch entstanden, statistisch abgesichert und als Grundlage praktischer Arbeitsgestaltung brauchbar. Aus diesem Grunde kann sie als

dealt with the relationship between satisfaction and productivity, the definition of performance (*Leistung*) as well as with the role of group dynamics, organizational structures and individual personality traits with regard to the release of motivational energies. A further issue was the question how to ‘measure’ these factors and how to relate them to each other in scientific frameworks.³⁵

The revolutionary new claim of motivational theories was that individual well-being was directly linked to work performance. Whereas within the Human Relations paradigm the assumption was that emotionally comforting circumstances of work (i.e. not work itself) would lead to a higher performance, the Human Resource framework promoted the assumption that satisfaction would be derived from carrying out certain tasks in a self-reliant, autonomous way.³⁶

Despite the unresolved nature of the questions at hand, motivational models like those of Herzberg and McGregor were vastly translated into industrial practice. There were three sets of reasons for their preferred practical implementation: First, Herzberg’s model was easy to operationalize. As a contemporary labor scientist put it: “Herzberg’s approach turns the very complex issue of motivation into something manageable and is easy to apply by everyone.”³⁷

gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis als Grundlage der neuzeitlichen Arbeitsstrukturierung herangezogen werden, wie das zur Zeit auch in der ganzen Welt geschieht. (...) Eigene Untersuchungen, die im Institut für Fertigungswirtschaft und Arbeitswissenschaft an der Universität Karlsruhe durchgeführt worden sind, konnten Herzbergs Theorie der Motivationsfaktoren erneut bestätigen und ausbauen.“ Prof. Dr. Ing. Günther Rühl was teaching at Karlsruhe University, directing the *Institut für Technik der Betriebsführung*, for further information see: <http://dhi.zdh.de/index.php?id=6956> (Last accessed August 7, 2013)

³⁵ For a recapitulatory presentation of the debate see Peter Nieder, “Der Zusammenhang zwischen Produktivität und Zufriedenheit“, in: *Arbeit und Leistung* (28/9), 1974, 225-228, 226: “In den meisten Untersuchungen wird der Grad der Zufriedenheit durch das Ausmaß der positiven Einstellung zur Arbeitssituation erfaßt. Die Vielzahl der Untersuchungen, die sich mit den psychologischen und sozialen Reaktionen von Individuen auf ihre Arbeit – mit dem subjektiven Befriedigungswert der Arbeit – befassen, ist kaum mehr zu überblicken.“

³⁶ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 63f: “(...) daß von Erkenntnissen der Motivationsforschung die vielleicht derzeit stärksten Impulse für eine Neuorientierung bei der Gestaltung menschlicher Arbeit ausgehen. Der Begriff Leistung ist dabei nicht auf Arbeitsergebnisse beschränkt, die der Erfüllung betrieblicher Ziele dienen, sondern schließt auch Beiträge ein, die die Befriedigung von individuellen und Gruppenzielen fördern. (...) Als Motivation wird das Anstreben eines Ziels bezeichnet; die Stärke der Motivation ist von den Erwartungen abhängig, die mit der Zielerreichung verknüpft sind. Die Arbeitsmotivation kann extrinsisch oder intrinsisch sein. Bei extrinsischer Arbeitsmotivation werden gute Arbeitsleistungen als Mittel zur Erreichung von Zielen erbracht, die außerhalb der Arbeit bzw. der Arbeitsaufgabe liegen. Hingegen liegen bei intrinsischer Arbeitsmotivation die angestrebten Ziele in der Arbeit und dem Arbeitsinhalt. Der Grad der Identifikation mit der Arbeit ist eng mit der intrinsischen Arbeitsmotivation verbunden. Dieser Themenkomplex steht im Zentrum der derzeitigen Bemühungen, Arbeit menschengerecht zu gestalten, indem die Arbeit inhaltlich, organisatorisch und darüberhinaus die gesamten Arbeitssituation umgestaltet werden.“

³⁷ Horney, *Motivationstheorien und ihre Bedeutung für den Betriebsalltag*, 28: “Herzbergs Methode macht das sonst recht komplexe Bild der Motivation ungemein ‚überschaubar‘ und (...) lässt sich von jedermann leicht anwenden.“

Second, labor scientific experiments in the US had shown significant production gains after the re-structuring of work environments along the outlined theories: After McGregor had been invited by Procter & Gamble to rearrange their production facilities in Georgia according to Theory Y, this plant produced 30% more output than all other of the company's plants.³⁸ Another striking example from the US which was cited in the German labor scientific literature was the case of Texas Instruments. Here the cleaning ladies were given more responsibility and room to maneuver³⁹, i.e. they could choose their work approach, come up with their own work planning, control for the results and decide for the tools and cleaning agents themselves. Reportedly, the number of cleaning ladies could subsequently be reduced from 120 to 71, the cleanliness had improved, the fluctuation rate declined, and over \$100,000 were saved per year.⁴⁰ Examples like these seemed very compelling and were widely discussed in German labor science. The third reason, why American motivational theories were translated into German corporate practice was the changed understanding of the corporate environment and its contemporary challenges, which deserve a closer look.

4.1 Demanding Jobs for Demanding People: Merging Corporate Needs and Employees' Wishes

The motivational theories from the US were emphatically received by German labor scientists because they were compatible with a variety of larger questions and problems that had arisen in the 1960s and early 1970s.⁴¹ These issues were on the one hand new challenges in the field of production arrangements; on the other hand, they stemmed from what was perceived as an

³⁸ "Guru Douglas McGregor", on: <http://www.economist.com/node/12366698> (last accessed on 05/20/2013).

McGregor elaborated his Theory X and Y in his book *The Human Side of the Enterprise*, New York 1960.

³⁹ The idea that more responsibility was sought after by employees was also a current in the German debate: Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 65: "Der Durchschnittsmensch lernt, unter geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen."

⁴⁰ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 87.

⁴¹ Reinhold Weil, "Veränderungen der Arbeitsformen in der Metallindustrie", in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, 99-126, 102f: "Für Europa sind die 60er Jahre das Jahrzehnt der Experimente und die 70er Jahre das Jahrzehnt der Veränderungen. Auf der Suche nach neuen Formen der Arbeit in einer hochentwickelten Industriegesellschaft (...) und einer Symbiose zwischen technisch-wirtschaftlichen Notwendigkeiten und menschlichen Bedürfnissen im Betrieb wurde eine Vielzahl von Experimenten durchgeführt und die Frage nach Form, Sinn und Inhalt der Arbeit in unserer industriellen Gesellschaft neu gestellt."

overarching contemporary development: having to deal with ever more demanding and critical employees.

Concerning the first set of issues, the usefulness of a high division of labor was increasingly being questioned from an economic vantage point. The hitherto prized advantages of short training periods and the easy replaceability of each worker seemed no longer striking enough compared to their disadvantages: A high division of labor entailed a high vulnerability to failures (*Störanfälligkeit*), a limited flexibility of production, difficulties to synchronize the work cycles, a difficulty in fault detection and clearance. Furthermore, it created discontentment on the side of the workers which showed in high fluctuation rates, absenteeism and poor product quality.⁴²

An outlook on future economic tendencies predicted a faster product cycle, the production of more complex products and a higher number of different products which were comprised of more possibilities of variation, which is why the existing product arrangements were deemed ill-prepared for the expected developments.⁴³

⁴² Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 25: "In wirtschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, ob Vorteile eines hochgradig arbeitsteiligen Arbeitssystems wie

- o Kurze Ausbildungszeit der Arbeitskräfte
- o Leichte Ersetzbarkeit des Arbeitnehmers bei Abwesenheit oder Fluktuation
- o Geringe Anforderung an die Qualifikation der Arbeitnehmer durch Nachteile wie
- o Hohe Störanfälligkeit des Arbeitssystems
- o Geringe Flexibilität der Produktionsanlagen
- o Koordinationsverluste (Abstimmungsverluste)
- o Schlechte Störungserkennung und -beseitigung
- o Einseitige Belastung der Arbeitnehmer
- o Dequalifizierung der Arbeitnehmer
- o Niedrige Arbeitszufriedenheit

ausgeglichen werden. (...) Hohe Fluktuation, hohe Abwesenheitsraten, schlechte Produktqualität, scheinbar grundlose Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, destruktive Maßnahmen der Arbeitnehmer und das häufige Auftreten von nervösen Erkrankungen und Arbeitsunfällen können Anzeichen dafür sein, daß ein Arbeitssystem nicht menschengerecht gestaltet ist." / Reinhold Weil, "Veränderung der Arbeitsformen in der Metallindustrie", in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, Köln 1974, 99-125, 100ff: "Steigende Fluktuation und Abwesenheit, sinkende Arbeitsmoral, Arbeitsunzufriedenheit, Leistungszurückhaltung oder -verweigerung" were named as signs of increasing discontentment with industrial labor: "Sind Menschen unfähig geworden, Zufriedenheit zu empfinden? Wir sahen uns in den 50er- und in den 60er Jahren mit Bündeln von Wünschen und Forderungen der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften konfrontiert, unter denen es drei Schwerpunkte gab: mehr Lohn, mehr Freizeit, mehr Sicherheit. Und wir haben alle diese Wünsche nach und nach erfüllt. Und dennoch ist heute in den 70er Jahren die Unzufriedenheit unserer Arbeiter und Angestellten größer denn je."

⁴³ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 27: "Der überwiegende Teil der Unternehmen sieht sich in der Zukunft voraussichtlich folgenden wirtschaftlichen Entwicklungen gegenübergestellt: wachsender Konkurrenzdruck, kapitalintensivere Produktionen, schnelleres Veralten von Produkten, größere Zahl verschiedener Produkte mit mehr Variationen, komplexere Produkte".

In addition, the trend towards (partly) automated production processes changed the face of industrial labor: The performance of the individual workers was more and more intertwined with technical systems. Evermore work cycles were connected to each other which had to be kept running and overseen.⁴⁴ This, in turn, made “workers (...) often better specialists at their tasks than their supervisors. Automation leads to a growing level of responsibility even in the lower ranks”, a seminar speaker at the Technical University Darmstadt assessed in 1968.⁴⁵ This new situation created the problem that the kind of leadership which was based on a superior place in the firm’s hierarchy was no longer so easily accepted.⁴⁶

The described changes were interpreted within and by cybernetic conceptualizations⁴⁷ of organizations and production facilities. One of the multipliers of the idea that companies had to adapt by becoming flexible in an ever more dynamic business environment was the consultancy firm *Quickborner Team*. It was founded in 1960 and consulted large German corporations like Siemens, BASF, Boehringer and AEG.⁴⁸ One of its key publications was *Evolution des Management. Neue Wege des Methoden- und Verhaltenstrainings für Entscheider* (Evolution of Management. New Ways for Methodological and Behavioral Training for Decision-Makers)

⁴⁴ Institut Mensch und Arbeit / Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Eds.), *Taschenbuch Mensch und Arbeit: für Führungskräfte im Betrieb*, München 1966, 207.

⁴⁵ Walter Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung*, 37: “Mitarbeiter sind heute in ihrem Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich sehr oft bessere Fachleute (Spezialisten) als ihre Vorgesetzten. Schließlich ergibt sich mit fortschreitender automatisierter Steuerung von Fertigungsprozessen zwangsläufig eine steigende Verantwortung auch unterer Instanzen.“ / See also: Institut Mensch und Arbeit, *Taschenbuch Mensch und Arbeit*, 218: “Auf Selbstständigkeit sind die Vorgesetzten auch deshalb angewiesen, weil sie selbst immer weniger über die jeweiligen Spezialkenntnisse ihrer untergebenen Fachkräfte verfügen können. Der Vorgesetzte wird zunehmend auf die Fachkenntnisse der Maschinenarbeiter und des Instandsetzungspersonals angewiesen sein, so wie diese auf seine größere Übersicht und allgemeine technische Erfahrung, wenn im Arbeitsprozeß Störungen auftreten, die sich nicht selbst automatisch regulieren. Beide Teile werden sich wechselseitig um Rat fragen müssen, ohne sich etwas zu ‚vergeben‘, auf mehr kollegialer Ebene. Die Vorgesetzten werden mehr als bisher bereit sein müssen, auch Vorschläge von ‚unten‘ anzunehmen und in die Praxis umzusetzen.“ / Ibid., 208: “Der Vorgesetzte [muß, S.D.] mit Mitarbeitern rechnen, die weniger bereit sind, sich widerspruchslos unterzuordnen; die den Zweck von Anweisungen nicht nur wissen wollen, sondern die Zweckmäßigkeit auch tatsächlich weitgehend beurteilen können; die selbständiger und selbstbewußter sind; die wirtschaftlich unabhängiger sind, die mehr Möglichkeiten haben, sich zur Wehr zu setzen.“

⁴⁶ Rohmert, *Probleme der Menschenführung*, 38.

⁴⁷ Peter Bendixen / Eberhard Schnelle / Wolfgang Staehle (Eds.), *Evolution des Management. Neue Wege des Methoden- und Verhaltenstrainings für Entscheider in konkreten Probleme und Konflikten*, Hamburg 1968, 9: “Die Gestaltung der Organisation ist eine Daueraufgabe, bei deren Lösung die Erkenntnisse der Wissenschaften, die sich mit diesen Aspekten beschäftigen, wie etwa Organisationssoziologie, Psychologie, Informations- und Kommunikationstheorie, Kybernetik, in einer Synthese zusammengefaßt und als organisatorische Gestaltungsideen auf ihre Realisierbarkeit und Praktikabilität geprüft werden müssen.“

⁴⁸ For more information see the company website: <http://www.quickborner-team.de/historie1960.html> (Last accessed August 7, 2013)

from 1968. The book resulted from the cooperation of the consultancy with Wolfgang Staehle, Professor of Business Administration at the Technical University Darmstadt (after 1979 Professor for Organizational Science and Leadership at the FU Berlin) and Peter Bendixen, who was a lecturer for Business Administration at Hamburg University. The Quickborn consultancy had founded its own publication house (*Verlag Schnelle*), which published extensively on topics like cybernetics, psychology and organizational design from 1960 until 1970. In their book, Staehle, Bendixen and Eberhard Schnelle pointed the way ahead with the following proposition regarding the effects of automatization:

“The increased complexity crashes relatively soon with the limited capacity of individual decision-makers. Making decision-making more effective is then only possible when more individuals are teamed up in a decision-making collective. Since a collective decision is not the sum of individual decisions, the necessity arises to develop new forms of communications.”⁴⁹

For the authors this meant reducing the group leader’s power and responsibility and to decentralize previously hierarchical structures. These changed structures were meant to meet the following challenge: “The more volatile the organization’s environment is, the more flexibility is required for the adaption to these externally changing circumstances.” What was at stake in this cybernetic need to adapt, was the mere survival of the organization: If it failed to react in a flexible way, its competitors would beat it and lead to its demise.⁵⁰

The perception that an increased level of flexibility and adaptability of production cycles was essential for companies⁵¹ changed the understanding of the workers role in the production

⁴⁹ Bendixen et al., *Evolution des Management*, 18: “Die Organisationsformen der industriellen Unternehmen sind durch die Mechanisierung und Automatisierung der Produktionsprozesse einerseits und die Verbesserung der Informations- und Entscheidungsprozesse andererseits stark verändert worden. (...) Diese Steigerung der Komplexität stößt jedoch relativ schnell an die Grenze der Leistungsfähigkeit eines einzelnen Entscheiders. Eine weitere Erhöhung der Effizienz der Entscheidungsprozesse läßt sich dadurch erreichen, daß mehrere Individuen zu Entscheidungskollektivs (z.B. Konferenzen oder Planungsteams) zusammengeschlossen werden. Da eine Kollektiventscheidung aber nicht die Summe mehrerer Individualentscheidungen ist, ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit neue Kooperationstechniken und Kommunikationsmethoden zu entwickeln.“

⁵⁰ Ibid., 22: “Je häufiger Umweltveränderungen auftreten, die für die Existenz eines soziotechnischen Systems relevant sind, es also zu Anpassungsprozessen zwingen, desto flexibler muß die Organisation des Systems sein.“ / Ibid., 13f: “Der Mensch lebt in einer sich ständig ändernden Umwelt; aus ihr empfängt er laufend Informationen über deren Zustand; er verarbeitet diese zu Entscheidungen, die ihn zu wirksamen, seine Lebensfähigkeit gewährleistenden Handlungen befähigen. Die einzelnen Stufen dieser Mensch-Umwelt-Beziehungen lassen sich am einfachsten in der Sprache der Systemforschung als kybernetische Instanzen beschreiben. (...) Das System muß lernen, sich seiner Umwelt anzupassen, oder es geht im Kampf mit besser adaptierenden konkurrierenden Systemen unter.“

⁵¹ Weil, *Veränderung der Arbeitsformen*, 104: Enlisting the “Ursachen für Überlegungen über neue Arbeitsstrukturen: die radikale Veränderung der Firmenstrukturen in folge eines schnellen und

process: Since they were closer to the actual tasks and more familiar with the potential malfunctions and disruptions, they could identify and deal with problems more promptly. In order to make full use of this capacity of the workers to react instantly and effectively to challenges in the production, the new personnel management technique was to reduce direct control mechanisms and give more responsibility and autonomy of decision to the employees. With the higher level of responsibility, the identification of the employees with their tasks would rise and thereby they would react more quickly and self-reliantly to problems and challenges, so the argument went. This was e.g. the general direction which the *Quickborner Team* recommended Siemens to follow in the 1970s.⁵² In this way, cumbersome hierarchical systems could be dynamized and ‘accelerated’.⁵³ ‘Delegating tasks’ (*Delegieren*) was the magic formula in this regard.⁵⁴

ungewöhnlichen Wachstums, der Zwang zur Flexibilität infolge eines weltweiten Wettbewerbs, die aus beiden entstehende Komplexität in der Führung der Betriebe, die Verfeinerung der Produkte (...). Viele führende Unternehmen der europäischen Metallindustrie haben auf die hier geschilderten Symptome mit Untersuchungen, Befragungen, Versuchen und Experimenten mit neuen Arbeitsstrukturen reagiert. Sie zielen auf einen höheren Grad von Arbeitszufriedenheit bei Aufrechterhaltung oder Steigerung der Produktivität.“

⁵² On the services of the consultancy firm to Siemens see Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 400. / Bendixen, *Evolution des Management*, 7: “Die Entscheidungsprozesse in den soziotechnischen Systemen sollen demokratisiert werden. Damit wird erreicht, daß die zur Ausführung notwendige Identifikation mit den Organisationszielen schneller erfolgt, die Rückkopplung beschleunigt wird und durch die damit verbundene Selbstkontrolle Fehl- und Leeraktivitäten vermindert werden. Das Wissen der Mitarbeiter soll als Produktionsfaktor anerkannt und Investitionen in die Weiterbildung als produktive Investitionen aufgefaßt werden; Lernzeiten müssen deshalb als Teil der Arbeitszeit angesehen werden. Lernen muß in Zukunft als lebenslanges Lernen und nicht als ein Privileg der Jugend angesehen werden.“ / G. Flügge, “Die Sozialstruktur des Betriebes“, in: Walter Rohmert, *Probleme der Menschenführung in der Industrie. Bericht über ein vom Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt im Wintersemester 1968/69 veranstaltetes Seminar*. Berlin 1971, 30-40, 38f. Flügge termed the following techniques necessary: “Hierzu kann festgehalten werden, daß Führungsprobleme dann am wenigsten entstehen, wenn es gelingt, die Interessenlage der Mitarbeiter mit den Zielen des Betriebes weitgehend in Einklang zu bringen. Um das zu erreichen, müssen bestimmte Maßnahmen getroffen werden. Dazu gehören unter anderem: Aktivieren und Ausschöpfen der Fähigkeiten jedes Einzelnen aufgrund der vorhandenen betrieblichen Möglichkeiten, Förderung von Initiative und Verantwortungsbewußtsein, Förderung von Selbstkontrolle, Abbau unnötiger Fremdkontrolle“.

⁵³ Bendixen, *Evolution des Management*, 25: Bendixen emphasized “die Verpflichtung des Management, den überreichlich vorhandenen stabilisierenden und retardierenden Kräften die akzelerierenden entgegenzusetzen.“

⁵⁴ Flügge, *Die Sozialstruktur des Betriebes*, 40: “Die Verhältniszahl Geführte / Führer ist in den letzten Jahren immer kleiner geworden. (...) Führen wird schwerer, weil die zu Führenden immer mehr dem Sachzwang der maschinellen Produktion unterliegen. Für reine Willkür, bloße Argumentation aus der Erfahrung allein heraus und Ähnliches bleibt praktisch kein Raum mehr. Information und Delegation von Verantwortung werden immer wichtiger. Neben das praktische Können des Vorarbeiters und Meisters werden immer mehr das Wissen und die Führungsqualitäten treten. Auch das gehört zum sozialen Strukturwandel.“ / Mayer, *Neue Aspekte in der Personalführung*, 28. On new models from organization sociology: “Aus dieser Notwendigkeit werden neuerdings Organisationsmodelle aktuell, die sich durch Flexibilität, Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit an die persönlichen Bedürfnisse und Einstellungen der Mitarbeiter auszeichnen. In vielen von ihnen wird die übliche Trennung von dispositiver, planender und

The delegation of power and decision-making to workers changed the expectations for the leadership skills of the leadmen and foremen. They had to become further educated to do well at receiving criticism from their subordinate workers. Moreover, their willingness to let go of their fixed mindsets and to react more flexibly had to be trained.⁵⁵

With regard to their emotional management skills the following change emerged: Previously, foremens' and leadmen's expected competence consisted of giving a feeling of recognition to their underlings, dealing with them in an appreciative way and harmonizing group dynamics. While these were still valued skills, the new requirement was to create 'motivation' of the employees by rearranging the work environment. Supervisors had to partly let go of their powers to control and govern, and to give more responsibilities to their underlings who were depicted as striving for more liberties and self-actualization at work.⁵⁶

Overall, the workforce was portrayed as more self-confident than ever in the labor scientific literature. Full employment and rocketing wage levels as well as more leisure time were identified as the reasons for having to accommodate quite assertive wishes of employees.⁵⁷ Arthur Mayer, the professor for labor psychology from the University of Mannheim who had

ausführender Tätigkeit aufgegeben, die kommunikations- und Informationswege werden drastisch verkürzt. (...) Gemeinsam ist fast allen, daß sie die Gesamtaufgabe und die Gesamtorganisation beweglich aufteilen in kleine, relativ selbständige, selbstverantwortliche, selbstkontrollierende, flexible Einsatzgruppen, deren Chefs von permanent beratenden Fach-Führungsgremien geführt werden. Maßgebend sind dabei die Prinzipien der Subsidiarität, Delegation". The trend towards reducing corporate hierarchies and delegating tasks among the broader workforce did not only spread on automated industrial production sites. White collar workers were taught the respective techniques as well, first and foremost at the Management Academy in *Bad Harzburg* which provided classes to over 10 000 participants in 1964 and the following years, see Richard Guserl, *Das Harzburger Modell. Idee und Wirklichkeit*, Wiesbaden 1973. On p. 177 the wanted effects of a delegation of responsibilities to subordinate employees are described as follows: "Der Sachbearbeiter fühlt sich unternehmerisch. (...) Mit den Aufgaben und Problemen, die auf den Mitarbeiter zukommen, wächst die Fähigkeit sie zu lösen."

⁵⁵ Bendixen, *Evolution des Management*, 27.

⁵⁶ Manfred Wittmann, *Soziale Aspekte der Auswirkungen moderner Informationstechniken auf das betriebliche Management*, Darmstadt 1973, 113f: "Der Vorgesetzte wird also zunehmend abhängig von der Loyalität seiner Mitarbeiter. Diese Loyalität muß er durch Motivierung zu erreichen versuchen, indem er die Eigeninteressen seiner Mitarbeiter mit denen, die sich aus den Organisationszielen ergeben, möglichst weit zur Deckung bringt. Das heißt aber, daß nach den grundlegenden materiellen Bedürfnissen auch das Streben nach Sicherheit und Anerkennung der Wunsch nach persönlichen Kontakten und individueller Selbstverwirklichung Berücksichtigung finden müssen." / Häusler, *Wandlungen in der Führungssituation*, 58: "Führung soll Antworten auf Herausforderungen von spezifischen Situationen bieten; sie soll die Leistungsfreigabe durch Motivation steuern."

⁵⁷ Institut Mensch und Arbeit, *Taschenbuch Mensch und Arbeit*, 208: "An die Stelle der Angst vor der Arbeitslosigkeit ist neuerdings das Bewußtsein von der Vollbeschäftigung getreten. (...) Das Arbeitseinkommen hat sich vervielfacht, der Arbeitnehmer ist als ‚Kunde‘ heute ständig umworben. Dies und die wachsende Freizeit erzeugen in ihm mehr ein Bewußtsein, freier Bürger und Konsument statt einfacher ‚Untergebener‘ zu sein. Daraus ergibt sich ein Selbstbewußtsein, auf das sich neue Ansprüche an die Führenden aufbauen."

been a major proponent of the Human Relations paradigm in postwar Germany, described the developments working towards a new labor scientific paradigm as follows:

“The past decades have changed the people by virtue of a higher level of material security, knowledge and freedom. They have a higher self-esteem and a broader consciousness for independence. They do not simply want to work, but they want to have an important and successful work which requires responsibility. They want to be ever better specialists at what they are doing, instead of receiving recognition for their work they want control over it, they want to be challenged in order to be able to show their abilities and their initiative. Financial benefits, social security systems and fair treatment are no longer the motivating forces.”⁵⁸

Whoever did not pay attention to these new demands of the workforce, was predicted to receive “aggressiveness, bitterness, disappointment, apathy, resignation, a poor working morale” and not least “a tremendous loss of invested money”.⁵⁹

In contrast, transmitting more control and planning functions to the workers themselves (i.e. delegating responsibility) was said to cultivate the feeling of trust, positive ambition and higher levels of work contentment (*Arbeitszufriedenheit*).⁶⁰ Giving employees more room to maneuver would not only unburden the supervisors, but also lessen absenteeism and increase production levels by virtue of better emotions at work and higher levels of flexibility⁶¹ – a win-win situation,

⁵⁸ Arthur Mayer, *Neue Aspekte in der Personalführung*, 24ff: “Die letzten Jahrzehnte haben den heutigen Menschen durch den gewonnenen Zuwachs an materieller Sicherheit, an Wissen, Mündigkeit und Freiheit spürbar zu wandeln begonnen. Sie weckten in ihm ein neues Selbstverständnis: mehr Selbstwertgefühl, mehr Freiheits- und Unabhängigkeitsbewußtsein, mehr Sinn für partnerschaftliche Kooperation und soziale Verantwortung. Diese wollen nicht mehr nur arbeiten, sondern möchten eine wichtige und erfolgreiche, eine verantwortungsvolle und anregende Arbeit tun können, sie möchten immer bessere Experten werden, sie möchten statt Anerkennung für ihre Arbeit die selbständige Kontrolle über sie haben, sie möchten vor hohe Anforderungen gestellt werden, um Begabung, Initiative und Können beweisen zu können, sie möchten die Probleme ihres Berufes und ihrer Arbeit auf eigene Weise lösen können. In einem Satz gesagt: Die Berufsarbeit soll für sie eine menschliche Herausforderung sein! Finanzielle Anreize, Sozialleistungen und gute Behandlung haben bei ihnen eine leistungssteigernde Wirkung verloren.“

⁵⁹ *Ibid.*, 27f: “Kein Wunder, daß die Gegensätze und Konflikte zwischen Menschen und Organisation immer härter und schärfer werden. Und auch kein Wunder, daß die aus diesem Gegensatz resultierende Frustrationen mit ihren Folgen der Aggressivität, Bitterkeit und Enttäuschung, der Apathie und Resignation, der schlechten Arbeitsmoral, hohen Fluktuation und Krankenzahl, der schlechten Leistungen u.ä. Legion wird. Die Verschwendung von Zeit, Kraft, Geld, Talenten, gutem Willen und Arbeitsmoral, der Verlust an Gewinn sind riesenhaft.“

⁶⁰ Institut Mensch und Arbeit, *Taschenbuch Mensch und Arbeit*, 282: “Delegieren entlastet nicht nur, es schafft auch Vertrauen. Es fördert die positive Einstellung zu Arbeit und Betrieb, selbstverantwortliches Denken, gesunden Ehrgeiz. Geeignete Mitarbeiter können sich auf Vorgesetzten-Aufgaben vorbereiten und bewähren.“ / *Ibid.*, 310: “Gute Leistungen und zugleich größere Arbeitszufriedenheit ergeben sich erfahrungsgemäß (...) in Gruppen, in denen die Mitarbeiter einen Teil der Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen könnten. Deshalb: Wenn möglich, Verantwortung auf die Gruppe übertragen (Delegieren).“

⁶¹ *Ibid.*, 312: “Wenn der Vorgesetzte in den Mitgliedern der Arbeitsgruppe weniger die ‚Untergebenen‘ als die ‚Mitarbeiter‘ sieht, ihnen mehr Spielraum und Verantwortung läßt, sich nicht um jede Kleinigkeit kümmert, nach ihrer Meinung bei Arbeitsproblemen fragt, sie bei ihren Aufgaben unterstützt, Interesse für sie zeigt, also mehr auf gute Zusammenarbeit mit ihnen achtet, dann ist mit reibungsloser

especially for the unskilled or semi-skilled workers. They were said to harbor feelings of powerlessness and of being an object of control mechanisms rather than feeling self-efficacy in their work environment.⁶² While this emotional frustration had been problematized for a long time as outlined in the previous chapters, giving the workers more discretionary powers over their work practices was considered by corporate management as a viable option at a point in time when the costs of discontent workers and inflexible hierarchies seemed to outweigh the benefits of traditional production procedures.

The following limitation applied to the benefits of having a self-reliant and thereby satisfied workforce: Only male workers were conceptualized as enjoying new challenges and higher levels of responsibility. The sexism and racism which labor science had cultivated in the first half of the twentieth century persisted. Female workers were still said to prize monotony over variety⁶³, as were foreign workers.⁶⁴ Only scattered female voices cautiously questioned this narrative of a

Zusammenarbeit in der Gruppe, weniger Fehlzeiten und Ausfällen, mehr Arbeitsfreude und besseren Leistungen zu rechnen.“ / Mayer, *Neue Aspekte der Personalführung*, 27: “Wer den heutigen Menschen darum als engagierten Mitarbeiter haben will, wer hohe Leistungen zusammen mit innerer Zufriedenheit erreichen will, muß ihm daher in der Gestaltung seiner Arbeit offene Räume persönlicher Entfaltung, Möglichkeiten der Eigeninitiative, der Selbstverantwortung und Freiheit schaffen, in denen er gefordert und herausgefordert ist, sein Wissen, sein Können, sein Streben und Wollen, etwas Eigenes zu schaffen, etwas Wichtiges zum Ganzen beizutragen, etwas Verantwortungsvolles zu tun, sich beweisen zu können, sich schöpferisch bewähren zu können, entfalten und ausleben kann.“ / Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 50: “Die Wirtschaft mußte das mit wachsender Bildung gestiegene Anspruchsniveau berücksichtigen und suchte deshalb zunächst unsystematisch und experimentierend nach Arbeitsstrukturen, die geeignet erschienen, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Inzwischen wurden von Psychologen und Sozialwissenschaftlern eingehende Begründungen nachgeliefert. Arbeitswissenschaftliche Studien über Arbeitsmilieu, Leistungsmotivation, Flexibilitätsstreben, Monotonieempfinden usw. haben zudem zahlreiche neue Erkenntnisse gebracht, die eine umfassende neue Systemgestaltung und die Einordnung der Teilaufgaben in größere Zusammenhänge verlangen, um eine Gesamtoptimierung zu erreichen.“

⁶² Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 10: “Untersuchungen betrieblicher Arbeitsbedingungen ergeben, daß vor allem bei niedrig qualifizierten Arbeiten im Produktions- und Dienstleistungsbereich für den einzelnen Arbeiter nahezu keine Möglichkeiten bestehen, Einfluß auf Entscheidungen zu nehmen, die den eigenen Arbeitsplatz betreffen. Diese Situation kann zu einem Gefühl der Machtlosigkeit, Fremdsteuerung und Objekthaftigkeit führen. Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung sollen diesen Prozeß unterbrechen, wenn langfristige Erfolge angestrebt werden.“

⁶³ Institut Mensch und Arbeit, *Taschenbuch Mensch und Arbeit*, 314: “Männer wollen im allgemeinen mitdenken und keine allzu gleichmäßige Arbeit haben. Frauen eignen sich besser für Bänder mit monotonen (gleichmäßig wiederkehrenden) Arbeiten. Sie lassen dann ,ihre Gedanken spazierengehen‘ und arbeiten trotzdem schnell und exakt.“

⁶⁴ Gaugler / Kolb / Ling, *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 1: “Arbeitsplätze, die am meisten humanisierungsbedürftig waren, wurden mit ausländischen Arbeitnehmern besetzt, von denen man annimmt, daß sie eine andere Interessenstruktur als deutsche Arbeitnehmer haben. Doch die Gastarbeiter haben lediglich zur Vertagung dieses Problems der Humanisierung beigetragen, nicht zu dessen Lösung.“ / In general, a high number of female and foreign workers in a branch were seen as

female “love for monotony”.⁶⁵ So did Hilde Dimpfelmeier in the labor scientific journal *Mensch und Arbeit* in 1965. She conceded that there were legitimate reasons to prefer sticking with one task: Changing the task brought with it financial insecurities since it was unsure whether the previous pay level could be reached. Also the danger to use more energy for a new task without earning more was a deterrent for many. In addition, the initial training periods for a task were always associated with fears and insecurities,⁶⁶ which nobody wanted to experience all too often, Dimpfelmeier argued.⁶⁷ On the one hand she gave in to the idea that the world of work was rather of minor relevance for women compared to their private life which was allegedly more important to them. Yet, she called for a change of this female attitude in the best interest of the companies’ productivity. Hitherto, Human Relations measures had not accomplished to engage women more with their work.⁶⁸ Applying a Human Resource rationale, Dimpfelmeier emphasized that women needed to find satisfaction in their tasks like men and this could be enabled by giving them more discretionary space and responsibilities. She mentioned an example from an American company in which former female assembly line workers were given more control over an entire work

‘problematic’ and as a sign for its unattractiveness to the ‘male German worker’: Weil, Veränderung der Arbeitsformen, 102: “Für den Unternehmer haben sich neue Probleme und Unruhen in der Arbeitswelt durch folgende Warnsignale angekündigt: Schwierigkeiten in der Gewinnung neuer Mitarbeiter für die Industrie, zunehmende Beschäftigung von Frauen und ausländischen Mitarbeitern mit all den daraus entstehenden Problemen, steigende Fluktuation und Abwesenheit, sinkende Arbeitsmoral, Arbeitsunzufriedenheit, Leistungszurückhaltung oder -verweigerung.“ / In 1973, 11% of the employees in Germany were foreigners, their percentage among the employees was particularly high in civil engineering (*Hoch- und Tiefbau*) with 22% and the catering industry (20.5%); for more detailed numbers see Ulrich Herbert, *Geschichte der Ausländerbeschäftigung in Deutschland 1880 bis 1980*, Berlin 1986, 211ff.

⁶⁵ Hilde Dimpfelmeier, “Warum Frauen Monotonie-Arbeiten vorziehen“, in: *Mensch und Arbeit* (Vol.17 / No.5), 1965, 144-146, 145.

⁶⁶ The same argument was made by Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 78: “Nach unseren Untersuchungen spielt die Angst vor der Veränderung und das Mißtrauen (...) gerade bei Mitarbeitern, die in Tätigkeiten mit niedriger Qualifikation stehen, eine besonders große Rolle.“

⁶⁷ Dimpfelmeier, *Warum Frauen Monotonie-Arbeiten vorziehen*, 145: “Wenn die Frau sich dann endlich in einer Arbeit sicher fühlt, dann wird sie jede mögliche Änderung unangenehm an ihre erste Zeit im Betrieb erinnern. Das braucht ihr gar nicht bewußt zu sein. Jede neue Arbeit ist vom ersten Anlernerlebnis her mit Angst besetzt und wird daher gemieden. (...) Es gibt aber auch noch andere Gründe, die oft übersehen werden. Arbeitet eine Frau im Akkord oder im Prämienlohn, so ist mit jedem Arbeitswechsel in Frage gestellt, ob sie ihre Verdiensthöhe halten kann bzw. ob sie sich für den gleichen Verdienst mehr anstrengen muß. Diese Unsicherheitsfaktoren wirken beunruhigend und nervenaufreibend. Ohne die Sicherheit, das zu behalten, was man hat, reißt sich kein Mensch um einen Arbeitswechsel.“

⁶⁸ *Ibid.*: “An einer Nebensache ist man emotionell nur wenig beteiligt und setzt sich dementsprechend weniger ein. Vielleicht hat auch eine gewisse Selbstdegradierung, die man bei Arbeiterinnen immer wieder beobachten kann, in der Einstellung zur Arbeit als Nebensache eine ihrer Ursachen: was sind wir schon, Arbeitstiere, nur mehr Nummern, auswechselbare Hände... (...) Die Betriebe bemühen sich zwar um Ersatzlösungen und pflegen diese gerade in Frauenbetrieben ganz bewußt. Mit Ersatzlösungen sind gemeint die angenehme menschliche Atmosphäre, die verständnisvolle Vorgesetzte, die Blume am Fenster, der modische Arbeitskittel usw. Aber das scheint nicht zu genügen, bringt vor allem nicht den gewünschten produktiven Erfolg.“

piece, including its packaging and the related correspondence processes. As a result, the productivity increased and the workers were more engaged. Dimpfleier took this as a piece of evidence that giving female workers more responsibility at work would increase their commitment and make their supposed emotional proclivity towards monotonous tasks superfluous.⁶⁹

This widespread idea that workers should and wanted take over more responsibilities in general did not only change the job description for supervisors but also showed in the rhetoric employed in hiring processes: The core focus was no longer on strengths and characteristics which were considered innate. Rather, the ideal candidate had to have ‘potential for development’, meaning the capacity to grow with the tasks and challenges and the willingness to learn new things.⁷⁰

This new emphasis on meta-skills (*Lernbereitschaft*, *Entwicklungspotential*, *Anpassungsfähigkeit*), which catered to the corporate need for adaptability, also showed in a shifting understanding of the process of management as such. At least on the conceptual level, there was a tendency to regard almost every member of the enterprise as a manager: ‘Management’ became the technical term not only for describing a certain hierarchical function, but also for referring to everybody who made decisions in order to meet economic goals.⁷¹ In this

⁶⁹ Ibid., 146: “Die Frau betrügt sich doch selber, wenn sie glaubt auf eine Befriedigung in der Arbeit verzichten zu können. Und der Betrieb bringt sich um einen Teil der Einsatzbereitschaft der Frau und damit um Leistung und Produktivität. Das hieße also, um produktiver zu werden, müßte es dem Betrieb angelegen sein, das Erfolgserlebnis in der Arbeit für die Arbeiterin zu fördern, sei es durch mehr Selbständigkeit oder größere Verantwortung. Unter dem Titel *Abkehr vom Fließband* von Vance Packard berichtet ein Artikel in *Das Beste aus Reader’s Digest*, September 1964, über ein Experiment einer amerikanischen Firma mit einer Gruppe von zwölf Montierern. Für die Dauer eines Jahres wurden jedem Mädchen die Montage eines ganzen Apparates, einschließlich Kontrolle, Verpackung und eventuell anfallender Korrespondenz übertragen. Nach anfänglichem sehr starkem Leistungsabfall war die Produktion nach vier Monaten höher als je zuvor, die Kosten durch Fehler und Materialverschwendung waren gesunken. Nach dem Versuchsjahr waren drei der zwölf Mädchen froh, an das Fließband zurückkehren zu können, neun beklagten den Verlust ihrer Selbständigkeit. Anscheinend ist das Erfolgserlebnis, selbständig schalten und walten zu können – wie es die Frau ja auch zu Hause tut – ein Leistungsanreiz, der dem Betrieb Kräfte reserviert erschließt.“

⁷⁰ Gerhard Frühe, “Zukünftige Gesichtspunkte in der Personalentwicklung“, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Ed.), *Das Personalwesen in der Zukunft. Ein Kongreßbericht*, Berlin 1970, 132-147, 140: “Nach allgemeiner Auffassung [führt, S.D.] der Trend als Konsequenz technischen Fortschritts und Automation eher zur Steigerung der Zahl der Arbeitsplätze mit höherwertigen Anforderungen.“ And he followed from the increasingly demanding nature of jobs: “Im Zweifel wird man der Einstellung eines entwicklungsfähigen Mitarbeiters den Vorrang einzuräumen haben.“

⁷¹ Bendixen, *Evolution des Management*, 11: “Das Management ist nicht auf eine bestimmte Ebene der Unternehmens- oder Organisationshierarchie begrenzt, eine Erkenntnis, die sich in Deutschland leider noch nicht allgemein durchgesetzt hat. Manager sind alle Organisationsteilnehmer, die neben der Suche nach neuen Zielen auch an dem Entscheidungsprozeß zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele

definition, the cleaning ladies at Texas Instruments who planned their work schedule and arranged their tools were ‘managers’ of their work environment.⁷²

What is remarkable is that the new technical necessities and the individual strivings were conceptualized not as being mutually exclusive or difficult to reconcile, but rather as two goals which could be easily merged.⁷³ The rising responsibility of workers in semi-automated processes⁷⁴ was said to meet their need for self-actualization. Hence, the effects of the pressure on companies – to adapt in a flexible manner to competition and the need for cost reduction – were presented as desired by employees who yearned for more developmental opportunities⁷⁵: “The development of employees is not a goal in itself. It is the precondition for a company to survive in a fast changing environment. Personal development caters to the fulfillment of his most fundamental need for self-actualization”, a discussant of the 4th European-wide conference on personnel management (*4. Kongress der Europäischen Vereinigung für Personalfragen, 1969*) argued.⁷⁶ What followed from this on practical grounds were the applied techniques of job

mitwirken und die mit der Koordination der zielorientierten Aktivitäten und Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmung betraut sind.“

⁷² At the present day, the sociological literature has tagged this development to turn employees into managers with the catch phrase “the enterprising self”, for a summary on this literature see e.g. Susan Ainsworth and Cynthia Hardy, “The Enterprising Self: An Unsuitable Job for an Older Worker”, in: *Organization* (15/3), 2008, 389-405.

⁷³ Reinhold Weil, “Veränderung der Arbeitsformen in der Metallindustrie“, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, 99-125, 102: Weil called this a “Symbiose zwischen technisch-wirtschaftlichen Notwendigkeiten und menschlichen Bedürfnissen im Betrieb“ and “die Übereinstimmung des Lebensgefühls und der Lebensbedingungen in der privaten und in der beruflichen Sphäre.“ / Mayer, *Neue Aspekte der Personalführung*, 29: “(...) daß der Sinn und die Aufgabe der betrieblichen Führung in der Realisierung der beiden Grundziele des Betriebe begründet liegen: in einer hohen Sachleistung und in der persönlichen Entfaltung und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Wie oben erwähnt, können diese Ziele in unserer Zeit und in unserem Kulturkreis nur erreicht werden, wenn es gelingt, die Mitarbeiter so zu motivieren, daß sie ihre persönlichen Ziele und denen des Unternehmens integrieren.“ / Weil, *Veränderung der Arbeitsformen*, 125: “Alle beispielhaften Versuche gehen davon aus, daß veränderte Arbeitsgestaltung und mehr Arbeitszufriedenheit durchaus mit Aufrechterhaltung oder sogar Steigerung der Wirtschaftlichkeit verbunden sein können und nach dem Wunsch aller Partner auch sein sollen.“

⁷⁴ Institut Mensch und Arbeit (Ed.), *Taschenbuch Mensch und Arbeit*, 215: “Bei halbautomatischer Arbeitsweise wächst die Verantwortung des Arbeiters gegenüber der nichtautomatischen Arbeitsweise an, weil er an komplizierteren und wertvolleren Maschinen als vorher Fehler vermieden bzw. korrigieren muß.“

⁷⁵ Mayer, *Neue Aspekte der Personalführung*, 28: “Es sind aber nicht nur die neuen Einstellung und Erwartungen der Mitarbeiter und ihre Wunsch nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung, sondern auch der wachsende Konkurrenzdruck auf dem Markt, der von den Unternehmen immer mehr Flexibilität, Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit fordert. Das aber verhindern starre, unbewegliche, mechanistische und unpersönliche Organisationsstrukturen.“

⁷⁶ Frühe, *Zukünftige Gesichtspunkte in der Personalentwicklung*, 147: “Die Entwicklung von Mitarbeitern ist nicht Selbstzweck. Sie ist Voraussetzung dafür, daß das Unternehmen in sich schnell wandelnder Umwelt bestehen kann. Sie vermittelt dem Mitarbeiter Befriedigung seiner elementarischen Bedürfnisse

rotation, job enlargement and job enrichment, which were said to meet corporate and personal goals at the same time: They “increase motivation, enhance the flexibility of the production system, decrease the failure proneness, increase the quality of products and boost efficiency”.⁷⁷ We will have a closer look on these techniques later in this chapter.

With regard to larger societal developments, the enrichment of job tasks was not only seen as an economic necessity and an individual longing, but also defined as a positive approach towards the criticism a highly industrialized economy was exposed to. The reproach that “there is no quality of life when there are ever more stressed and nervous people who suffer from alienation in an ever more mechanized labor environment” was taken up and addressed by labor scientists and industry leaders. Calls for a “liberation from affluence” (Marcuse) and accusations against alienation and stress in industrial society were closely monitored, e.g. by the *Institut der Deutschen Wirtschaft*, a non-profit research institution financed by industrial and employers’ associations.⁷⁸

The unease with industrial working conditions tuned in with more widely uttered concerns about the ‘monstrosity’ of an economic order which exploited natural resources and individual energies for mere material profit.⁷⁹ Wide ranging demands for a higher ‘quality of life’ tacitly or outspokenly implied that working conditions were inhumane and that they needed severe

nach Selbstverwirklichung und materieller Sicherheit.“ / Mayer, *Neue Aspekte in der Personalführung*, 28: “Was ihr [der heutigen Organisationsform, S.D.] fehlt, sind die große Flexibilität gegenüber dem immer mehr zur Regel werdenden Wechsel der Situationen und der Raum für persönliche Verantwortung.“

⁷⁷ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 28: On the aims of job rotation measures: “Arbeitsmotivation erhöhen, Flexibilität des Arbeitssystems erhöhen, Störanfälligkeit des Arbeitssystems verringern, Produktqualität verbessern, Wirtschaftlichkeit vergrößern.”

⁷⁸ Winfried Schläpffe, “Technikfeindlichkeit – Utopiegläubigkeit“, in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, Köln 1974, 10-41, 13f: “Von Marcuse stammt die Aufforderung, sich strikt zu weigern, die Aufgaben dieser Gesellschaftsordnung erfüllen zu helfen. ‚Negation‘ und ‚große Weigerung‘ sind seine vielbenutzten Begriffe. (...) Der Begriff Lebensqualität ist mehr Anklage als positive Zielsetzung. (...) Die in verschiedenen Variationen vorgetragene Vorwurfskala sieht zusammengefaßt etwa so aus: Lebensqualität liegt nicht vor wenn sich immer mehr Menschen auf einer immer enger und immer rohstoffärmer werdenden Erde zusammendrängen, (...) wenn eine fragwürdige Werbung immer mehr Konsumgüter in immer aufwendigerer Verpackung anpreist, wenn in einer zunehmend mechanisierten Arbeitswelt immer streß-geplagtere und gereiztere Menschen unter Entfremdung leiden. Diese Reihe lässt sich beliebig fortsetzen.“ / Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 27: “In der Regel wird Entfremdung als Diskrepanz zwischen erlernten Erwartungen, Werten und Zielen und der Schwierigkeit oder Unmöglichkeit, diese Werte oder Ziele zu verwirklichen, angesehen. Entfremdung kann in diesem Sinne auch als Inhumanitätserscheinung bezeichnet werden.“

⁷⁹ *Ibid.*, 37f: “Um nicht mißverstanden zu werden: Die überall vorgetragene Kritik ist dennoch lebenswichtig, die Kritik an der mechanisierten Arbeitswelt mit extrem vorangetriebener Arbeitsteiligkeit, die zur Eintönigkeit, Abstumpfung und Selbstentfremdung führen kann, die Kritik am Raubbau der Rohstoffe und an der Zerstörung der Natur, an einer bloß materiellen Bedürfnisbefriedigung, an Verschleißproduktion und Wegwerf-Gütern.“

improvement to become worthwhile.⁸⁰ The danger was perceived that mass media “instill a subtle disaffirmation for the industrial world of work among young people”, a publication of the *Institut der Deutschen Wirtschaft* warned in 1974.⁸¹ The question whether the capitalist production system was at its very core compatible with a democratic order, loomed behind the intellectual critique of the time.⁸² The counteraction taken to deal with this discomfort with industrial society was a broad movement for the ‘Humanization of Labor’ (*Humanisierung der Arbeit*), which shall be detailed in the next paragraphs.

4.2 ‘Humanizing Labor’ – Governmental Incentives for Creating Positive Emotions at Work

The outlined societal unease with ‘inhuman’ labor conditions – particularly with repetitive industrial labor – also tackled by governmental initiatives, which were dedicated to improve the quality of working life. These action plans on the governmental level acted as an additional catalyst for the pending changes which had been identified by corporate players and labor scientists.

The governmental incentive to change working arrangements approached the issue on various levels: First, a new labor law (*Betriebsverfassungsgesetz*) was passed on January 18, 1972 which prompted the employers to put “the verified labor scientific knowledge into practice for a humane design of labor conditions” (§90).⁸³ The law aimed at an enlargement of the existing provisions for occupational safety (*Arbeitsschutz*). In addition to regulations on

⁸⁰ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 15: “Die gesamtgesellschaftlichen Forderungen nach verbesserter Lebensqualität konkretisierten sich in der Kritik an inhumanen und in der Forderung nach humaneren Arbeitsbedingungen.“

⁸¹ Weil, *Veränderung der Arbeitsformen*, 121: “Junge Leute werden von Massenmedien mit einer untergründigen Ablehnung der industriellen Arbeitswelt unterstützt. Von daher können wir folglich kaum Einsichten in die Notwendigkeiten wirtschaftlicher Fertigungsmethoden erwarten. Um so mehr ist es notwendig, daß die Unternehmer Ziele setzen, die Zukunft sozio-technisch zu gestalten.“

⁸² Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 11: “Kritiker gehen davon aus, daß in einem derartigen privatkapitalistischen Wirtschaftssystem die Gewinnmaximierung oberstes Unternehmensziel sei, dem Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung unterzuordnen seien. Diese Vorherrschaft egoistischer, gewinnorientierte Ziele stehe im Gegensatz zu dem Grundgedanken einer demokratischen Gesellschaftsordnung, die, um wirklich demokratisch zu sein, demokratische Verhaltensweise und Institutionen auch in Betrieben und bei der Arbeit aufweisen müsse. (...) Konflikte und Inhumanitäten im Betrieb seien in der Wirtschaftsordnung begründet und wären folglich nur durch eine radikale Änderung des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems zu lösen.“

⁸³ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 52f: “Das Betriebsverfassungsgesetz vom 18.1.1972 schreibt vor, Arbeitgeber und Betriebsrat sollen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen“.

ergonomics, the law now also included the appeal to conceive of the worker also as a “mental and emotional being equipped with creativity and a need for communicating which cannot be relegated to his free time”⁸⁴ but which had to be given space and time at the work place. This entailed at least in theory that the employee could find possibilities at work to unfold his or her talents and skills in a way that would lead to inner ‘satisfaction and self-affirmation’.⁸⁵ New ways of work structuring (*Arbeitsstrukturierung*), e.g. techniques like job enlargement and job enrichment, were seen as key in this regard, as outlined by a study on the ‘humanization of the work environment and productivity’ (*Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*) which was commissioned by the Bavarian Ministry for Labor and Social Affairs.⁸⁶ §91 of the new law detailed that if workers were stressed by a production environment which ran against verified labor scientific knowledge on humane (*menschengerecht*) work place design, the workers’ council was authorized to demand changes. If no agreement with the employer was yielded, a non-partisan arbitration board (*Einigungsstelle*) could decide the matter.⁸⁷

After the law was passed, the efforts to turn industrial work into a more ‘humane’ space were further pursued. When the new social-liberal government took up its work in 1973, its inaugural statement emphasized “the humanization of work life” and called it a priority task.⁸⁸ This declaration was followed by concrete steps when the government called into life its ‘action program for the humanization of work life’ (*Aktionsprogramm zur Humanisierung der Arbeit*) on May 8th, 1974, which was launched by the Ministry for Work and Social Affairs and the Ministry for Research and Technology. The program funded the collaboration of labor scientific studies

⁸⁴ Weg / Rohmert, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 14f: “Mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 wird in der Rechtsetzung eine Ausweitung von dem Arbeitsschutz, der auch weiterhin unverzichtbarer Rahmen für menschengerechte Arbeitsgestaltung ist, auf den Gesamtbereich der Humanisierung der Arbeit vorgenommen. Dieser Ausweitung liegt die Auffassung zugrunde, Arbeitsbedingungen für den arbeitenden Menschen zu schaffen wie ,er es als geistig-seelisches Wesen mit eigener schöpferischer Phantasie verdient, dessen Kreativität und dessen Kommunikationsbedürfnis nicht auf seine Freizeit abgedrängt werden dürfen.“

⁸⁵ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 33: “Humanisierung darf nicht nur die Abwendung von Gefahren vom Arbeitnehmer bedeuten. Ein zweiter wichtiger Bestandteil der HdA ist die Forderung, daß der arbeitende Mensch sich in seiner Arbeit entfalten und selbstverwirklichen kann.“ / Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 53: “(...) daß der Mensch Möglichkeiten findet, sich gemäß seinen individuellen Begabungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu Entfaltung und Leistungen zu bringen, die Befriedigung und Selbstbestätigung verschaffen.“

⁸⁶ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 7: “ Ein besonderer HdA Schwerpunkt: (...) Arbeitsstrukturierung und neue Formen der Arbeitsorganisation.“

⁸⁷ For the full legislative text see e.g. http://www.diag-mav-a-trier.de/Gesetze_Richtlinien/Betriebsverfassungsgesetz-Text.pdf (last accessed 21 May 2013)

⁸⁸ Weg / Rohmert, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 15: “In der Regierungserklärung der sozialliberalen Regierung vom 18.1.1973 ist die Humanisierung des Arbeitslebens als vorrangige Aufgabe enthalten.“

and corporate players to produce applicable, interdisciplinary knowledge on potential ways to make industrial labor more humane.⁸⁹ The guiding premise of the program was that “there is no structural and inevitable conflict between a humane and an efficient work environment”.⁹⁰ Hence, the program was set up to produce counter-evidence to the above-mentioned societal criticism which assumed a fundamental conflict between economic goals and human needs. The minister for Work and Social Affairs underlined a positive interdependency: He asserted that “an interesting and satisfying labor, the opportunity to use one’s skills, to have autonomy at work” were a decisive element for the ‘quality of life’ (*soziale Lebensqualität*) in general.⁹¹ The governmental action plan earmarked the development of conceptual suggestions for new models of work design as well as practical experiments at certain plant sites. The empirical results were subject of vast popularization efforts. Especially the introduction of job enlargement, job enrichment, job rotation as well as semi-autonomous work groups (*teilautonome Gruppenarbeit*) seemed promising for turning work into a more diverse and personally fulfilling activity.

The goal to provide jobs which enabled the ‘self-actualization’ of employees was supported far beyond the governmental and corporate initiatives, e.g. by the two German religious denominations.⁹² Overall, the society-wide momentum to increase the quality of working life resulted in no less than 900 publications which dealt with how to ‘humanize’ labor conditions.⁹³ Nevertheless, it was highly debated what the key term ‘humanization’ actually referred to. While some defined it as the end of the Taylorist divide between manual work and mental work,⁹⁴

⁸⁹ Ibid.: “Die Bemühungen der Bundesregierung zur Humanisierung der Arbeit sind mit dem Aktionsprogramm des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung und des Bundesministers für Forschung und Technologie vom 8.5.1974 in ein neues Stadium getreten. Mit diesem Programm soll die systematische, praxisorientierte und interdisziplinäre Zusammenarbeit von Betriebsangehörigen und Wissenschaftlern bei staatlicher finanzieller und organisatorischer Unterstützung gefördert werden.“

⁹⁰ Ibid.: “Dem Aktionsprogramm liegt dabei die Annahme zugrunde, daß zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit keine grundsätzlichen Konflikte bestehen müssen.“

⁹¹ Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Ed.), *Sozialpolitische Informationen* (8). Sonderausgabe 8.5.1974, 13.

⁹² Dr. P.G. von Beckerath, “Die gegenwärtige Situation und die weitere Entwicklung in der Mitwirkung der Arbeitnehmer in Unternehmen in Europa“, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Ed.), *Das Personalwesen in der Zukunft*, 159-167, 164: “Die beiden großen Konfessionen – die katholische und die protestantische Kirche in Deutschland – stellen in den Mittelpunkt ihrer Äußerungen die Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung des Menschen.“

⁹³ “Geleitwort des Ministers Dr. Fritz Pirkel“, in: Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*.

⁹⁴ Walter Volpert, *Die ‚Humanisierung der Arbeit‘ und die Arbeitswissenschaft*, Köln 1974, 26: “Wenn Humanisierung der Arbeit bei den Produktionsverhältnissen anzusetzen hat, so findet sie mit deren Umwälzung keineswegs ‚automatisch‘ ihre Vollendung; die Verbesserung aller Bedingungen der aktuellen

others conceived of it as the broadening of human room to maneuver at work, i.e. to influence more decisions and to control more of one's own tasks.⁹⁵ Despite the different foci of the labor scientific humanization debate, its protagonists held a quite unanimous view about its goal: "One could define 'Humanization of Labor' broadly as all measures which are geared towards doing justice to the personality of the worker inasmuch as to enable him to approach his self-actualization in the field of work."⁹⁶ This aim applied to all branches and functions: Although the working conditions of industrial labor (especially the assembly line jobs) were the starting point of the humanization debate, the ensuing calls and suggestions for improvement were also translated to white-collar jobs.⁹⁷

An additional impulse came from the success of Scandinavian plants with job enrichment and semi-autonomous group labor.⁹⁸ German corporations took notice of their promising findings which concerned lower fluctuation rates, higher efficiency, lowered costs and higher levels of flexibility.⁹⁹ As a reaction to both – promising economic gains and the law from 1972 – the biggest companies of the automotive industry (Daimler-Benz, Volkswagen, Opel, Ford, Audi)

Arbeitstätigkeit und vor allem die Aufhebung der Trennung von Hand- und Kopfarbeit wird dann im Gegenteil zu einer besonders wichtigen Aufgabe.“

⁹⁵ Eberhard Ulich et al., *Neue Formen der Arbeitsgestaltung*, Frankfurt 1973, 64.

⁹⁶ Elmar Pieroth, "Humanisierung der Arbeitswelt", in: *Sonde* (Vol. 7/No. 3,4), 1974, 8-23, 18: "Man könnte 'Humanisierung der Arbeitswelt' umfassend definieren als alle diejenigen Maßnahmen, die dazu dienen, der Persönlichkeit des Arbeitnehmers in der Weise gerecht zu werden, daß er seiner Selbstverwirklichung auch durch die Arbeit näherkommt." / Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 21: "Der Begriff Menschenwürde beinhaltet also als wesentlichsten Aspekt die Freiheit des Willens, wohingegen unter HdA in erster Linie die Möglichkeit verstanden wird, sich in der Arbeit selbst zu verwirklichen. Die Realisierung von Menschenwürde kann somit als Voraussetzung für die HdA angesehen werden." / Klaus Chmielewicz, *Arbeitnehmerinteresse und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre*, Reinbeck 1975, 58: Chmielewicz called the corporation a "System zur Entfaltung menschlicher Initiative, Arbeitskraft und zur Selbstverwirklichung."

⁹⁷ H. Endrös, "Menschengerechte Gestaltung der Arbeit in Unternehmensorganisation", in: *Personal* (Vol. 26 / No.5), 1974, 203-206, 204.

⁹⁸ For foreign influences in the German debate see Weil, *Veränderungen der Arbeitsformen*, 115. / Kleinschmidt, *Der produktive Blick*, 200. / For the humanization debate in non-German countries see Nikolas Rose / Peter Miller, "Production, Identity and Democracy, in: *Theory and Society* (Vol. 24 / No.3), June 1995, 427-467, 447ff.

⁹⁹ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 94: "Es gibt Fälle in der Praxis, bei denen klare Erfolgsdaten wie

- o Produktivitätssteigerungen
- o Kostensenkungen
- o Senkung der Fluktuation
- o Senkung der Fehlzeiten
- o bessere Qualität

o bessere Elastizität bei Einsatz der Produktionskapazität ermittelt worden sind. In anderen Fällen ist die Produktivität gleich geblieben, aber Fluktuation und Fehlzeiten wurden gesenkt."

founded a council on ‘Humanization of Labor’ issues at the end of the same year.¹⁰⁰ Likewise other branches took up the subject and dealt with it in their own series of events and networks.¹⁰¹ From 1973 onwards, the institute for applied labor sciences (*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft*) in Cologne popularized the new methods for work structuring, the latest initiatives and success stories. The institute’s work was a direct reaction to §91 of the new labor law which prescribed to put ‘verified findings from the labor sciences’ (*gesichertes arbeitswissenschaftliches Wissen*) into practice. In this regard, it was one of the institute’s key missions to “scrutinize which knowledge may count as verified according to the state-of-the-art¹⁰²”.

The employers’ association *BDA* did not explain its congenial efforts by the push of the new law when it marketed new approaches towards work structuring. Its committee for social factory design issued a report in 1974 on the humanization debate emphasizing the emotional needs of the employees for a changed work environment:

“Since the needs of the employees for more freedom and responsibility at work, (...) appear increasingly, the following foci for future tasks emerge: Humane work contents, an enlargement of the range of duties, job enrichment”.¹⁰³ In contrast to this rather empathetic self-marketing of

¹⁰⁰ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 21: “Wesentlicher Anlaß für die Gründung dieses Arbeitskreises [Arbeitskreis zur ‚Humanisierung der Arbeit‘, der Ende 1972 von den größten Unternehmen der Automobilindustrie gegründet worden war, S.D.] waren die Vorschriften (§90 und 91) des Betriebsverfassungsgesetzes 1972, die die Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse vorsehen.“

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid.: “Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in Köln veröffentlicht seit 1973 mit seinen ‚Mitteilungen‘ auch laufend über Projekte über ‚Neue Arbeitsstrukturen in der europäischen Metallindustrie‘. Die Einzelhefte bieten einen Überblick über Initiativen, Absichten, Maßnahmen und Erfolge, die in einzelnen Unternehmen bei der Gestaltung der menschlichen Arbeit getroffen werden. Im Rahmen von zwei wissenschaftlichen Kolloquien wurde im Institut für angewandte Arbeitswissenschaft über die arbeitswissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit von Wissenschaftlern vorgetragen und mit Verbandsingenieuren diskutiert. Zweck der Veranstaltung und Anliegen der Aktivitäten kennzeichnet das Institut selbst folgendermaßen: ‚Das Institut hat eine Reihe von namhaften Wissenschaftlern für die Aufgabe gewonnen, mit kritischem Blick zu prüfen, was nach dem heutigen Stand der Erkenntnisse in dreierlei Hinsicht als gesichert angesehen werden kann. Einmal im Hinblick auf die wissenschaftliche Diskussion selbst, zum anderen unter dem Aspekt der Übertragbarkeit auf die Praxis und schließlich unter dem Gesichtspunkt, ob die vorhandenen Erkenntnisse ausreichen und geeignet sind, in Normen mit empfehlendem Charakter oder gar in rechtlich verpflichtende Normen umgesetzt zu werden.“

¹⁰³ Ibid., 22: “Der Ausschuß für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände gibt in seinem Arbeitsbericht Nr. 36 (‚Humanisierung‘) Hinweise auf vordringliche Maßnahmen. Da Bedürfnisse der Arbeitnehmer
o nach mehr Freiheits- und Verantwortungsspielraum bei der Arbeit
verstärkt auftreten, müssen (...) weitere Maßnahmen zur Humanisierung erfolgen. Schwerpunktaufgaben [sind, S.D.]:

o menschengerechte Arbeitsinhalte

the employers, the head of the Institute for Industrial Management at Karlsruhe University (*Institut für Technik der Betriebsführung*), Prof. Dr. Ing. Günther Rühl, claimed that all the studies done on new work structuring yielded that companies had implemented the new methods whenever they were under pressure and facing factual restraints. High fluctuation rates, absenteeism allegedly were the main reasons for companies to remodel their production arrangements, according to Rühl.¹⁰⁴

In the public relations work, the corporations' motivation did not make a difference: The advantages of work structuring were marketed together, i.e. as enhancing the satisfaction of employees and the efficiency of a plant site.¹⁰⁵

The institutional multipliers who were active in teaching motivational theories and work place restructuring to companies were basically the already existing institutions which had also popularized previous HR methods: The *REFA* enlarged its offer to consult companies not only on time studies and rationalization methods, but also factory design "along the criteria of humaneness and efficiency". The 'Study Group for the Promotion of Economic Partnership' (*Arbeitsgemeinsschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft*) offered an eight-unit seminar series on the 'humanization of the world of work' which taught theoretical foundations and analyzed new forms of work structuring. The German Association of Engineers (*VDI*) created a system of guidelines for the humane design of work systems. The *RKW* (*Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft*) likewise joined the new labor scientific trend and added to it by organizing theme-driven conferences as

o Erweiterung des Aufgabengebiets
o Bereicherung des Aufgabengebiets“.

¹⁰⁴ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 49: "Alle Untersuchungen, die ich vor allem im europäischen Raum angestellt habe, erbrachten das Ergebnis, daß nicht zunächst neue sozialwissenschaftliche Erkenntnisse, sondern aktuelle Notsituationen und Sachzwänge die Triebfedern für das Handeln der Unternehmen waren." / *Ibid.*, 44: "Sachzwänge und Einsicht in die Notwendigkeit der Verbesserung der Berufsqualität als Teil der Lebensqualität haben in den letzten Jahren zahlreiche Experimente in der ganzen Welt zur Entwicklung verbesserter Formen menschlicher Zusammenarbeit ausgelöst. Die neuen Ansätze lassen sich schlagwortartig durch die folgenden Begriffe kennzeichnen: Arbeitserweiterung (Job Enlargement), Job Rotation, Job Design (Berufsfeldgestaltung), Arbeitsbereicherung / Job Enrichment, Motivationsfaktoren, Gruppenautonomie, Arbeitsstrukturierung (Work Structuring)."

¹⁰⁵ *Ibid.*, 63f: "Die positiven gestalterischen Maßnahmen, die im Betrieb unternehmerisch verwirklicht werden können, werden am besten unter dem Oberbegriff Arbeitsstrukturierung zusammengefaßt. Dieser Begriff wurden 1968 von den Philips-Werken definiert: 'Arbeitsstrukturierung (Work Structuring) heißt Organisieren der Arbeit, ihrer Situation und Bedingungen, so daß bei Erhaltung oder Steigerung der Leistung der Arbeitsinhalt möglichst mit den Fähigkeiten und Strebenzielen des einzelnen Mitarbeiters übereinstimmt.' Es geht also um den Versuch, die Arbeitsaufgaben, die auf den verschiedenen Arbeitsfeldern zu bewältigen sind, und die Bedürfnisse der Menschen in Einklang zu bringen."

well as by launching further research.¹⁰⁶ The all-encompassing momentum of the ‘humanization of labor’ debate is last not least illustrated by Protestant and Catholic academies which organized conferences and seminar series on the matter.¹⁰⁷

4.3 Engineering Positive Emotions at Work: Work Structuring along Motivational Theory

Inspired by the US and Scandinavian success stories in work structuring and fuelled by the German societal debates, German companies took up the challenge and started to rearrange their production settings.¹⁰⁸ Especially sectors like the automotive industry as well as the electrical and chemical industries showed a high division of labor in their installation work (*Montagearbeit*) with all the negative consequences of high fluctuation rates and the “emotional disaffirmation” of the workforce.¹⁰⁹ At the beginning of the 1970s not only progressive companies had embarked on work structuring methods; they were increasingly joined by companies which were ‘late comers’ to the debate, but who had skipped the period of experiments and set the acquired knowledge

¹⁰⁶ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 23.

¹⁰⁷ Ibid.: “Zahlreiche evangelische und katholische Akademien behandeln in zum Teil sehr ausgedehnten Veranstaltungen Probleme der Humanisierung der Arbeit und des Lebens.“

¹⁰⁸ Weil, *Veränderung der Arbeitsformen*, 122ff: “Große Verdienste hat sich Philips um die Erforschung von Zusammenhängen, insbesondere zur Modifizierung der Fließarbeit erworben. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden weitgehend von allen großen Betrieben der europäischen Elektroindustrie übernommen.“ Weil remarks the following situation with regard to the German industry: “Hinsichtlich der Veränderung der Arbeitsorganisation (...) findet man bei Montagetätigkeiten, darunter auch in Fällen fließender Fertigung, zwar viele Einzellösungen, die offensichtlich von ausländischen Beispielen (Philips, Olivetti, Saab-Scania) beeinflusst sind, aber die nicht nach einem zentralen betrieblichen Plan in die Wege geleitet wurden. Es handelt sich dabei überwiegend um die Verkürzung der Montagelinie, den Einbau von Puffern, die Herausnahme von Montagetätigkeiten in taktgebundener Vormontage und die Bildung von Arbeitsgruppen, die vor allem für qualifizierte Arbeitskräfte in Frage kommen.“

¹⁰⁹ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 47: The authors state that group work was implemented to a great extent in the automotive, electronic and chemical industries which however also mirrored the big share of these industries in the German economy. Furthermore they remarked on “die Aufschlüsselung nach den Arbeitsbereichen, in denen teilautonome Gruppenarbeit eingesetzte wird. Hier dominieren eindeutig Montagearbeiten (42,9%). (...) Die Dominanz von Montagearbeiten ist hauptsächlich durch zwei Faktoren bedingt. Zum einen erfordern Montagearbeiten aus funktionalen Gründen oft das Zusammenwirken mehrerer Arbeitspersonen. Zum anderen – und das dürfte die entscheidende Ursache sein – sind vor allem in der Automobil- und Elektroindustrie Montagearbeiten meist hochgradig organisiert. Daraus resultieren Probleme wie hohe Fluktuations- und Abwesenheitsraten, Qualitätsrückgang, Unzufriedenheit der Arbeitnehmer mit der Arbeit etc. [Sie, S.D.] sind in vielen Fällen der Auslöser bzw. die Ursache für die Entscheidung auf betrieblicher Ebene gewesen, Versuche mit teilautonomer Gruppenarbeit oder anderen Formen menschengerechter Arbeit zu machen.“ / Weil, *Veränderung der Arbeitsformen*, 107: Weil mentions the “emotionell belastete Ablehnung des Fließbandes“ as a reason for giving workers more room to maneuver, e.g. by making them bring in supplies which were formerly provided automatically.

directly to use.¹¹⁰ In particular, companies which had large production sites (e.g. Daimler, Opel, VW, Bosch and Siemens) started to discern the advantages of having smaller and more flexible structures: “Especially big corporations try to become more decentralized, to create small and middle-sized production units and shop floors and to delegate responsibility – down to having autonomous teams composed of 5-30 employees.”¹¹¹ The newly emerging techniques of job structuring shall briefly be detailed here.

Job Rotation

In this case several workers would swop their workstation at a given interval (e.g. days or weeks), often depending on their own decision-making. This system made the production setting more flexible since various employees knew how to do different tasks, i.e. in case of illness or absence they could replace each other.¹¹² A potential ‘disadvantage’ named in the literature was that “in particular younger, female workers prefer to carry out just **one** task”¹¹³, hence they were termed less well suited for job rotation.

Job Enlargement

This method taught workers in the production line how to perform different tasks, e.g. how to take over the production steps which happened before or after their original assignment.¹¹⁴ Hence, this meant merging several tasks into one new job. Critical assessments bemoaned that this kind of work structuring only added several meaningless tasks which did not quite enhance

¹¹⁰ Ibid., 114f: “Überraschend ist, daß seit Beginn der 70er Jahre einige sehr spät mit Problemen der Arbeitsstrukturierung befaßten Firmen die führenden Pionierfirmen in der Entwicklung überholen: [Sie sind, S.D.] unmittelbar zur Anwendung der anderswo gewonnenen Erkenntnisse übergegangen.“

¹¹¹ Ibid., 104f: “Ich beziehe mich auf Vorgänge bei Daimler, Opel, VW und Philips, Bosch und viele weitere Betriebe aus der deutschen Elektroindustrie andererseits. Gerade größere Unternehmen bemühen sich aufgrund eindeutiger Erkenntnisse um Dezentralisierung, um die Bildung kleinerer und mittlerer Betriebseinheiten und Werkstätten und um die Delegation von Verantwortung – letzten Endes bis zur Bildung von autonomen Arbeitsgruppen mit 5 bis 30 Arbeitnehmern.“

¹¹² Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 73. On Job Rotation: “In der Fließfertigung kennt man schon immer den Springer, jenen Fachmann, der mehrere Arbeitsplätze beherrscht. Er springt bei Störungen ein, die durch den Ausfall eines Mannes an einer Station entstehen können. Bei Fiat in Turin wurden die Mitarbeiter an mehreren neuen Arbeitsplätzen angelernt (...) bis sie alle Tätigkeiten eines Produktionsabschnittes beherrschten und damit einen Vollberuf erlernt hatten. Für den einzelnen Mitarbeiter liegt der Vorteil in der höheren Qualifikation eines Vollberufes und in der vielseitigen Tätigkeit, die Selbstbestätigung und Anerkennung verschafft.“

¹¹³ Weg / Rohmert, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 29.

¹¹⁴ Ibid., 89: “Es bleibt ein großer Bereich, der sehr schwer zu automatisieren ist. Aber gerade dort, wo Fließfertigung weiter besteht, sind vielfach solche Modifikationen vorgenommen worden, die Möglichkeiten für eine menschengerechtere Arbeit bieten. Z.B.: Arbeiterweiterung durch Zusammenfassung mehrerer Takte: indem jeder Mitarbeiter über eine bestimmte Anzahl Stationen mit dem Band mitgeht.“

the quality of working life. For companies the potential downside were longer training periods to make the employees familiar with different sets of tasks.

Job Enrichment

While critics often dismissed the first two techniques of work structuring for their lack in challenging employees to ‘grow’¹¹⁵, job enrichment carried the aspiration of effectively stimulating the motivational forces of employees.¹¹⁶ Instead of a mere quantitative change of tasks – i.e. having more tasks in a row – job enrichment added qualitatively different tasks, e.g. by adding maintenance tasks, decision-making powers, planning and control functions as well as the overall responsibility for a delimited work process. Furthermore, taking on tasks in the fields of apprenticeship training, working together with the chambers of commerce or partly supporting the HR department were other ways of enriching jobs below the lower management level.¹¹⁷ The yielded efficiency gains were enthusiastically reported, not only in labor scientific publications but also in daily newspapers. In 1974, Eberhard Ulich, a professor of occupational psychology at the ETH Zurich, reported the following success of work enrichment applied to the work environment of hole punchers (*Industrie-Locher*) in the German daily *Süddeutsche Zeitung*:

“The approach of job enrichment entails joining structurally different tasks to a greater and more meaningful assignment. This approach assumes the need for self-actualization. Every machine operator took over full responsibility for his work unit, i.e. for coming up with a work plan, for

¹¹⁵ See e.g. Herzberg, One more time: How do you motivate your employees?, 10: On job enrichment: “An older term, job enlargement, should be avoided because it is associated with past failures stemming from a misunderstanding of the problem. Job enrichment provides the opportunity for the employee’s psychological growth, while job enlargement merely makes a job structurally bigger.”

¹¹⁶ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 48: “Derartige Projekte werden in der Regel als Job-Enrichment bezeichnet, da sie primär auf motivationstheoretische Fragen abzielen.“ / Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 74ff: “Arbeitsbereicherung gilt als das wichtigste Instrument der Arbeitsstrukturierung. Die Dispositionsspielräume des Mitarbeiters werden vergrößert und damit mehr Möglichkeiten der Selbstverwirklichung geboten. Richtig angewendet kann die Arbeitsbereicherung zur Beseitigung der sogenannten Entfremdung von der Arbeit führen. Im Sinne der neueren Motivationstheorien stimulieren diese Maßnahmen den Menschen am stärksten und müssen daher die klassischen Methoden der Arbeitsgestaltung ergänzen.“ As examples for an enlarged range of tasks Rühl names: “Materialdisposition oder Verteilung der Arbeit auf die Mitarbeiter und Kontrolle.“

¹¹⁷ Frühe, *Zukünftige Gesichtspunkte in der Personalentwicklung*, 137. Frühe names as examples for the “Zuführung des Einzelnen zu einer höherwertigen Leistung“: “Übernahme von Führungsaufgaben unterhalb der Ebene des lower management (Gruppenführer, Vorarbeiter, Sachgebietsleiter), Übernahme von Ausbildungsaufgaben, Übernahme von Kontrollaufgaben, Übernahme von Planungs-, Steuerungs- und Organisationsaufgaben, Auslandsstationierungen, Vertretung von Ressortinteressen in innerbetrieblichen Gremien und Vertretung des Unternehmens in überbetrieblichen Gremien oder nach außen (Prüfer bei IHK, Arbeits- und Sozialrichter), Übernahme einer Aufgabe in der Datenverarbeitung (Locher, Programmierer), Übernahme einer Tätigkeit im Personalwesen.“ / Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 76: “Die dritte Form der Arbeitsbereicherung besteht darin, daß man von Zeit zu Zeit aus seiner Linienrolle heraustritt, um Mitglied eines Problemlösungsteams zu werden. Hierbei können z.B. Personalfragen, Organisationsfragen, Rationalisierungsfragen zur Debatte stehen.“

fulfilling it accurately, for timekeeping etc. The absenteeism was reduced by 24%, the error rate decreased by 25% and the output per work hour increased by 30%.”¹¹⁸

The introduction of job enrichment measures showed a remarkable ambivalence. On the one hand, getting a more demanding job was portrayed as the ‘need’ of the average worker.¹¹⁹ On the other hand, job enrichment measures soon faced the following problem: The ‘average’ worker did not exist, individual difference in work style and preferences posed severe difficulties for the success of new work structures. Work engineers were often confronted with a ‘lack’ of a heightened sense of responsibility and of the necessary higher mental energy invested into the tasks. Hence, the call for further and continuous training (*kontinuierliches Lernen*) of the employees arose in order to make them fit for enriched job profiles.¹²⁰

Autonomous Work Groups

In combination with job enrichment,¹²¹ the creation of autonomous work groups was the single most applied measure, since increasingly automated processes made job enlargement and job rotation less important.¹²² Partly autonomous work groups composed of 3-10 people were assigned the completion of a subproduct for which they carried out the planning, supply chain management, they determined the sequence of the necessary steps and divided the tasks among

¹¹⁸ Eberhard Ulich, “Möglichkeiten einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens“, in: *Süddeutsche Zeitung* (No. 60, March 12, 1974), IV: “Der Ansatz der Aufgabenerweiterung geht mit der Zusammenfassung strukturell verschiedenartiger Arbeitsverrichtungen zu einer größeren und ‚sinnvolleren‘ Handlungseinheit von den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung aus. (...) Jeder Maschinenbediener übernahm die volle Verantwortung für seine Arbeitseinheit, d.h. für Aufstellen und Einhalten der Arbeitsplanung, für Genauigkeit, Zeitkontrollen usw. (...) Die Fehlzeitenrate ging um 24% zurück, die Fehlerquote ging während des Versuchszeitraums um 35% zurück, die Leistung pro Arbeitsstunde stieg um 30%.“ A copy of the article can be found in the Siemens archive, since the company minutely monitored the news coverage on labor scientific topics, see Siemens SSA LK 960.

¹¹⁹ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 30: “Job-Enrichment ist für alle Berufe und Branchen geeignet und es besteht ein weitverbreitetes Bedürfnis nach derartigen Maßnahmen.“

¹²⁰ Ibid.: “Individuelle Unterschiede erschweren in vielen Fällen die Einführung von Job-Enrichment. Qualifikation und Verantwortungsbewußtsein kann bei einzelnen Arbeitspersonen in nicht genügendem Umfang vorhanden sein. Zur Verbesserung sind entsprechende Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen durchzuführen. (...) Job-Enrichment muß als Lernprozeß konzipiert werden, d.h. die Bereicherung der Arbeitsaufgabe wird dem gesteigerten Qualifikationsniveau der Arbeitsperson kontinuierlich angepaßt.“

¹²¹ Ibid., 39: “Teilautonome Gruppenarbeit ist immer mit Job-Enrichment verbunden“.

¹²² Weil, *Veränderung der Arbeitsformen*, 108: “Die Entwicklung strebt nach weiterer Hochmechanisierung und Automatisierung. (...) Infolgedessen [gibt es, S.D.] vorwiegend Fälle des job enrichment, der Mehrmaschinenbedienung, man begegnet der Übertragung von Planungs-, Einrichtungs- und Kontrollfunktionen überwiegend in Verbindung mit Gruppenbildung. (...) Grund dafür ist, daß dieser Bereich in der metallverarbeitenden Industrie zum Schwerpunkt der Zusammenfassung von maschinellen Arbeitsgängen und ihrer Verkettung zu Fertigungssystemen geworden ist, die den Menschen als Zwischenglied für die Maschinenbedienung in starkem Ausmaß ersetzen.“ / Rohmert / Weil, *Organisation teilautonomer Arbeitsgruppen*, 39: “Teilautonome Gruppenarbeit ist eine Form menschengerechter Arbeitsgestaltung, die auf einem hohen Entwicklungsstand steht und in größerem Umfang in Betrieben erprobt ist.“ The authors mention e.g. Daimler-Benz, see p. 44.

the group members.¹²³ The group was ‘managed by objectives’¹²⁴, i.e. not by direct control and instructions but by target agreements on output and quality standards.

This delegation of discretionary powers to workers below the lower management level epitomizes the key shift in management concepts which happened in the 1960s and 1970s: Instead of understanding corporations as fixed organizational structures, they were now ideally seen as “organization of fluctuating teams”¹²⁵ which allow for the necessary “level of activity and dynamics in order to adapt to the conditions of volatile markets”.¹²⁶ In this regard, Werner Maly, chief human resource officer of Siemens, described the following vision: The company should not be a ponderous tanker, but a fleet of speedboats whose crew was pervaded by the spirit of motivation.¹²⁷ To meet these external market demands for heightened flexibility, Siemens psychological staff organized inhouse training seminars to convey the contents and goals of the ‘management by objectives’ approach to its employees. These trainings aimed at enabling the members of a work group to solve their tasks with the highest level of self-responsibility and to follow auto-didactic learning techniques.¹²⁸ In this regard, Siemens was a forerunner for trends which had later been set to work the majority of German corporations. In 1973, the strategy and consulting Firm Booz-Allen & Hamilton published an expert report on the implementation of modern management techniques in Germany which entailed the conclusion that the delegation of responsibility had been broadly applied in the German corporate landscape.¹²⁹

¹²³ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 90. Rühl describes the “Auflösung der klassischen Fließlinie in Montageinseln, die von teilautonomen Kleingruppen (4-10 Personen) besetzt werden. Das fertige Produkt erhält das Kennzeichen der Montageinsel, die es hergestellt hat. Die Gruppe hat die Möglichkeit, zeitlich im Laufe des Tages mit ihrem Tempo zu variieren, Plätze zu tauschen und bei Beanstandungen durch die Kontrolle die Fehler selbst zu beseitigen. Diese Vergrößerungen der Dispositionsspielräume wirken als Motivatoren.“

¹²⁴ The *Economist Guide to Management Ideas* describes Management by Objectives as follows: “MBO is the antithesis of management by control. The latter refers to a tightly controlled system of management of the military type. Management by objectives, on the other hand, refers to a system in which overall objectives are clearly stated and agreed upon, and which gives people the flexibility to work toward those goals in ways they determine best for their own areas of responsibility. MBO urged that the planning process, traditionally done by a handful of high-level managers, should be delegated to all members of the organisation.” Cited from <http://www.economist.com/node/14299761> (last accessed May 31, 2013).

¹²⁵ Häusler, “Wandlungen in der Führungssituation“, in: Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung*, 66.

¹²⁶ Flügge, “Die Sozialstruktur des Betriebes“, in: Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung*, 36.

¹²⁷ Cited after Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 430.

¹²⁸ *Ibid.*, 403f.

¹²⁹ Booz-Allen & Hamilton, *Herausforderungen des deutschen Managements und ihre Bewältigung*, Göttingen 1973.

Despite the attributed advantages, the introduction of autonomous work groups was also met by a critical stance from the employers and the unions. While the former were at first cautious to delegate their powers for control, i.e. to loose influence, the latter warned that the existence of such groups could lead to more competition between different groups and therefore to less solidarity.¹³⁰ Furthermore, there could also appear a lack of support within the group if its members were individually too different in their will and capacity to perform. The weaker team members were often marginalized.¹³¹ The same problem which applied to job enrichment was also present in the case of autonomous work groups: The capacity of its members to “identify problems and solve them independently” was often not a given and had to be brought about by further educational measures.¹³²

In this regard, motivational theories and techniques of work structuring were at the same time descriptive and prescriptive when it came to ‘human nature’: While all of the four outlined sets of measures were praised for leading to “a higher level of humaneness, of job satisfaction, self-actualization, motivation and less mental underload (*Unterforderung*)”, then why did they require

¹³⁰ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 38: “Widerstände von Arbeitgebern und Management sind oft durch die Befürchtung bedingt, Einflußmöglichkeiten zu verlieren und schlechtere Kontrollmöglichkeiten zu haben; weiterhin wird der Einsatz von teilautonomer Gruppenarbeit als Mittel zur stillen Enteignung und Änderung der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung für möglich gehalten. Widerstände von Betriebsräten und Gewerkschaften sind oft durch die Befürchtung bedingt, Einfluß auf die Arbeitnehmer zu verlieren (Entfremdung der Arbeitnehmer von der Gewerkschaft) und der Gefahr der Schwächung der Solidarität der Arbeitnehmer durch Wettbewerb und Konkurrenz zwischen teilautonomen Gruppen.“ / Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 30f: “Gülden / Krutz (1973) unterscheiden Humanisierungsansätze zunächst ebenfalls danach, ob sie die Stabilisierung bzw. die Veränderung des bestehenden Gesellschaftssystems intendieren. In einer genaueren Analyse werden dann folgende strategische Ansätze genannt (Kriterium: Zielausrichtung): 1. Der arbeitswissenschaftliche und betriebssoziologische Ansatz: Ziel dieser Humanisierungsrichtung, die eine Reaktion auf die übertriebene Arbeitsteilung darstellt, ist die Systemerhaltung bzw. die Steigerung des Profits. 2. Der antikapitalistische Ansatz. Ziel dieser Richtung ist die ‚Aufhebung der privaten Verfügungsgewalt über Maschinen und Menschen‘. Die Menschenwürde soll hier mit den Mitteln des Klassenkampfes verwirklicht werden.“

¹³¹ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 39: “Teilautonome Gruppen können aufgrund individueller Unterschiede inkompatibel sein. (...) Gegen die Integration von leistungsschwächeren Arbeitspersonen wird häufig von der Gruppe Widerstand geleistet bzw. es wird versucht, leistungsschwächere aus der Gruppe zu drängen.“ / Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 70: “Bei der Übertragung von Autonomie an Kleingruppen von etwa vier bis zehn Personen können jedoch auch negative Erscheinungen auftreten, zum Beispiel Unterdrückung einzelner oder von Minderheiten oder auch Solidarisierung auf niedrigstem Leistungsniveau. Daher sind Kontrollinstanzen erforderlich.“

¹³² Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 38: “In vielen Fällen sind Mitglieder teilautonomer Gruppen bei der Einführung dieser neuen Form der Zusammenarbeit nicht in ausreichendem Maß in der Lage, Probleme zu erkennen, zu lösen und Verantwortung zu übernehmen. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten muß durch Ausbildungsmaßnahmen unterstützt und gefördert werden.“

so much further training?¹³³ The rearrangement towards more challenging job structures did not happen effortlessly, remarkably also not in the case of male workers who were attributed a ‘natural’ propensity to seek challenges and to love complex and demanding tasks.¹³⁴ The corporate efforts to enhance the “maturing”¹³⁵ of their employees by making full use of all their capacities was not met by workers’ unfettered enthusiasm. Rühl noticed that “if we adhere to the principle of voluntariness, only half of the workers are in favor of the new work methods”.¹³⁶

At hindsight, the other advantages of job structuring – achieving a higher product quality and a higher level of flexibility and efficiency in decentralized production arrangements¹³⁷ –

¹³³ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 36f: The authors pointed to this contradictory character of the call for the humanization of labor: “Groskurth (1975) interpretiert Humanisierung anhand eines Regelkreises: ‚Das woran sich das System im Prozeß der reaktiven Anpassung anpaßt, ist inhaltlich zum Teil Produkt der proaktiven Anpassung durch eben dieses System. (...) Das Management sieht sich also nicht selten vor dem Problem, die Arbeitenden zunächst einmal über deren Bedürfnisse ‚aufklären‘ zu müssen, um eine Chance zu haben, sich diesen Bedürfnissen endlich ‚anpassen‘ zu können‘. Aufgrund der beschriebenen Manipulierbarkeit von Bedürfnissen ist es fraglich, ob das Heranziehen allein subjektiver Interessen ausreicht, um den Humanisierungsprozeß als Beitrag zur Qualität des Arbeitslebens vollständig zu charakterisieren.“

¹³⁴ Nevertheless, men were said to be more easily activatable, see e.g. Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 94f: “In dieser Übersicht fallen sofort die Extremunterschiede auf, die sich bei einem Vergleich zwischen den 35 befragten Werkleitern eines internationalen Konzerns und 86 befragten Hilfsarbeiterinnen ergeben. Von den Werkleitern sind 63% ein Entfaltungstyp, 34% ein Mischtyp und 3% ein Vermeidungstyp. Bei den Hilfsarbeiterinnen 3% Entfaltungstypen, 22% Mischtyp und 75% Vermeidungstyp. (...) Wenn wir davon ausgehen, daß bei richtigem Vorgehen der Entfaltungs- und der Mitteltyp motivierbar sind ergibt sich, daß 97% der Werkleiter, 87% der Ingenieure, 64% der Hilfsarbeiter und 25% der Hilfsarbeiterinnen für die neuen Aufgaben relativ leicht zu gewinnen sein werden, die sich aus einer Arbeitsstrukturierung ergeben.“

¹³⁵ Häusler, *Wandlungen in der Führungssituation*, 64. Giving a summary on the labor scientific literature on motivational questions: “Vielfach wird die Ansicht vertreten, daß in der industriellen Gesellschaft keine ausreichende Spanne für persönliche Initiative und für persönliche Verantwortung bleibe. Der Reifeprozess des Menschen wie er sich in den großen Organisationen vollziehe, sei deshalb in vielfältiger Hinsicht gestört. (...) Organisation und Führung erhalten in diesem Zusammenhang den Auftrag, die Entwicklung des Individuums nicht durch bürokratische Abteilungsbildung zu hemmen, sondern den vollen Reifeprozess des Menschen zu fördern. Die volle Nutzung der Begabungen und der kreativen Fähigkeiten des Menschen ist Herausforderung und Chance zugleich. Miles weist darauf hin, daß es an der Zeit sei, an die Stelle des ‚human relations approach‘ den ‚human resources approach‘ zu setzen. Damit ist gemeint, den menschlichen Faktor stärker als bisher durch die Sachaufgabe zur Leistung zu motivieren. Voraussetzung dafür aber ist es, dem organisatorischen und dem Führungshandeln ein neues Menschenbild zugrunde zu legen.“

¹³⁶ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 79: “Unter Beibehaltung der Prinzips der Freiwilligkeit sprechen sich auch nach einer längeren Erfahrungsphase nur etwa die Hälfte der Mitarbeiter in Werkstätten für die neuen Arbeitsformen aus.“ / The criticism Herzberg faced in the US was similar: “Some, however, have criticised his ideas as being tough on the weaker members of society, those who need guidance and who are not necessarily self-starters.“ Cited from <http://www.economist.com/node/12366698> (last accessed May 27, 2013)

¹³⁷ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 28ff. For all four enlisted methods of work structuring, Rohmert and Weg enlist the following advantages: “Humanität vergrößern, Arbeitsmotivation erhöhen, Selbstverwirklichung ermöglichen, Flexibilität des Arbeitssystems erhöhen, Störanfälligkeit des Arbeitssystems verringern, Produktqualität verbessern, Dezentralisation der unteren Ebenen der

seemed to have gauged heavily when corporate decisions for work structuring were made. The problematic or non-compatible individual reactions of employees were subsequently dealt with: on the one hand, by the establishments of career paths below the lower management level, which accrued a ‘managerial’ responsibility to the larger workforce.¹³⁸ On the other hand, educational training efforts were seen as a method to make those workers fit for job enrichment which were actually “feeling comfortable with repetitive tasks”.¹³⁹

The efforts to instill the new logic of self-actualization in enriched job environments started already in vocational schools: The latest findings of occupational psychology were taught from 8th grade onwards in classes on economic matters to lead pupils to the ‘maturity to make an occupational choice’ (*Berufswahlreife*).¹⁴⁰ An instruction manual for vocational schools, which shall be cited exemplarily here – Klaus Bräuer’s *Betriebspsychologie im Bereich des Unterrichts*

Betriebsorganisation fördern, Wirtschaftlichkeit vergrößern, Unterforderung verhindern, Anpassung an Umweltveränderungen verbessern.”

¹³⁸ Frühe, Zukünftige Gesichtspunkte in der Personalentwicklung, 142: “Durch eine sinnvolle Stufung in der Zusammenfassung von jeweils höher qualifizierten Tätigkeiten, zum Teil in Verbindung mit bestimmten Kontrollaufgaben, war es möglich, für ca. 3000 Flugzeugmechaniker und Facharbeiter (Lufthansa) eine vier- bzw. dreistufige Laufbahn zu schaffen, ohne damit Vorgesetztenaufgaben zu verbinden.“ However, Frühe cautioned (140f): “Ich möchte also davor warnen, nur um Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, die betriebliche Hierarchie tiefer zu gliedern.“ This caution was not always taken to heart, since many companies today attribute the label ‘managerial’ to quite low corporate functions. / Eberhard Ulich, “Führung – Führer“, in: Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung in der Industrie*, 9-18, 13: “Außerordentlich wichtig erscheint uns schließlich der Hinweis, daß Führerschaft innerhalb der Gruppe keineswegs auf eine Person beschränkt sein muß, sondern unter den Mitgliedern der Gruppe durchaus wechseln kann.“

¹³⁹ Rühl, Menschengerechte Arbeitsplätze, 77f: “Über die Problematik einer möglichen Diskrepanz zwischen den erhöhten Leistungsanforderungen an die Arbeiter und ihrer vorhandenen Leistungsfähigkeit scheiden sich zur Zeit noch die Meinungen, die Vorurteile und die Erfahrungen, denn nicht alle Experimente sind positiv verlaufen. (...) In starker Verallgemeinerung herrschen die beiden folgenden extremen Grundauffassungen vor: 1. Durch einen Erziehungsprozeß, insbesondere die Ausbildung des richtigen Bewußtseins, lasse sich jedermann für Arbeitserweiterung beziehungsweise Arbeitsbereicherung ausbilden. 2. Die Mehrzahl der bei repetitiver Arbeit Tätigen möchte gar nichts anderes tun und fühle sich dabei wohl.“

¹⁴⁰ Klaus Bräuer, *Betriebspsychologie im Bereich des Unterrichts über die moderne Wirtschafts- und Arbeitswelt*, Ratingen 1974, 9, on the pedagogical aims of his manual: “Es geht vielmehr um eine elementare, wenn auch zunehmend anspruchsvollere Einführung in Zusammenhänge, Erkenntnisformen und grundlegende Fähigkeiten und Fertigkeiten, die geeignet sind, den Schülern ein erstes Verständnis der modernen Arbeits-, Berufs- und Arbeitswelt, ihrer technologischen Voraussetzungen und der gesellschaftlichen und politischen Zusammenhänge, in die sie verflochten sind, zu vermitteln, ihnen Hilfen für eine sinnvolle Berufslehre zu geben und Voraussetzungen für den späteren Beginn einer Berufslehre oder Berufstätigkeit zu schaffen (Berufswahlreife).“ / *Ibid.*, 7: “Es soll versucht werden dem Lehrer und dem Schüler für das Fach Wirtschafts- und Arbeitslehre Denkmodelle vorzustellen, die es ermöglichen, die sozialen Beziehungsgeflechte zu erkennen, in denen der arbeitende Mensch im Betrieb steht. Ganze Bündel von Wirkungsfaktoren bestimmen das Tun und Erleben des Berufstätigen, ob er nun mit mehreren in einer Werkshalle arbeitet oder allein in seinem Büro. Für diese Schrift gilt, daß nur gesicherte Erkenntnisse referiert werden.“

über die moderne Wirtschafts- und Arbeitswelt (1974) – defined the pedagogical as follows: “to convey to the pupils ways of thinking which enable them to feel comfortable (at least not dissatisfied) at work.”¹⁴¹ Since the corporation normally entailed “an abundance of origins for emotional disturbance”, it was the aim of prevocational education schemes to “help to identify these negative sources and to prepare students to deal with them.”¹⁴²

In this context, Maslow’s theory of human motivation was a natural part of the curriculum in the 1970s¹⁴³, as was further knowledge on ‘motivators’ in the job environment: “The goal is to give young adults an understanding of how human motivation works, which enables them to carry out their future jobs for other reasons than just fear for losing their existence or mere submissiveness.”¹⁴⁴ They were taught that being underchallenged created boredom¹⁴⁵ and that in order to feel comfortable and happy at work, they had to engage with their tasks. In this regard, “the joy in work is the precondition for both individual satisfaction and productive performance. This is why the question does not make sense whether occupational psychology serves the employer’s or the employee’s interests”¹⁴⁶ – it naturally served both.¹⁴⁷

¹⁴¹ Ibid., 9: “In diesem Zusammenhang scheint ein pädagogisches Ziel unabhängig von aller Diskussion um gesellschaftliche Reformen zu sein, nämlich das, daß der arbeitende Mensch – in welchem gesellschaftlichen System auch immer – sich bei seiner beruflichen Tätigkeit wohl fühlt, mindestens nicht unzufrieden. Die pädagogische Aufgabe besteht dann darin, dem Menschen, in unserem Falle dem jungen Menschen, Denkmöglichkeiten zu vermitteln, die es ihm gestatten, diesen Erlebniszustand wenigstes annähernd zu erreichen.“

¹⁴² Ibid.: “Der Betrieb als soziales Feld bietet eine Fülle von Störquellen des seelischen Wohlbefindens. Betriebspsychologisches und im weiteren Sinne sozialpsychologisches Denken bieten Hilfen, diese Störquellen zu erkennen und psychisch zu verarbeiten.“

¹⁴³ Ibid., 11f.

¹⁴⁴ Ibid., 37: The goal of vocational education was “dem Jugendlichen Informationen über die Motivationsgefüge mitzugeben, die es einem Menschen ermöglichen eine bestimmte Tätigkeit auch aus anderen Gründen als den oben genannten (Existenzangst oder Unterwürfigkeit) auszuüben. (...) Es gibt eine Notwendigkeit, den Lebensunterhalt für sich und seine Familie zu verdienen. Dieses Antriebspotential ist in unserer Gesellschaft eine existentielle Notwendigkeit. Wenn es der einzige Antrieb zu einer Tätigkeit bleibt, ist nicht zu erwarten, daß der Mensch mit einer gewissen Zufriedenheit oder gar Freude seiner Arbeit nachgeht. Diese Situation ist die unangenehmste, denn sie erfordert immer wieder erhebliche psychische Energie, um die Leistung, die am gegebenen Arbeitsplatz gefordert ist, zu erbringen.“

¹⁴⁵ Ibid., 40: “Dauernde Unterforderung erzeugt die Haltung der Langeweile und der unvollständigen Zuwendung zur Aufgabe.“

¹⁴⁶ Ibid., 33: “Die Freude an der eigenen Arbeit ist Voraussetzung und Ausdruck individueller Zufriedenheit und produktiver Arbeit zugleich. Ob die Betriebspsychologie arbeitgeber- oder arbeitnehmerorientiert ist, erweist sich damit als ein Streit um des Kaisers Bart.“

¹⁴⁷ The same concept of harmony between employers’ and employees’ interests and needs shows e.g. in the annual report of the company Henkel from 1974 which claims: “Personalpolitik ist deshalb die Kunst, den Drang des Menschen nach Freiheit und Selbstverwirklichung mit den Sachzwängen des Arbeitslebens zu harmonisieren. Der Zielkonflikt tritt viel weniger auf, als manche Ideologen glauben machen wollen!“ Cited from Jürgen Gohl, *Arbeit im Konflikt: Probleme der Humanisierungsdebatte*, München 1977, 15.

The vocational classes conveyed further norms for the right emotional style at work: During vocational education it was explained that group work was the most important trend of the day and that the need for cooperative behavior was indisputable since a high level of self-organization within a group was expected.¹⁴⁸ However, the pupils had to prepare for high levels of personnel fluctuation and therefore learn to “adapt to new colleagues. Personal rivalry as well as feelings of personal antipathy have to be put aside for the greater good of completing the tasks.”¹⁴⁹ Another taught emotional ability was the following: Since the need for a change of work structures happened more often and required mobility and adaptability from future employees, students were taught to overcome their feelings of insecurity and aversion when confronted with a new job environment and to accept new situations.¹⁵⁰ All of these lessons were to be learnt using the most recent techniques of vocational training, i.e. by analyzing case studies and by living through the motions in role playing games. Ideally, aspiring employees would understand that the acquired knowledge and behavioral techniques were useful beyond the concrete example, since they were demanded in any position in a flexible job environment.¹⁵¹

¹⁴⁸ Bräuer, *Betriebspsychologie im Bereich des Unterrichts über die moderne Wirtschafts- und Arbeitswelt*, 31.

¹⁴⁹ Ibid., 30f: “Die Kompliziertheit der betrieblichen Intention und der daraus resultierenden Organisation bedingen die Notwendigkeit zur Kooperation. Die Erkenntnisse der modernen Sozialpsychologie führen dazu, daß sich die Gruppenarbeit immer mehr als optimale Form durchsetzt. (...) Beschränken wir uns hier auf das Ziel, Gruppenarbeit zu analysieren mit der Intention, sie den Jugendlichen soweit nahezubringen, daß sie später zur Einordnung in einer Arbeits-Gruppe fähig werden.“ / Ibid., 36: “Personalfuktuation bedeutet für die bleibenden Betriebsangehörigen die Notwendigkeit, sich immer wieder an neue Mitarbeiter (Kollegen) gewöhnen zu müssen. (...) Es geht darum, daß eine Situation mit neuen Mitarbeitern aufgabenadäquat gelöst wird. Persönliche Rivalitäten müssen ebenso wie Antipathiegefühle zugunsten der zu lösenden Aufgabe zurückgestellt werden.“

¹⁵⁰ Ibid., 33: “Mobilität ist die Anpassungsfähigkeit des Menschen an neue, durch betriebliche Notwendigkeit determinierte Situationen.“ / Ibid., 35: “Das sachliche, problemorientierte Denken bewährt sich auch bei Umstellungen, die sich in unseren hochtechnisierten Betrieben nicht vermeiden lassen. Derartige Umstellungen bringen oft für den einzelnen den Verlust des bisher gewohnten Arbeitsplatzes mit sich. Der Betroffene sollte hinter einer derartigen Maßnahme aber nicht einen Angriff auf die eigene Person sehen. Vielmehr sollte er sich bemühen die betriebliche und damit sie sachliche Notwendigkeit der Maßnahmen zu erkennen und zu akzeptieren. Damit ist nicht die unreflektierte Anpassung an Maßnahmen zur Gewinnmaximierung des Unternehmers gemeint, sondern die Auseinandersetzung mit neuen Produktionsmethoden sollte daraufhin analysiert werden, welchen Beitrag sie zur Verbesserung der gesamten betrieblichen Situation liefern und welchen Effekt sie im Sinne einer optimalen, auf das Gemeinwohl hin orientierten Produktion haben.“

¹⁵¹ Ibid., 32: “Die hier angeführten Maßnahmen zum Herbeiführen einer guten Gruppenarbeit können in der Schule analysiert werden oder sie können im Rahmen von Simulationsspielen konkretisiert werden.“ / Ibid., 29: “Als pädagogische Aufgabe bietet sich an, mit den Jugendlichen die erwähnten beschriebenen Führungsstile zu analysieren und bewußt zu praktizieren (Rollen- und Simulationsspiele). Jugendliche sollen abstrahieren lernen und erkennen, daß die Führungsmittel situationsunabhängig sind.“

4.4 Mixed Emotions: The Humanization Debate among Labor Representatives

Just as previous labor scientific shifts, the humanization debate was less coined by unions, which seemed to be rather a bystander than a key actor and often only reacted to the debate rather than shaping it. Overall, the unions were quite torn by the subject matter: On the one hand, they surely did not want to be *against* more humane working conditions, which for them meant a lesser degree of the division of labor and more power for the workers to organize their work environment.¹⁵² On the other hand, the mere fact “that the impulse for job enrichment and for autonomous work groups was developed by labor scientists and progressive companies and not by unions” came across as “suspicious.”¹⁵³

The only unambiguous attitude of labor representatives with regard to questions of humanization was that they first and foremost wanted to focus on Herzberg’s ‘hygiene factors’ instead of supporting improvements in the area of ‘motivators’. This basically meant that they did not regard factors like payment, employment security and safety at work as secondary, but as primary issues to fight for. Hence, the *Deutsche Gewerkschaftsbund* (German federation of trade unions) stuck to its traditional foci of remuneration, time spent at work and physical working conditions instead of taking part in the shift towards the mental and emotional content of work (*Arbeitsinhalte*).¹⁵⁴ Nevertheless, the general openness towards questions of humanization made

¹⁵² Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 18: “Die gewerkschaftliche Haltung gegenüber der Humanisierung der Arbeit wird von einer doppelten Überlegung geprägt, Humanisierungsmaßnahmen müssen aus gewerkschaftlichem Selbstverständnis heraus bejaht und unterstützt werden. Die Solidarität der Arbeitnehmer und die Verbindung zu den Gewerkschaften müssen erhalten und ausgebaut werden. Daraus folgt die Ablehnung von Humanisierungsmaßnahmen, die von einem Unternehmen (Management) initiiert und getragen werden.“

¹⁵³ Weil, *Veränderung der Arbeitsformen*, 117: “Man sollte sich zunächst einmal bewußt werden, daß die Bewegung zur Arbeitsbereicherung und zur Bildung von autonomen Gruppen von Wissenschaftlern und fortschrittlich denkenden Unternehmern ausgegangen ist und nicht von den Gewerkschaften. Das macht diese Bestrebungen (...) in den Augen der Gewerkschaften verdächtig.“

¹⁵⁴ *Ibid.*, 120f: “Sprecher des DGB erklären ganz eindeutig, daß die deutschen Gewerkschaften sich erst einmal den sogenannten Hygienefaktoren (im Sinne von Herzberg) zuwenden wollen, d.h. der Veränderung der Umwelt und der Arbeitsbedingungen, bevor man sich an die Umgestaltung des Arbeitsinhaltes heranbegeben könnte. Auch wenn man Ziel und Ergebnis des unter dem Schlagwort der Humanisierung geführten Arbeitskampfes in Baden-Württemberg näher prüft, wird man feststellen, daß es auch dort vor allem um die Verbesserung konkreter und sich materiell auswirkender Arbeitsbedingungen ging und weniger um die wegen ihrer Differenziertheit nur schwer tariflich zu regelnden neuen Arbeitsinhalte.“ / Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 19: “Aus der Grundhaltung der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland ergeben sich folgende kurz- und mittelfristigen gewerkschaftliche Hauptziele der Humanisierung der Arbeit (Lohnrahmentarifvertrag II 1974, S. 1):

- o Regelung der Mindestbedingungen der Arbeit
- o Mindestnormen für den Arbeitsinhalt
- o Abschaffung der Prämien für gesundheitsschädliche Arbeiten

German unions distinguishable from unions “in Romance countries, e.g. France and Italy, where the communist unions are committed to the idea of class struggle and as are even more so the Maoist groups, which all outrightly oppose to the new labor scientific strands, which they understand as being new and even more subtle ways of exploitation.”¹⁵⁵ The same opinion could be found in Germany, however not as an institutionalized one.¹⁵⁶ In contrast, “the international labor organization considered the development of new forms of work organization entirely in line with its interests, since its foundation in 1919, making work more humane. It cooperated in a major study on the effects of group production methods on the humanization of work.”¹⁵⁷

The ambivalent stance of the German labor representatives was exposed when the general strategy of unions on humanization questions became more defined from 1972 onwards: In this year the union for the metal and steel industry *IG Metall* held a work shop with the title *Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens* (A Task for the Future: Quality of Life) which was followed by a conference of the German union association *DGB* in 1974 on “Humanization of Labor as a Societal and a Union Task” (*Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe*). In these working sessions the labor representatives defined humanization as “reduction of unreasonable workloads arising from a higher pace and density of work, a higher pressure to perform and a higher division of labor.” In order to solve these issues, unions advocated for

o Qualifikationssteigerung bei der Arbeit
o Sicherung des Arbeitseinkommens.“

¹⁵⁵ Weil, Veränderung der Arbeitsformen 120: “In den romanischen Ländern, v.a. Frankreich und Italien, lehnen die auf Klassenkampf eingeschworenen kommunistischen Gewerkschaften und noch mehr die maoistischen Gruppen die neuen Strömungen nicht nur rundweg ab, sondern bekämpfen sie als neue Form raffinierter ‚Ausbeutung‘ durch die Unternehmer.“

¹⁵⁶ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 38f: “Volpert analysiert die Bestrebungen zur Humanisierung des Arbeitslebens aus der Sicht des Marxismus und bezeichnet sie als Strategie zur Intensifikation der Arbeit. Danach (...) erzeugt eine durch Humanisierungsbestrebungen veränderte Situation ‚gleichzeitig neue Potentiale der Auspressung von Arbeitskraft, die erschlossen und in einem Ausmaß genutzt werden, das den oberflächlichen Verlust gegenüber den vorhergehenden Bedingungen ausgleicht und meist sogar übertrifft.“. (...) Wenn HdA als Mittel zur Systemüberwindung angesehen wird, steht in der Regel die Überzeugung Pate, daß in kapitalistischen Wirtschaftssystemen HdA nicht möglich ist. Eine Beseitigung der Mißstände kann nur durch die Überwindung des bestehenden Gesellschaftssystems bewirkt werden. ‚Dort, wo sich die Unternehmer auf Maßnahmen einlassen, die sie nach außen als Humanisierung der Arbeit im Interesse des Arbeiters deklarieren, geschieht das mit dem Ziel die Ausbeutung zu verschleiern‘ (Goldmann / Jacob, S. 185). Eine Neugestaltung der Arbeit in kapitalistischen Systemen ist aus marxistisch-leninistischer Sicht notwendig, weil die Unternehmung flexibel auf Veränderungen in der betrieblichen Umwelt reagieren muß, damit bestehende Herrschaftsstrukturen festgeschrieben werden können, damit steigende Lohnkosten durch die Beschäftigung weniger, aber höher qualifizierter Arbeitnehmer aufgefangen werden können und weil neue Wege zur Steigerung des Profits gesucht werden müssen.“

¹⁵⁷ Rose / Miller, *Production, Identity and Democracy*, 448f.

“the implementation of an index system with criteria and limits for levels of monotony and concentration, the definition of a minimum of work contents and a minimum of variety at work, full co-determination rights with regard to the work structuring, avoiding remuneration systems which enhance the competition within a work group and the reduction of the division in planning, executing and controlling work tasks.”¹⁵⁸

With these aims, the labor representatives tried to reframe ‘humanization’ as an assessment of labor which – against the labor scientific trend – dealt with psychophysical strains and aimed at quantifying and limiting them. Despite the fact that this agenda was not successful, the unions from the German-speaking countries (*DGB*, *ÖBG*, *SGB*) also joined the broader theme of creating positive emotions at work; in a shared declaration from 1972 they emphasized that “it is not the only task to avert dangers from the worker, but also and in particular to create kinds of labor in which the workers feel esteemed and in which they do their work joyfully.”¹⁵⁹ Certainly, unions meant something else by enabling workers to experience joy in work – e.g. by enlarged co-determination rights concerning the concrete arrangement of job environments. Yet, they were not successful in translating their agenda into practice. Hence, what remained was a half-hearted approval of the goal to make employees feel satisfied with their work arrangement. This ambivalent stance of the labor representatives did not significantly change the course of the five identified historical trajectories whose specificities from 1960-1980 shall be outlined next.

4.5 Five Theses Revisited

Individualization

The usage of motivational theories to achieve new levels of efficiency brought with it an unprecedented focus on the individual worker. Human Relations theory had seen the potential for better economic output in the added value of comforting interpersonal relationships, i.e. in integrating the worker into a corporate working group. This had meant already a certain level of

¹⁵⁸ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 20: Citing the *Arbeitsgruppe bei der DBG-Konferenz ‚Humanisierung der Arbeit‘* (1974): “Probleme: wachsendes Arbeitstempo und Arbeitspensum, wachsender Leistungsdruck, wachsende Arbeitsteilung mit Verlust von Arbeitsinhalten; Maßnahmen: Einführung neuer Leistungsbewertungskriterien (z.B. Monotonie, Konzentration), Festlegung von Mindestarbeitsinhalten, Erhaltung von inhaltsreichen Arbeitsaufgaben, Schaffung von einem Mindestmaß an Arbeitsabwechslung, volles Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats in Fragen der Arbeitsorganisation; Vermeidung von Entlohnungsformen, die zur Konkurrenz in der Gruppe führen, Stellung der Betriebsräte darf durch Gruppenarbeit nicht geschwächt werden. Abbau organisatorischer Zwänge durch selbständige Bestimmung der Arbeitszeit, Abbau der Trennung von Planung, Durchführung und Kontrolle, Selbstkontrolle von Ablauf und Ergebnis, Beteiligung bei der Arbeitsvorbereitung“.

¹⁵⁹ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 12: “DGB, ÖGB und SGB verstehen menschengerechte Arbeitsgestaltung so, daß ,nicht nur Gefahren vom Menschen abgewendet werden, sondern auch und ganz besonders der Mensch bei seiner Arbeit sich selbst bestätigt fühlen kann und diese Arbeit mit Freude verrichtet (1972).“

disaggregation when compared to the previous concepts, which had conceived of workers as members of a supraindividual entity – the nation or their social class. Yet, Human Resource theory took the trend towards social disaggregation¹⁶⁰ one step further: The focus was no longer on the positive emotions that group membership could convey, but on the individual workers themselves in relation to their task and nothing else. Most of Herzberg's factors¹⁶¹, which he dismissed as not being decisive for the creation of economic growth, pertained to the dimension of human interaction at work: The relationship with the supervisor, the relationship with peers, personal life, and the relationship with subordinates were relegated to the secondary status of 'hygiene' factors by Herzberg. These had previously been the key foci of Human Relations methods, which were now said to be of no further relevance for generating 'job satisfaction'.

The motivators to yield this emotional state were deeply individual in the sense that they were independent of other people: The level of achievement, work itself, individual responsibility and personality growth were all factors which pointed the individual worker to his or her own capacities and longings, from which positive emotions at work would flow. The highest goal in the hierarchy of needs was self-actualization which stood above interpersonal needs (like 'belonging to a group') in the middle of Maslow's pyramid. The technique of delegating more and more higher level tasks like planning and controlling to individuals tended to encapsulate them and turned them into flexible mobile units which were less burdened by the complexities of social interaction – a key strategy to speed up production procedures, as argued by the above quoted labor scientific literature on work structuring. Whereas Human Relations had appealed to workers to sort out and improve their own private relationships and the relationships at the work place in order to become more content and productive, the Human Resource paradigm

¹⁶⁰ On the term 'disaggregation' which I borrow from Daniel Rodgers, see footnote 82 in the introductory chapter.

¹⁶¹ One could argue that beyond the contents of Herzberg's research, the very method of this studies contributed further to individualization: His survey results follow a Gaussian distribution (e.g. with the majority of interviewees answering that they derive satisfaction from work contents and only a marginal number replying that they feel good at work when they are fair paid). As Jürgen Link has outlined, this depiction of employees as standardized single entities has by itself an individualizing effect: "Um eine sperrige, heterogene Region in ein eindimensionales Normalfeld mit gaußoider Verteilung verwandeln zu können, sind stets Ausklammerungen, Ausgliederungen, Auslagerungen unvermeidlich. Um z.B. das soziale Feld als gaußoide Zwiebel zu normalisieren, muß so etwas wie ein Klassenantagonismus in der Verfügung über Produktionsmittel fürs erste ausgelagert werden, damit atomare und eindimensionale Normaleinheiten von Einkommensbeziehern konstituiert werden können. Selbstverständlich manipuliert dieses Verfahren die Realität: aber nicht etwa bloß auf der Erkenntnisebene (sog. ideologische Wirkung), sondern operational; diese Art Manipulation muß als effektiver Rückstoß (feed-back) von der Signalebene aus in die Realität hinein begriffen werden, wodurch eben diese Realität transformiert wird." Jürgen Link, *Versuch über den Normalismus*, 344.

incentivized workers to seek pleasure and productivity in their own advancement (*individuelle Weiterentwicklung*) defined as being able to master ever more demanding tasks.¹⁶²

One key piece of evidence for this high level of references to the self and not to others is precisely the emergence of the prefix ‘self’ in the labor scientific discourse and corporate practice. In a seminar given in 1968 at the Labor Scientific Institute (*Institut für Arbeitswissenschaft*) the Technical University Darmstadt, the guest lecturer Joachim Häusler, the executive director of the Karl Kübel GmbH in Bensheim, put it in a nutshell:

“Every work station and every task can be structured in such a way in the future which at least tends to accommodate the human needs for self-development, self-motivation arising from the tasks and self-actualization. (...) Then the job of the management is reduced to facilitate the preconditions for economic performance and to design them in such a way that individual goals and the corporate goals fall into one.”¹⁶³

Hence, making the work experience an emotionally positive one was less and less regarded as the job of corporate leaders. While it was not entirely neglected that recognition from others and well-being in a group were noteworthy aspects of personnel management, the focus for productivity gains shifted to the individual and her connection to the very work content (*Arbeitsinhalt*): “The most recent studies put into question the assumption that leadership behavior is the crucial factor for eliciting performance and satisfaction. Much more substantial

¹⁶² Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 12: “Als wesentlich für die Humanisierung der Arbeit werden angesehen:

- die individuelle Mitbestimmung am Arbeitsplatz
- (...)
- die Erprobung neuer Formen der Arbeitsorganisation
- die Möglichkeit individueller Weiterentwicklung bei der Arbeit.“

¹⁶³ Häusler, *Wandlungen der Führungssituation*, 63: “Jeder Arbeitsplatz und jede Aufgabe können künftig – mindestens tendenziell – so ausgestaltet werden, dass den menschlichen Bedürfnissen nach Selbstentwicklung, nach Selbstmotivation aus den Aufgaben und nach Selbstverwirklichung wenigstens im grundsätzlichen Rechnung getragen wird. (...) Die Aufgabe des Managements reduziert sich dann darauf, die Voraussetzungen für die Leistungserbringung zu sichern und so zu gestalten, daß individuelle und Organisationsziele möglichst übereinstimmen.“ / Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 93: “Die Gruppe soll eine gewisse Autonomie durch Selbstkontrolle und Selbststeuerung sowie selbständige Verteilung der Arbeit auf die Mitarbeiter erhalten (Motivatoren).“ / Industrial sociology has described the fact that companies increasingly hand over management functions such as planning and controlling to employees as ‘externalization’ of hitherto corporate responsibilities, see e.g. Günter Voß, “Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen“, 2001, <http://www.zwe.uni-bremen.de/data/43-voss.pdf> (last accessed June 4, 2013), 7: “Das heißt jedoch nichts anderes, als dass das komplizierte, teure und ungewisse Geschäft der Steuerung und Überwachung der geschilderten Transformation von Arbeitspotenzial in Arbeitsleistung zunehmend den Beschäftigten selber zugewiesen wird. Sie müssen nun immer mehr und vor allem explizit diese basale betriebliche Funktion übernehmen. Oder anders gesehen: Das unvermeidbare Transformationsproblem wird dadurch in den Betrieben versucht, besser zu lösen, dass man es verstärkt in die personale Umwelt des Betriebes verlagert; kurz, es wird in neuer Qualität betrieblich externalisiert.“

factors are the attitude of the individual towards him- or herself and towards his work task”¹⁶⁴, labor psychology professor Mayer argued. Within this framework, negative emotions at work were understood as neither a reaction to strainful working conditions nor to difficult interpersonal relationships. They were a sign that individual needs had not been fully satisfied and that more room for self-actualization had to be provided.¹⁶⁵

In sum, both positive as well as negative emotions were incrementally attributed to individual needs and desires irrespective of the individual’s connection to colleagues or the larger working conditions. In this regard, individualization means that those emotional management functions which were previously taken on by counselors, labor psychologists and social workers were increasingly handed over to the individual worker:¹⁶⁶ To these functions pertain motivating oneself (instead of being guided to performance by supervisors or teachers) and generating positive emotions at work via one’s task *irrespective* of individual difference, i.e. irrespective of the individual personal situation and individual propensities, which had previously been

¹⁶⁴ Mayer, *Neue Aspekte in der Personalführung*, 30: “Trotz dieser Ergebnisse lassen neuere Untersuchungen an der generellen These zweifeln, das Führungsverhalten sei die entscheidende Determinante für Leistung und Zufriedenheit. Studien und Erfahrungen aus jüngster Zeit – auch hier spiegelt sich die rasante Wandlung unserer Welt – lassen vermuten, daß es neben Führungsstil und Führungsverhalten andere, jetzt gewichtigere Faktoren gibt, die diese an Wirkkraft erheblich übertreffen und sogar ausschalten. Unter diesen Faktoren scheint die Einstellung des einzelnen Mitarbeiters zu sich selbst und zu seiner Arbeit einer der wirksamsten und bedeutsamsten zu werden.“

¹⁶⁵ Flügge, *Die Sozialstruktur des Betriebes*, 34: “Entscheidend für die Konfliktentstehung ist die auf dem Boden seelischer Spannungen wachsende Konfliktbereitschaft. Und Spannungen ergeben sich vornehmlich dann, wenn Bedürfnisse nicht befriedigt werden.“

¹⁶⁶ In 1975, Siemens issued new guidelines for its social counseling services (*Sozialberatung*) under the title *Hilfe zur Selbsthilfe*. These guidelines show that the company saw itself less and less as a provider of help in problematic situations but as a facilitator for employees which offered ‘consulting’ (*Beratung*) and referred them to governmental social institutions. Likewise as the corporate social services faded, the importance of prevention increased: “In Zeiten wirtschaftlicher Rezession und steigender Arbeitslosigkeit wachsen nicht nur die materiellen Sorgen. Kurzarbeit und Angst vor Entlassung führen zu psychischer Belastung; es entstehen Spannungen und Konflikte, die sich ebenso auf das Betriebsklima wie auf das Familienleben auswirken. Mehr und mehr Arbeitnehmer wenden sich an eine Einrichtung, der sie vorher zum Teil mit einigen Vorurteilen begegnet sind: an die betriebliche Sozialberatung. (...) Diese neuen Aufgaben erfordern neue Formen und Methoden der Sozialarbeit. So werden zum Beispiel Vorgesetzte und Ausbilder beraten, wie sie zwischenmenschlichen Konflikten in ihren Abteilungen vorbeugen können. An einer Beratung nehmen auch nicht mehr der Sozialhelfer und der Ratsuchende allein teil; es werden alle Betroffenen mit einbezogen, also auch die Kollegen, die Vorgesetzte und die Familie. Dabei geht es in erster Linie darum, daß der Klient seine Probleme möglichst selbst bewältigt. In besonderen Fällen tritt der Sozialberater als Vermittler zu außerbetrieblichen Einrichtungen auf, zum Beispiel zu Kliniken und Rehabilitationszentren, zu Psychiatern und Therapeuten, zu Ehe- und Erziehungsberatern, zu Behörden des Gesundheits- und Sozialwesens oder zu freien Wohlfahrtsverbänden.” The following contemporary article on the changes in corporate welfare work described the same shift from providing help within corporate programs to enabling the employee to use his or her own capacities to solve conflicts: Leonore Riedrich, “Sozialarbeit im Betrieb – Funktionsbeschreibung“, in: *Der Sozialarbeiter* (Dezember 1975), 65: “Sozialarbeit im Betrieb hat sich von der Betreuung in akuten Notlagen über die Beratung in persönlichen Problemfällen zu dem Bestreben hin entwickelt, die Mitarbeiter zu befähigen, in eigener Verantwortung Lösungen für ihre Probleme zu finden.” Both cited from Siemens SSA, Lt 337.

acknowledged as a factor for determining the capacity to perform. Herzberg's worker needed no corporate counselor to smoothen out biographical burdens or individual clumsiness to get on well with others (as assumed in the therapeutic labor scientific paradigm); neither did he or she need a supervisor as a supporter to deal with frustrations in the work process and to help overcome feelings of inferiority as the labor pedagogical literature of the 1930s had suggested. The concept of the worker who emerged from motivational theories was one of self-sufficiency:¹⁶⁷ Once the corporation provided "a system for the development of initiative and for self-actualization"¹⁶⁸, the ideal type of worker would happily take on the challenges and become satisfied and productive.

This conceptualization was accompanied by the further trend towards a homogenization with regard to the understanding of the worker's inner life: Whereas characterology and therapeutic concepts had pointed to individual differences which had to be somehow taken into account at the workplace, Human Resource formulas attributed one overarching set of exactly the same 'needs' and preferences. As Rühl argued: "The efforts for a humane work place are able to be successful precisely because the needs of human beings are very similar. Surveys from the Soviet Union and America which investigated the primary needs of industrial workers have basically yielded the same results, namely the fact that satisfaction at work can only be and must be derived from the task as such."¹⁶⁹

What might seem paradoxical at first glance concerning relationships in a work team, is quite consequential: Assuming individual – in the sense of non-social – needs which were at the same time highly homogeneous was the ideal mixture for a work environment which was dependent on successful group work. By the standards of labor science, groups were perfectly integrated when "the individual goals of the group members are standardized and thereby the

¹⁶⁷ Friedrich Liegert, *Führungs-Psychologie für Vorgesetzte*, München 1973, 65: "Selbstbestätigung ist kein Faktor, kein Bedürfnis, das von außen befriedigt werden kann. Selbstbestätigung kommt vom Menschen selbst, sie bedeutet die volle Verwirklichung des selbst Gewollten, bedeutet Arbeitsbefriedigung und Arbeitsfreude. Diese Selbstmotivation, die auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie auftreten kann, führt erst zur beruflichen und auch sonstigen Höchstleistung."

¹⁶⁸ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 35: "Steigerung der Qualität des Arbeitslebens (...) geht von den Individualzielen der Mitarbeiter aus. Die Unternehmung gilt dann als System zur Entfaltung menschlicher Initiative, Arbeitskraft und zur Selbstverwirklichung."

¹⁶⁹ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 64: "Das Bemühen um menschengerechte und menschengerechte Arbeitsplätze kann deshalb erfolgreich verlaufen, weil die Primärbedürfnisse der Menschen sehr ähnlich gelagert sind. Untersuchungen aus der Sowjetunion und aus Amerika über die Primärbedürfnisse von Industriearbeitern haben im wesentlichen die gleichen Ergebnisse gebracht, und zwar hat sich gezeigt, daß die Zufriedenheit im Berufsleben aus der Arbeitsaufgabe selbst gezogen werden kann und muß."

likelihood of conflicts is diminished”.¹⁷⁰ “Negative roles”, which an individual could potentially take on in a group but which were non-desirable, were “aggressive behavior, rivalry, (...) searching sympathies, seeking attention and withdrawal”. The aimed-at individual would neither need positive emotions from others nor slow them down with negative emotions¹⁷¹, but proactively seek and communicate information in order to create a ‘bridge’ between such flexible, self-reliant and independent workers and to streamline work processes.¹⁷² And ideally and allegedly, this worker would derive his own satisfaction and her own self-esteem from the job’s tasks.

Dynamization

While the previous therapeutic framework had already meant a dynamization inasmuch as it introduced the developmental idea to labor psychology, motivational theories went one step further: They no longer acted on the assumption that there was a fixed core personality which had to be slowly unfolded in a human lifetime (*Selbstentfaltung*) by freeing it from biographical inhibitions and neurotic traits. Rather, Maslow’s hierarchy of needs proposed that “man is a perpetually wanting animal”¹⁷³, i.e. once certain needs were satisfied then the strivings of the individual would focus on the next higher level of needs.¹⁷⁴ The self-referential needs on top of the hierarchy, however, could never be entirely met,¹⁷⁵ or as a contemporary guide for personnel

¹⁷⁰ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 69: “Nach vorliegenden Forschungsergebnissen werden durch Integrationsprozesse individuelle Ziele der Gruppenmitglieder vereinheitlicht und damit die Wahrscheinlichkeit von Konflikten verringert“.

¹⁷¹ In previous emotional economies these two cases were accepted, i.e. the need for positive emotions elicited by others and the existence of negative emotions. Corporations developed provisions to deal with these sets of emotions, e.g. by hiring counselors, offering psychological trainings, instructing supervisors to identify personal problems, changing the work space, working on group dynamics etc. The development which can only be hinted at here, categorized all these emotions as a personal undesired malfunction, which was no longer given space or met by corporate practices. In this logic, the only remaining emotional expression which is socially prized is passion for one’s task.

¹⁷² Klaus Antons, *Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken*, Göttingen 1973, 226ff: Antons distinguishes between the following possible positive and negative roles which an individual can take on in a group: “Aufgabenrollen: Initiative und Aktivität, Informationssuche, Meinungserkundung, Informationen geben, Koordinieren, Zusammenfassung; (...) Negative Rollen: Aggressives Verhalten, Blockieren, Selbstgeständnisse, Rivalisieren, Suche nach Sympathie, Clownerie, Beachtung suchen, sich zurückziehen.“

¹⁷³ Maslow, *A Theory of Human Motivation*, 370.

¹⁷⁴ *Ibid.*, 395: “When a need is fairly well satisfied, the next prepotent ('higher') need emerges, in turn to dominate the conscious life and to serve as the center of organization of behavior, since gratified needs are not active motivators.”

¹⁷⁵ The sociologist Karin Knorr Cetina describes the fundamental impossibility to become saturated and freed from new objects of longings as a key characteristic of the emotional economy of late 20th and early 21st century, be it in the field of consumerism or the world of work, see Karin Knorr-Cetina, “Umrisse einer

management techniques claimed: “The need for self-esteem is never fully satisfied, the standards and goals are constantly changing and reset. Likewise, its fulfillment will never be complete, after the fulfillment of one goal another one will become defined. This kind of relation to goals is the starting point for any motivational force.”¹⁷⁶

In this regard, the logic of self-actualization (*Selbstverwirklichung*) differed from the logic of self-unfolding (*Selbstentfaltung*): While in the latter a core personality would bring to light a pre-determined set of personality traits and characteristics in a favorable environment, the former took the idea of ‘human potential’¹⁷⁷ as a point of departure. The meaning of this shift is illustrated in a contemporary guide on psychological knowledge for managers which recommends the following approach towards employees:

“The key question is ‘Is the other person really the way he seems to be or could I do something in order to turn him into something I would like to see?’ This is about pointing to the psychic flexibility and relative changeability of human being. In this vein, the knowledge on human nature becomes dynamic and the manager becomes somebody who should grasp the potential. Connected to this insight is a drive for personal growth.”¹⁷⁸

By definition, human potential was something that showed when confronted with ‘stretch goals’ at work. It was not defined and limited at the beginning of a work life but could be produced by assigning ever new and more challenging tasks. The derived conclusion from this dynamized conceptualization of the worker was that “the work environment has to be structured in a way

Soziologie des Postsozialen”, in: Lars Meyer / Hanno Pahl (Eds.), *Kognitiver Kapitalismus. Soziologische Beiträge zur Theorie der Wissensökonomie*, Marburg 2007, 25-41, 30: “Das Modell bezieht sich auf Handlungen die durch die Unüberwindbarkeit des Mangels angespornt sind, oder durch neue Bedürfnisse, die simultan mit der partiellen Erfüllung älterer Bedürfnisse entstehen. Der Handelnde (...) ist wie ein Vagabund, auf ständiger Suche nach Wunschobjekten und diese wieder demontierend, sobald er oder sie sich neuen Zielen zuwendet.“ For the English version of Knorr Cetina’s argument see “Sociality with Objects: Social Relations in Postsocial Knowledge Societies”, in: *Theory, Culture and Society* (14/4), 1997, 1-30.

¹⁷⁶ Liegert, *Führungs-Psychologie für Vorgesetzte*, 61: “Das Bedürfnis nach Selbstachtung ist nie voll befriedigt, die Maßstäbe und die Ziele werden stets verändert und neu gesetzt. Auch die Erfüllung wird nie vollständig sein, bzw. bei der Erfüllung und Erreichung eines Zieles wird ein neues gesteckt. Diese Zielbezogenheit ist der Ansatzpunkt für jede Motivation.“

¹⁷⁷ Maslow, A Theory of Human Motivation, 394. According to Maslow self-fulfillment occurred when man “actualized his fullest potentialities”.

¹⁷⁸ Erwin Küchle, *Menschenkenntnis für Manager. Der Schlüssel zum anderen*, München 1977, 12 / 166 / 171: “Die Grundfrage ist ‚Ist der andere wirklich so, wie er sich mir zeigt – oder könnte ich etwas dazu tun, damit er so werden kann, wie ich ihn gerne hätte ‚erkennen‘ wollen?‘ Es geht darum, die psychische Beweglichkeit und relative Änderbarkeit des Menschen aufzuzeigen. (...) Wie sieht es jetzt aus und was kann daraus werden? Damit wird die Menschenkenntnis als Manageraufgabe dynamisch und der urteilende Manager wird zum Menschen-Erkennen zur Erfassung des jeweils Menschen-Möglichen. (...) Mit dieser Erkenntnis wird ein Signal zum Wachstum (...) gesetzt.“ For the shift of the personality conceptions towards ‘human potential’ see also Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 430.

which enables long-term psychological growth, i.e. to achieve higher, yet unfulfilled needs.”¹⁷⁹ To offer a variety of tasks and new challenges to employees was cast as positive, since it offered opportunities for new learning experiences which provided excitement and “positive stress”.¹⁸⁰

This dynamized vision of an ever changing work environment and corresponding emotional needs for psychological growth remarkably matched the pressure of corporations to become more flexible and adaptive. The contemporary management literature reiterated the mantra that a corporation must not be seen as a fixed entity, but as being a dynamic process,¹⁸¹ in which feed-back loops had to be “accelerated” (*beschleunigt*) and mechanisms of self-control had to be established. This was only possible if the individual worker identified his personal needs with the goals of the corporation.¹⁸² In times of stagnant and (for the first time in postwar Germany) even negative growth rates¹⁸³ after the oil crises the key to untapped growth reservoirs seemed to be a dynamic individual, which did not merely expect the contentment (*Zufriedenheit*) of unfolding of his or her personality in a stable corporate environment as in the third emotional economy. Rather, with an individual who sought satisfaction (*Befriedigung*) by being assigned “new and more difficult tasks not previously handled”¹⁸⁴, the aspiration for exponential growth rates could be pursued. As the managing director of a furniture factory explained to students in his talks given at the Technical University Darmstadt in 1968: “The current level of efficiency can be achieved by a variety of personnel management techniques. Exerting pressure can manipulate people. However, the behavior resulting from coercion does not reach the higher level which is possible if the employees are adequately motivated.”¹⁸⁵

¹⁷⁹ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 65: “Die Konsequenz dieser Theorie für die Arbeitsgestaltung besteht darin, bei der Arbeit Bedingungen zu schaffen, die den beschäftigten Menschen langfristig psychologisches Wachstum ermöglichen, d.h. höhere, noch unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen.“

¹⁸⁰ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 76: “Der Übergang aus dem Bereich des Ordnungsrahmens in den des Freiheitsspielraumes, kann aus einseitiger Beanspruchung und Rollensituation zu Abwechslung und Herausforderung führen. Der Erfahrungsstand wird dabei durch Weiterlernen dynamisch verändert und die Situation spannender (positiver Stress).“

¹⁸¹ Bendixen, *Evolution des Management*, 9.

¹⁸² *Ibid.*, 7: “Die Entscheidungsprozesse in den soziotechnischen Systemen sollen demokratisiert werden. Damit wird erreicht, daß die zur Ausführung notwendige Identifikation mit den Organisationszielen schneller erfolgt, die Rückkopplung beschleunigt wird und durch die damit verbundene Selbstkontrolle Fehl- und Leeraktivitäten vermindert werden.“

¹⁸³ For a comprehensive overview of the German growth rates from 1951-2010 see http://www.denkwerkzukunft.de/downloads/Sinkender_Wohlstand_neu.pdf (last accessed May 31, 2013)

¹⁸⁴ Herzberg, *One more time*, 10.

¹⁸⁵ Häusler, *Wandlungen in der Führungssituation*, in: Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung*, 69: “Der gegenwärtig erzielte Leistungsgrad ist auch mit anderen Führungsmitteln erzielbar. (...) Durch den Einsatz technokratisch orientierter Druckmittel können Menschen (...) manipuliert werden; aber die durch

Dematerialization and Desomatization

Unlike in previous emotional economies, remuneration schemes did not play a role at all in the discussion of personnel management along motivational theories. Since material security belonged to lower strata of the hierarchy of needs, it could not act as motivators and increase performance; hence, wages did not receive attention except for their potential role as a ‘hygiene factor’. In this logic, if a socially acceptable amount of money was not paid, then dissatisfaction would arise, but higher wages would not lead to higher performance levels.¹⁸⁶

There was a tangible economic advantage to the personality model of motivational theories: Since they had their focus on ‘individual needs’, material interests were eclipsed; or as Herzberg marketed the benefits of his theory: “Because the ultimate reward in motivation is personal growth, people don’t need to be rewarded incrementally.”¹⁸⁷ In this vein, job enrichment methods perceived “questions of remuneration and work conditions” as secondary.¹⁸⁸ The ideal worker in this new paradigm was somebody who took on the challenge of an increasingly demanding work situation even if this did not translate into higher earnings.¹⁸⁹ Rather, the working personality would feel satisfied because his or her individual expectations were met at work, i.e. not strivings for a higher income.¹⁹⁰ The committee of the employers’ association (the aforementioned *AfSB*) which dealt with the humanization debate called it a ‘traditional understanding’ to see the employee as somebody who worked for having an income

äußeren oder inneren Zwang erzielten Handlungsergebnisse erreichen – mindestens langfristig – nicht dasjenige Niveau, das bei Motivation der Organisationsmitglieder (...) möglich wäre.“

¹⁸⁶ On the depreciation of wages as driving force for work outcomes see Herzberg, *One more time*, 6: “People spend less time working for more money and more security than ever before, and the trend cannot be reversed. These benefits are no longer rewards; they are rights.” / Häusler, *Wandlungen in der Führungssituation*, 72 / Liegert, *Führungspsychologie für Vorgesetzte*, 63. / Flügge, *Die Sozialstruktur des Betriebes*, 30.

¹⁸⁷ Herzberg, *One more time*, 14.

¹⁸⁸ Rohmert / Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit*, 30: “Neben den beiden Hauptelementen von Job-Enrichment, der Vergrößerung des (motivierenden) Arbeitsinhalts und der Ausweitung der Selbstverantwortung der Arbeitspersonen, werden Fragen der Bezahlung, der Kommunikation, der Arbeitsbedingungen (...) in geringerem Maße berücksichtigt.“

¹⁸⁹ Rühl, *Menschengerechte Arbeitsplätze*, 78f: On winning employees for methods of job enrichment: “Wer ist bereit, sich gesteigerten Anforderungen bei der Arbeit zu stellen, die zunächst ohne unmittelbare Auswirkung auf die Bezahlung ein gesteigertes Engagement erfordern? (...) Wie kann diese Bereitschaft geweckt werden?“

¹⁹⁰ Friedrich Fürstenberg, “Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen auf die betriebliche Zusammenarbeit“, in: Gerhard Hagner (Ed.), *Innerbetriebliche Zusammenarbeit: Vorträge der gleichnamigen Tagung in Essen am 16.6.1972*, Berlin 1973, 13-25, 18.

and social securities. The new ways of work structuring were progressive insofar as they catered to the “immaterial needs for more liberties and responsibilities at work”.¹⁹¹

The trend to remove the focus away from material benefits moreover showed in declining corporate expenditures for or the partly removal of corporate sports facilities, child care, Christmas and holiday bonuses, and in the higher financial shares employees had to contribute to corporate meal and holiday offers.¹⁹²

In this dematerialized framework the development towards desomatization found its end for time being, the body was a largely neglected, non-thematized entity in motivational theories.¹⁹³ In the beginning of the twentieth century, the aversion (*Unlust*) towards work was interpreted by labor scientists as a result of psychophysical toil which was too high to bear. In the late twentieth century, the disinclination to work became largely disentangled from the workload and almost exclusively attributed to the level of motivation an employee can produce him- or herself.¹⁹⁴ This overarching development towards desomatization shifted the nature of obligations for the employee and employer considerably: Whereas the advent of the labor sciences around 1900 was driven by the reproach that industrial working conditions had detrimental effects on the worker’s body, mind and soul (i.e. they were the employer’s fault and it was his task to change the work environment), the logic of motivational theories suggests that – irrespective of the

¹⁹¹ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 15: “Der Ausschuss für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitsgeberverbände geht bei der Bestimmung der Inhalte eines Humanisierungsbegriffes von unterschiedlichen Menschenbildern aus. Wenn man einen Menschen zugrunde legt, der in der Arbeit vorrangig seine Einkommens- und Sicherheitswünsche zu befriedigen sucht, dann sind die sog. traditionellen Bereiche der Humanisierung betroffen, z.B. Arbeitssicherheit, Gesundheitsförderung, Gestaltung der Arbeitsplätze, und Arbeitsumwelt in ergonomischer Sicht, Verbesserung der materiellen Lebensbedingungen, usw. Wenn der arbeitende Mensch zusätzlich immaterielle Bedürfnisse hat und dementsprechende Ansprüche an seine Arbeit stellt, zwingt dies zu neuen, umfassenden Überlegungen über eine humane Gestaltung der Arbeitswelt. So werden z.B. gefordert: mehr Freiheits- und Verantwortungsspielraum in der Arbeit“.

¹⁹² As e.g. in the case of Siemens, see Siemens SSA 12799, “Freiwillige Soziale Leistungen” (14.4.1982).

¹⁹³ This neglect ran counter to employees’ discourse, who showed serious concern about the over-expansion of their bodily capacities at work, see e.g. the opinion poll results of Elisabeth Noelle-Neumann / Burkhard Strümpel, *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*, München 1984, 16: “Fast zwei Drittel der berufstätigen Befragten erklären: Wenn man sich in meinem Beruf besonders anstrengt, muß man befürchten, daß auf Dauer die Gesundheit darunter leidet.”

¹⁹⁴ R. Rübke, “Psychische Belastung und Beanspruchung – Zusammenfassung der Ergebnisse eines Kolloquiums“, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., *Angewandte Arbeitswissenschaft. Mitteilungen des IfaA* (59/75), Köln 1975, 1-23, 3: “Belastung ist ein Sammelbegriff für die von außen auf den Menschen treffenden betrieblichen Faktoren und Anforderungen (...). Die individuelle Beanspruchung hängt jeweils außer von dieser objektiven Belastung auch von der Motiviertheit und der aktuellen Disposition ab. Wegen der Vielzahl der Variablen, die psychische Beanspruchung beeinflussen, dürfte es kaum möglich sein, eine Dauerleistungsgrenze für den psychischen Bereich allgemeinverbindlich festzulegen.“

work-related burdens – the responsibility for positive emotions lies mostly in the employee’s ability to generate them (*Motivationsfähigkeit*). In this vein, the reference to bodily exhaustion can easily be interpreted as a lack of motivation.

Against this backdrop, the conspicuous ‘absence’ of the body in labor scientific discourse and corporate practice did not originate from the demise of industrial labor in the 1970s. Rather, the process of desomatization I have described in this book was inextricably linked to the efforts for raising production levels without having to think about bodily boundaries throughout the twentieth century. The fact that exhaustion in service sector jobs is today primarily described as mental (*seelisch*) or emotional (i.e. not as bodily) can therefore be understood as an outcome of the desomatization tendency, rather than taking the higher number of service sector jobs in the 1970s as the starting point for the disappearance of the body.

Added Transcendence

The third emotional economy conceptualized work as a space in which personal neuroses could be alleviated and comfort could be found in a web of human relations. Under such favorable conditions, the worker could ‘unfold’ his or her personality. The logic of self-actualization attributed a deeper dimension of meaning-making to the realm of work: Whereas in the former model, individuals could be strengthened by their work environment and thereby enjoy both their professional and their private life more care-free, motivational theories suggested that only *within* the realm of work and via its dynamics personal fulfillment could be found. Hence, labor was not the field in which a person was also enabled for other areas of life, but it was conceptualized as the realm *in* which, *for* which and *through* which a person would become self-fulfilled, i.e. “become more and more what one is, to become everything that one is capable of becoming.”¹⁹⁵ In this respect, work took on a more existential meaning: It was not only one field in which to improve one’s quality of life, it was *the* space in which the very need for a meaningful human existence could become satisfied.¹⁹⁶

This conceptualization was mainly fuelled by the labor scientific debates of the day: For the 1970s, labor psychologist Eberhard Ulich reported that the long-lasting labor scientific debate on whether experiences at work and during leisure time were compensating for each other

¹⁹⁵ Maslow, *A Theory of Human Motivation*, 382.

¹⁹⁶ Gaugler et al., *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität*, 11: “Lattmann (1974) [definiert, S.D.] Humanisierung als ‚die Erfüllung jener Bedürfnisse des Mitarbeiters, welche Voraussetzungen für sein sinnvolles Menschsein sind‘.“

or reinforcing each other, was finally settled: It had ended with the conclusion of the scientific community that the ‘reinforcement model’ (*Verstärkungsmodell*) had been sufficiently proven: The model held that “restrictions of the room to maneuver (*Handlungsspielraum*) at work leads to restrictions in other spheres of life, whereas extending the space to maneuver at work also enhances the possibilities for personal development in other areas of life.”¹⁹⁷ The *RKW* (*Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft*) came to a similar conclusion which left no doubt about the essential meaning of labor life for every private existence: If a job was not demanding enough, cognitive skills would dwindle as well as the sociability (*Soziabilität*) of the employee; hence workers with an undemanding job would experience handicaps in their private lives.¹⁹⁸ This causality was also detectable, according to the pollster Elisabeth Noelle-Neumann: In the early 1980s, she emphasized that her empirical data showed that “work and enjoyment of life are interconnected. People who do not find satisfaction at work have a lower life satisfaction in general.”¹⁹⁹

These statements testify to a remarkable shift that had taken place regarding the understanding of emotions at work in the twentieth century: At the turn of the century, the burdens of industrial labor had been problematized as a source for discontentment in the workers’ private lives which could destroy all zest for life. By the 1970s, all joy in living could be undone, if the employee did *not* feel satisfaction at work. That quite raised the bar for what it takes to have positive emotions in life. In the original logic, the strains of industrial labor had to be alleviated in order to enable positive emotions, in short: The absence of work-related pain was tantamount to contentment (*Zufriedenheit*). In the fourth emotional economy, the work relationship had no longer to guarantee the absence of pain, it had to provide ‘high standard’ emotions: satisfaction, i.e. the feeling of self-fulfillment. If this goal was not reached, the proponents of this emotional economy argued, then all in life was for nothing. That makes

¹⁹⁷ Eberhard Ulich, “Möglichkeiten einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens“, in: *Süddeutsche Zeitung* (No. 60, 12.3.1974), p. IV: “(...) dass Restriktionen des Handlungsspielraums im Bereich der Arbeit Restriktionen in anderen Lebensbereichen bewirken bzw. verstärken, während Erweiterungen des Handlungsspielraums im Bereich der Arbeit auch die Entfaltungsmöglichkeiten in anderen Lebensbereichen erweitern.“

¹⁹⁸ Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft, *Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens*, Frankfurt am Main 1973, 10.

¹⁹⁹ Elisabeth Noelle-Neumann / Burkhard Strümpel, *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*, München 1984, 27, 29: “Seit neun Jahren zeigt die Demoskopie mit immer neuen Befunden, daß Arbeit und Lebensfreude zusammenhängen. (...) Wenn das Verhältnis der Menschen zur Arbeit verdirbt, dann verringert sich damit Lebensfreude. (...) Menschen, die die Arbeit nicht befriedigt [haben, S.D.] eine niedrigere allgemeine Lebenszufriedenheit.“

positive emotions in corporate labor to the sine qua non for a fulfilled life. The twentieth century has seen a sea change in labor science and corporate practice: from the reduction and avoidance of negative emotions to the production of perpetually retrieved positive emotions on the basis of continual 'personality growth'. Job contents were no longer a danger to the sound and healthy inner life of the worker, they were the very condition for its evolution. Work had acquired unprecedented transcendence.

Interim Conclusion: The 1970s as a Rupture in the History of Labor?

With regard to the world of work, the 1970s are predominantly described as a turning point in sociological and historical narratives. I will briefly summarize these accounts before scrutinizing them based on my analysis. Their underlying assumption can be condensed as follows: Many authors claim that the 1970s are a watershed which divided a vanishing era of hierarchical, ‘authoritarian’ leadership methods from ‘softer’ forms of management techniques. According to them, the age of Fordism²⁰⁰ was coined by an oppressive and coercive atmosphere in industrial corporations, in which the individual personality of the worker was subdued as much as possible.²⁰¹ Catch phrases like ‘the standardized mass society’ allude to this imagery which are contrasted by assuming an increasing level of ‘individualization’ only after 1968.²⁰² As these narratives suggest, the emotions of workers were neglected and relegated to the private sphere up until the late 1960s.²⁰³ In contrast, the subsequent form of a ‘network capitalism’ is described as

²⁰⁰ For references on the conceptual history of the term ‘Fordism’ see Peter Paul Bänziger, “Fordistische Körper in der Geschichte des 20. Jahrhunderts – eine Skizze”, in: *Body Politics* (1), 2013, 11-40, 14ff. http://bodypolitics.de/de/wp-content/uploads/2013/05/Heft_1_02_baenziger_koerper_end.pdf (last accessed June 4, 2013)

²⁰¹ Jörg Flecker, “Intrapreneure, Arbeitskraftunternehmer und andere Zwitterwesen“, in: *Kurswechsel* (2), 2000, 28-36, 29.

²⁰² Anselm Doering-Manteuffel / Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen 2010, 67f, point to the groundbreaking shifts of the 1970s by referring to “die Entwicklung, die in allen westlichen Ländern seit den Jugendprotesten in den 1960er Jahren, seit der Hippie- und Studentenbewegung und der Ausweitung zur Lebensstilrevolution in den frühen 1970er Jahren zu einer verstärkten Pluralisierung und Individualisierung geführt hatte. Die Zeit der standardisierten Gesellschaft des fordistischen Produktionsmodells war auch auf dem Feld der persönlichen Lebensführung und Lebensentwürfe zu Ende.“

²⁰³ Jens Elberfeld, “Von der Befreiung des Individuums zum Management des Selbst. Die unheimliche Karriere von Therapie, Beratung und Coaching seit 1968“, in: *Recherche. Zeitung für Wissenschaft* (3), 2010, 20-21, 20: “Damit verbunden war eine Abgrenzung von Verhaltensweisen und Einstellungen, die sich mit Andreas Reckwitz’ Terminologie dem so genannten Angestellten-Subjekt der organisierten Moderne zuschreiben lassen, das in der BRD bis zum Ende der 1960er Jahre vorherrschend blieb und durch eine starre Kontrolle der eigenen Gefühle, hohe Leistungsbereitschaft sowie die öffentlich zur Schau getragenen Ausrichtung an den Werten der umgebenden ‚nivellierten Mittelschichtgesellschaft‘ gekennzeichnet war. Dagegen propagierten die ‚68er‘ alternative Werte und Ideale, wie die offene Kommunikation über die eigenen Gefühle, ein aktives und kreatives Verhalten, selbstverantwortliches und individuelles Handeln, die partnerschaftliche Gestaltung von privaten und beruflichen Beziehungen sowie die Aufhebung der Trennung zwischen Arbeit und Leben.“ / Hermann Kocyba, “Die falsche Aufhebung der Entfremdung: über die normative Subjektivierung der Arbeit im Postfordismus“, in: Mathias Hirsch (Ed.), *Psychoanalyse und Arbeit*, Göttingen 2000, 13-26, 16: On the Fordist age: “Angesichts der Zwänge der industriekapitalistischen Fabrikorganisation schien sich die Arbeiterschaft zu großen Teilen mit einem Arrangement abgefunden zu haben, in dem ein subjektiv befriedigendes Leben nur außerhalb der Sphäre der Erwerbsarbeit vorstellbar war. Harte Arbeit verband sich für den ‚Malocher‘ mit einseitiger körperlicher Belastung, Unterordnung und Fremdbestimmtheit. Akkordschinderei schuf die Voraussetzungen konsumistischer Teilhabe.“

aiming at the creation of positive emotions, having cast off the “emotional coldness” of industrial times.²⁰⁴

This assumed radical shift allegedly happened during and *because of* the protest movements of 1968: The sociologists Ève Chiapello and Luc Boltanski argue that the “artistic critique“ of the time led to a shift in managerial thinking, a critique which had addressed the ‘uniformity‘ of mass society and a ‘lack of individual autonomy‘.²⁰⁵ The authors claim that in capitalist countries the management theories took up the challenge and ‘absorbed‘ the societal criticism against authoritative leadership styles to use it towards economic ends.²⁰⁶ In this

²⁰⁴ Sighard Neckel, *Flucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft*, Frankfurt 2008, 125: “Im Gebiet des Organisationsmanagements [gilt, S.D.] die emotionale Selbst- und Fremdsteuerung als neuartiger *blueprint* zur Lösung verschiedenartigster Effizienzprobleme modernen Managements. In beiden Fällen werden Emotionen nicht um ihrer selbst willen reflektiert, sondern aufgrund ihrer Nützlichkeit für die Realisierung von Zwecken, die dem eher rationalen Kalkül unterliegen, Sicherheit, Wohlbefinden und Wirkung des eigenen Selbst durch ein vermehrtes Emotionswissen zu steigern. In der Vereinigung von emotionalen Selbstverwirklichungspostulaten, strategischer Emotionskunde (»Erfolgsfaktor«) und der Verheißung subjektiver Befriedigung (»gute Gefühle«) gehören die Ratgeber zum emotionalen Selbstmanagement damit in typischer Weise zu jenem Korpus neuerer Managementtexte seit den 1990er Jahren, aus dem Boltanski und Chiapello die Maximen der sozialen Bewertungsordnung im gegenwärtigen Netzwerkkapitalismus erschlossen haben. Dieser Bewertungsordnung ist eigen, dass sie die gesellschaftlich weit verbreitete Kritik nicht zuletzt an der emotionalen ‚Kälte‘ des hergebrachten Industriekapitalismus in sich aufgenommen hat und in eine ‚Ökonomisierung des Authentischen‘ überführt. Als wichtigster Indikator für Authentizität firmiert hierbei die »unverfälschte« Emotionalität einer Person, welche mit der »Natürlichkeit« ihrer Gefühle anzeigen soll, dass die Verwirklichung subjektiver Bedürfnisse und funktionale Anpassungsleistungen vermeintlich keine Gegensätze sind. (...) Daher kommt der Emotionalität von Personen eine vorher kaum gekannte Beachtung zu.“

²⁰⁵ Luc Boltanski / Ève Chiapello, “Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel“, in: *Berliner Journal für Soziologie* (11/4), Berlin 2001, 459-477, 468f.

²⁰⁶ In a similar vein, this hypothesis of the ‘absorption’ of the left liberal criticism into new capitalist management tools can be found among the following authors: Kocyba, *Die falsche Aufhebung der Entfremdung*, 19: “Die Kritik an der tayloristischen Betriebsorganisation bedeutet längst keine linksradikale Absage mehr an die ökonomische Rationalität kapitalistischer Produktion. Moderne Managementkonzepte haben sich diese Kritik zu eigen gemacht.“ *Ibid.*, 24: “Der Kapitalismus lernt von seinen Kritikern. In dem Maße, in dem der Kapitalismus die kritischen Gegenpositionen selbst gleichsam absorbiert, wird die schematische Wiederholung an sich legitimer Kritik tendenziell selbst zur Affirmation.“ / Elberfeld, *Die Befreiung des Individuums*, 21: “Im ‚Alternativen Milieu‘ der 1970er und frühen 1980er Jahre entstanden Ansätze einer Alternativökonomie, die ausgehend von der Kritik an entfremdender Lohnarbeit den Wunsch nach einem hierarchiefreien Zusammenleben praktisch umzusetzen versuchte. (...) Auch als Reaktion auf diese Kritik entwickelten auf der anderen Seite des politischen Spektrums Arbeitswissenschaftler, Organisationssoziologen und Betriebspsychologen ebenfalls neue Ansätze. Dabei griffen sie Begriffe und Konzepte aus dem gegenkulturellen Diskurs auf, wie die Forderung nach größeren Partizipationsmöglichkeiten, nach weniger Hierarchien und mehr Eigenverantwortung ebenso wie die Betonung von Kommunikation und Kreativität. Diese Entwicklung verband sich zudem mit gewerkschaftlichen Forderungen nach stärkerer Mitbestimmung und einer umfassenden ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘.“ / Ulrich Bröckling, “Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement“, in: Bröckling et al., *Gouvernementalität der Gegenwart, Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt 2000, 131-168, 142: “Grundlegend für die Strategien der Motivierung ist eine fundamentale Umwertung der Subjektivität der Arbeitenden: Diese gilt nicht mehr, wie im Zeitalter der tayloristischen Produktionsweise als Störgröße, die die rigide Kontrolle betrieblicher Prozesse auf der

narrative, working men were no longer ‘disciplined‘ by impersonal commands but ‘governed‘ precisely by fulfilling their individual longings for freedom and personal development. In a nutshell: Because of ‘1968’, management techniques went from ignoring or suppressing employees’ emotions to using them constructively. In the 1970s, i.e. in the wake of a general trend towards ‘therapeutization’²⁰⁷ and the so-called ‘psychoboom’²⁰⁸, psychological knowledge reportedly intruded the sphere of work for the first time and gave feelings and individual conflicts a long neglected space.²⁰⁹

Against this backdrop I would like to argue that the outlined narrative entails distortion in terms of classism: It presents the change towards a more ‘individual‘ and ‘flexible‘ work style as a phenomenon originating among and concerning first and foremost white collar workers. The implicit idea here is that the liberalization and therapeutization of leadership styles underwent a trickle-down effect, starting with the knowledge workers and then – if even – also reaching people in non-tertiary sector jobs.²¹⁰ Thereagainst this study showed in detail what Ruth

Basis wissenschaftlichen Managementwissens erforderte, vielmehr werden, zumindest dem Anspruch nach, die individuellen Selbstentwürfe und Selbstverwirklichungsansprüche aktiviert und gezielt zur Prozessoptimierung nutzbar gemacht. Markierte die Subjektivität in den traditionellen gewerkschaftlichen oder linksradikalen Diskursen den point de resistance gegen ‚entfremdende‘ Arbeitsverhältnisse, so machen Managementkonzepte (...) daraus eine sozialtechnologisch zu erschließende Ressource.“ / Sabine Maasen et al. (Eds.), *Das Beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ‚langen‘ Siebzigern*, Bielefeld 2011, 26: “Boltanski und Chiapello zeigen dies anhand der Untersuchung von Management-Diskursen von den 1960er Jahren bis in die 1990er Jahre. Die fundamentale ‚Krise der Regierbarkeit‘ (Boltanski/Chiapello 2001, S. 469) nach 1968 führt in ihrer überzeugenden Analyse dazu, dass Aspekte der sog. ‚Künstlerkritik‘ an der Uniformität der Massengesellschaft und einem Mangel an individueller Autonomie und authentischer sozialer Beziehungen aufgegriffen und für die Flexibilisierung und Deregulierung des kapitalistischen Regimes dienstbar gemacht werden. ‚Der neue Geist des Kapitalismus‘ setzt an die Stelle der Fremd- die Selbstkontrolle, Flexibilisierung ersetzt Standardisierung, autoritative Führungsstile treten hinter partizipativen Managementtechniken zurück.“

²⁰⁷ Elberfeld, Von der Befreiung des Individuums, 21: “Neben Gesundheitssystem und Wohlfahrtsstaat wendete sich die Therapeutisierung spätestens Ende der 1980er Jahre immer stärker dem Bereich der Ökonomie zu. (...) Dieser Prozess, der in den USA bereits Anfang der 1970er Jahre eingesetzt hatte, hing eng zusammen mit dem Wandel der Arbeitsgesellschaft in Richtung einer post-fordistischen, immaterielle Güter produzierenden Ökonomie. Gerade in diesen neuen Produktions- und Arbeitsformen fanden therapeutische Konzepte und Techniken Anwendung, die auf eine Veränderung und Verbesserung von Kommunikationsprozessen oder der Organisation sozialer Systeme abzielten.“

²⁰⁸ Maik Tändler, “‘Psychoboom‘. Therapeutisierungsprozesse in Westdeutschland in den späten 1960er- und 1970er Jahren“, in: Maasen et al. (Eds.), *Das beratene Selbst*, 59-94.

²⁰⁹ Kocyba, Die falsche Aufhebung der Entfremdung, 17: On the new essence of post-Fordist personnel management: “An die Stelle der für den Taylorismus charakteristischen Mißachtung tritt der bewußte Versuch, Äußerungsformen menschlicher Subjektivität im Arbeitsprozeß gezielt zur Prozeßoptimierung einzusetzen.“ By implication this means that before the 1970s there was not corporate attention for but only outright disregard for employees’ inner life.

²¹⁰ Neckel, *Flucht nach vorn*, 126: “»Gefühlsarbeit«, deren Rezepte die Ratgeberliteratur heute weithin offeriert, vermittelt somit Schlüsselkompetenzen, die nicht nur in den Servicebranchen der »smile industry« nachgefragt werden, sondern zunehmend auch die Bewertung von Mitarbeitern in den sonstigen Sphären moderner Unternehmensführung bestimmen.“ / Andreas Reckwitz, *Das hybride Subjekt. Eine*

Rosenberger's research has already pointed to: That methods from occupational psychology were first applied to the lower ranks in companies while only in the 1970s management people had to let themselves be 'educated' into this domain as well.²¹¹

Based on the four emotional economies I have developed to describe the history of industrial work in the twentieth century I would like to challenge the above presented narratives for a number of reasons and to retell the historical trajectory leading up to the 1970s in a different way:

First, I would like to disagree with the notion that the age of Fordism was distinct from a 'Postfordist' era in its emotional muteness and its disregard for laborers' inner life.²¹² To the contrary, I have tried to show that from the onset of the labor scientific discourse at the beginning of the twentieth century emotions were a vital part of personnel management techniques. The 1970s were not a 'rupture' in the sense that emotions were then suddenly considered whereas they had been ignored beforehand. This dichotomous view of a 'non-emotional' chapter in corporate history and an emotionalized and psychologized one tends to view the inner life of employees as something 'natural' and historically 'unchangeable', which was either taken into account or not. This account overlooks that the conceptualizations of emotions have shifted

Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne, Göttingen 2010, 500: "Seit den 1970er Jahren entwickeln sich an den Rändern der korporatistischen Großorganisationen, welche die organisierte Moderne dominieren, post-bürokratische Praktiken der Arbeit. (...) Die symbolproduzierenden Tätigkeiten in der neuen Kulturindustrie – Beratung, Informationstechnologie, Design, Werbung, Tourismus, Finance, Unterhaltungsindustrie, Forschung und Entwicklung – avancieren zur Avantgarde einer Arbeitskultur, welche sich von der sozio-technischen Organisation und ihrem ‚organisation man‘ abgrenzt und an deren Stelle das Modell einer projekt- und teamförmigen ‚Kreativarbeit‘ setzt, die mit beschleunigten unternehmerischen Produkt-,Innovationen‘ auf die Fluidität der Konsumenten zu reagieren versucht. Diese post-bürokratische, projektförmige Arbeitskultur produziert und präjudiziert ein Arbeitssubjekt, das sich als hybride Doppelkonstruktion von ‚Kreativsubjekt‘ und ‚unternehmerischem Subjekt‘ darstellt: Als Kreativsubjekt ist es Träger von semiotischen Innovationsdispositionen und sucht in der Arbeit nach der Herausforderung seines ‚inneren Wachstums‘“. With regard to the desired 'creative behavior', Siemens trained its foremen already in the 1960s in creative work techniques. The manual for their further education program (Meisterwochen) noted: "Nach einer Einführung in die Kreativitätsforschung werden Techniken aufgezeigt und Hinweise gegeben, wie die Meister ihre täglichen Arbeitsprobleme durch Anwendung dieser Techniken erfolgreicher lösen können. Von den Seminarteilnehmern wird in der Meisterwoche III eine starke Initiative und Aktivität erwartet und gefordert." Cited from SSA, 16468, "Siemens Meisterwoche in St. Quirin (III). Programm."

²¹¹ Rosenberger, *Experten für Humankapital*, 382: "Während in den 1950er Jahren Lehrgänge und Schulungen für Vorarbeiter und Meister eingerichtet worden waren, in den 1960ern solche für Abteilungsleiter folgten, wurden in den 1970er Jahren Seminare für obere Führungskräfte, in der Regel bis zur zweiten Führungsebene, entwickelt."

²¹² Maasen claims that the attention for psychological dynamics emerged only in the 1970s: Maasen, *Das beratene Selbst*, 25: "Eben darauf richtet sich seit etwa den 1970er Jahren verstärkt und konzertiert ein heterogenes Ensembles von ‚Menschenregierungskünsten‘. Dabei handelt es sich um Diskurse und Praktiken, die sich besonders dort wirkungsvoll entfalten, wo sie sich mit wissensbasierter Autorität auf unsere Seele richten, genauer: sie erzeugen, um sie sodann regulieren zu können."

considerably and so have the approaches towards them in the world of work. The 1970s indeed were a time of historical change, but not in the sense that they brought about the succession from a “technocratic towards a human relations paradigm”²¹³ (Andreas Reckwitz) in dealing with corporate staff.²¹⁴ To the contrary, the Human Relations movement was left behind in the 1970s and gave way to the Human Resource approach which is still the leading paradigm today (as will be shown later). As Christian Kleinschmidt has compellingly shown, the image of Fordism as a era of anonymous and ‘cold‘ employee relations is above all an ‘invention‘ of the left liberal press of the 1970s and not at all indicative of the plant atmosphere in German corporations at the time.²¹⁵ The sociologists‘ critique of ‘authoritative‘ leadership styles in the wake of ‘1968‘ was more a projection of the political and ideological struggles of the day than an apt description of corporate personnel management in large companies. Those had long before changed and taught supervisors and leadmen emotionally respectful, considerate and self-reflexive behavior as shown in the previous chapters.

Likewise, ‘activating‘ the industrial worker, making him think about the work process and develop suggestions for improvement was not a novelty of the 1970s.²¹⁶ Many authors have

²¹³ Reckwitz, *Das hybride Subjekt*, 356ff: “Die reine Technizität und hierarchische Unterordnung des Verhaltens im Sinne eines ingenieurwissenschaftlichen Ansatzes erscheinen hier ‚inhuman‘, das Bedürfnis des Subjekts nach sozialer Akzeptanz konterkarierend. Die Distanzierung des *human relations*-Ansatzes vom ingenieurwissenschaftlichen Modell der technischen Organisation, damit vom Fundament der Arbeitskultur der organisierten Moderne, in den 1960er und 70er Jahren ist daher konsequent. (...) Die Transformationen der kulturellen Hegemonie vom *organization man* zu einer neuen, nach-bürokratischen Organisationskultur seit den 1970er und 80er Jahren lässt sich – über temporäre ökonomische Krisen hinaus – als eine Reaktion verstehen, diese Friktionen in Richtung einer andersartigen Subjektkultur aufzulösen: gegen den Technizismus und für die *human relations* im Team, gegen den Konformismus und für die individuelle Leistungsentfaltung (...) Die kulturell hegemoniale Form des Arbeitssubjekts in der Postmoderne wird das nach-bürokratische ‚unternehmerische Selbst‘, das zugleich ‚Kreativsubjekt‘ ist.“

²¹⁴ Brigitta Bernet / David Gugerli, “Sputniks Resonanzen – Der Aufstieg der Humankapitaltheorie im Kalten Krieg – eine Argumentationsskizze“, in: Jakob Tanner / Michael Wildt (Eds.), *Historische Anthropologie* (19/3), Köln 2011, 433-446. Bernet and Gugerli argue that the competition with the Soviet East led to discarding technocratic corporate organization models and towards an unprecedented appreciation of employees as ‘human capital‘, not the least for legitimacy purposes: “Human Resource Management war ein Mittel, soziale Konflikte zwischen Kapital und Arbeit aufzulösen und den Legitimitätsverlust, mit dem autoritäre Führungsmodelle in der Nachkriegszeit zu kämpfen hatten, zu kompensieren.”

²¹⁵ Christian Kleinschmidt, “Das ‚1968‘ der Manager. Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren“, in: Hesse / Kleinschmidt / Lausche (Eds.), *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt – Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, 19-31, 30. Kleinschmidt on the late 1960s: “Der ‚hegemoniale Diskurs‘ der wissenschaftlich-soziologischen Öffentlichkeit sowie der linksliberalen Tages- und Wochenpresse ließ die deutschen Unternehmensleitungen als rückwärtsorientiert, vormodern und autoritär erscheinen. Dies entsprach jedoch schon in den 1950er Jahren kaum mehr der betrieblichen Realität.“

²¹⁶ This is the impression conveyed e.g. by Bröckling, *Totale Mobilmachung*, 144: “Um die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten habituell werden zu lassen, bedarf es insbesondere einer veränderten

argued that it was *the* innovation of the 1970s to demand from employees to get mentally and emotionally involved in the work process and to take on responsibility for the success of the production efforts.²¹⁷ By arguing so, they overlook the long historical trajectory during which labor scientific and corporate measures tried to achieve this goal, be it in the form of pedagogical apprenticeship training, further education programs, the introduction of suggestion systems and all other measures detailed in this book. In this regard it does not make sense to assume that an allegedly ‘passive’ and ‘uninvolved’ worker was superseded by the ideal of an ‘active’, committed one only in the 1970s. While I share the insight that the 1970s represented a new level of engaging workers and turning them into committed self-starters, I also showed that in the first half of the twentieth century enterprises tried to bring about different forms of productive and emotionally engaged subjects, who were by no means conceptualized as ‘passive’ recipients of hierarchical commands.

Second, attributing the changing powers to the protest movements of the generation of 1968 is problematic, since it underestimates the relevance of economic considerations. To put it boldly: New personnel management techniques were not devised and implemented because of ‘Woodstock’ and its aftermath, but because the continuing chase for economic output met high levels of absenteeism and uncommitted workers.²¹⁸ In this regard, shifts of labor scientific paradigms are to be contextualized in a continuous search for increasing return on investments in

Einstellung gegenüber Fehlern: Zu deren effizienter Prävention taugt das juristische Schema der Suche nach dem Schuldigen und seiner Bestrafung ebenso wenig wie der christliche Dreischritt von Bekenntnis, Reue und Vergebung.“

²¹⁷ The following publications belong to this strand of argumentation: Ulrich Bröckling / Eva Horn (Eds.), *Anthropologie der Arbeit*, Tübingen 2002; Carl Sasse, Eine romantische Arbeitsethik? Die neuen Ideale in der Arbeitswelt, in: Günter Burkhardt (Ed.), *Die Ausweitung der Bekenntniskultur*, Wiesbaden 2006, 285-312; Sighard Neckel, *Flucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft*, Frankfurt 2008; Luc Boltanski / Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris 1999; Hermann Kocyba, “Die falsche Aufhebung der Entfremdung: über die normative Subjektivierung der Arbeit im Postfordismus“, in: Mathias Hirsch (Ed.), *Psychoanalyse und Arbeit*, Göttingen 2000, S. 13-26; Günter Voß / Hans Pongratz, *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin 2003; Manfred Moldaschl / Günter Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit*, München 2003.

²¹⁸ Jürgen Mendner, “Intensivierung der Arbeit und Arbeitswissenschaften“, in: Gohl (Ed.), *Arbeit im Konflikt*, 55-78, 76: “Empirische Untersuchungen haben zwei Hauptursachen herausgefunden, die das unternehmerische Interesse an der Einführung autonomer Gruppenarbeit begründen. (a) Zum einen Vermeidung *sozialer Kosten*, die sich aus dem Widerstand der Arbeiter gegen den taylorisierten Arbeitsprozeß ergeben. Bei günstiger Arbeitsmarktlage haben Fluktuation, Absentismus, aber auch Streiks und offene Leistungsverweigerung der Arbeiter als individuelle und kollektive Abwehrmaßnahmen gegen den verschärften Zugriff auf die Arbeitskraft zu erheblichen Verwertungsschwierigkeiten geführt. (...) (b) Zum anderen die arbeitsorganisatorische Sicherung der Produktionsflexibilität in Bereichen mit häufigem Produktwechsel bei begrenzter Stückzahl. Der Vorteil autonomer Gruppenarbeit liegt hierbei in der Verringerung der Planungs- und Organisationskosten bei erhöhter Anpassungsfähigkeit an häufig wechselnde Bearbeitungsgänge.“

the twentieth century. Assuming one watershed in the 1970s after which corporate managements decided it was more profitable to approach the industrial worker no longer as a standardized ‘number’ in balance sheets but as an individual personality with desires for self-fulfillment simplifies the course of events. Such a narrative overlooks that the amalgam of economic considerations, legislative reforms, labor scientific innovations and the pressures from the workers’ movement have led to sophisticated and manifold micro-management approaches towards workers’ emotions throughout the entire twentieth century.

Simply because the terminology of ‘self-actualization’ and ‘autonomy’ is shared by both the cultural protest movements of ‘1968’ and labor scientists does not mean that the former prompted the latter. While they are both recurring to concepts from postwar humanistic psychology²¹⁹, they use them in different contexts and independently from each other.²²⁰

Another assumption going along with a seemingly clear dichotomy between a psychologically ‘illiterate’ Fordism and a highly psychologized Postfordist era is that the leading modes of production determined the personnel management techniques. The picture of large factory halls and rationalized assembly lines is implicitly equated with a non-existing occupation with the individual worker. Correspondingly, the advent of service sector jobs is associated with psychologically refined and emotionalized leadership styles. Such a clear-cut dichotomy follows a ‘basis-superstructure’ logic in which the structures of economic production determine psychological and labor scientific concepts.²²¹ This runs counter to the evidence that work

²¹⁹ Maslow was the most known protagonist of this strand of psychology. For more details see Kendra Cherry, “Humanistic Psychology”: “During the 1950s, humanistic psychology began as a reaction to psychoanalysis and behaviorism, which dominated psychology at the time. Psychoanalysis was focused on understanding the unconscious motivations that drive behavior while behaviorism studied the conditioning processes that produce behavior. Humanist thinkers felt that both psychoanalysis and behaviorism were too pessimistic, either focusing on the most tragic of emotions or failing to take into account the role of personal choice. Humanistic psychology was instead focused on each individual's potential and stressed the importance of growth and self-actualization. The fundamental belief of humanistic psychology is that people are innately good and that mental and social problems result from deviations from this natural tendency. During the late 1950s, Abraham Maslow and other psychologists held meetings to discuss the development of a professional organization devoted to a more humanist approach to psychology. They agreed that topics such as self-actualization, creativity and individuality and related topics were the central theme of this new approach. In 1961, they officially established the American Association for Humanistic Psychology.” Retrieved from http://psychology.about.com/od/historyofpsychology/a/hist_humanistic.htm (last accessed June 4, 2013)

²²⁰ For a more detailed description of this ‘interdiscursive overlap’ concerning the psychological catch phrases from the 1970s, see Sabine Donauer, “Job Satisfaction statt Arbeitszufriedenheit: Gefühlswissen im arbeitswissenschaftlichen Diskurs der siebziger Jahre”, in: Pascal Eitler et al., *Zeitgeschichte des Selbst* (forthcoming).

²²¹ For a criticism of a monocausal, technological determinism see also Lauschke, *Die Hoesch-Arbeiter*, 364: “Umgekehrt muß davon ausgegangen, werden ‘daß die Stabilität des betrieblichen Systems sozialer Beziehungen eine Vorbedingung für das relativ friktionslose Funktionieren technischer, organisatorischer

environments and production methods were at times redesigned precisely *because of* the emotional state of employees: without their discontentment which translated e.g. in poor product quality and high fluctuation rates job enrichment would not have been devised in the first place. Hence, emotions *do* history, they urge economic agents to change their strategies as this analysis has shown for certain decades.

Third, the idea that the workers were seen and treated as an indistinguishable impersonal ‘mass‘ of thermodynamic bodies²²² in the age of Fordism and as a highly individualized personalities only in Post-Fordism deserves severe scrutiny. As I tried to show, turning workers into individual beings in the sense of disengaging them from organized, collective solidarity was a corporate strategy spanning decades. Creating a disaggregate social being was for sure a long-held corporate aim. Different ideas of what it meant to be individual and different related techniques to bring about these distinct subjectivities were employed by labor scientists and personnel managers.

It is highly doubtful that this process was geared towards making employees ‘more individual‘ in the sense that they would become a very diverse and heterogeneous group. The opposite seems to be the case: When we compare e.g. the characterological approach of the 1930s to the motivational concept of the 1960s and 1970s, there seems to be a flattening of conceivable personality structures: Characterology described all sorts of people who were no self-starters at all, who needed favorable structures and encouraging supervisors next to people who derived their energy level from the private sphere; moreover there were descriptions of people who needed variety at work or continuity which all was ‘acceptable‘ as long as the company knew where to occupy these sorts of people and how to deal with them. Motivational theories however conflated all these types into one hierarchy of human needs which posited one personality type as baseline assumption: A worker who sought meaning and positive emotions at work and who

und personeller Veränderungen ist. Nur wegen der relativen Unabhängigkeit des Systems sozialer Beziehungen vom technischen System sind weitreichende technische und organisatorische Veränderungen möglich, ohne permanent ‚Krisen‘ und Zusammenbrüche im betrieblichen Produktions- und Verwaltungsprozeß zu schaffen‘ (Wolfgang Littek).”

²²² Kocyba, Die falsche Aufhebung der Entfremdung, 20f. Kocyba insinuates that up until the 1970s and the introduction of work groups the body was the leading focus of the labor sciences as well as of the working man: “Mit der Einführung von Gruppenarbeit geht ein grundlegender Wandel des Arbeitshabitus einher, für den nicht mehr Körperlichkeit, Routine, Unterordnung und Instrumentalismus den Kern der eigenen Arbeitsorientierung ausmachen, sondern ein diskursives Arbeitsverständnis, das auch dort propagiert und entfaltet wird, wo die Tätigkeit inhaltlich nicht primär aus Wissensvermittlung und Kommunikationsprozessen besteht. (...) Die vom Taylorismus mühsam gebändigte Subjektivität der Produzenten muß für ihren Einsatz im Rahmen partizipativer Arbeitskonzepte gezielt aktiviert werden.“

needed ever new challenges to become a happy and productive individual. The tendency to homogenize existing personality concepts was observed by contemporaries themselves as an effort to simplify personnel management techniques and to turn the staff into a predictable and calculable entity.²²³

Changes in Work Motivation? Contemporary Opinion Surveys in Historical Context

The 1970s were not just the decade of motivational theories but also of a narrative of motivational ‘decline’ with regard to ‘traditional’ work attitudes: In Germany, the debate surrounding Ronald Inglehart’s *Silent Revolution*²²⁴ was paralleled by the controversy dominated by Elisabeth Noelle-Neumann, an established pollster chairing the *Institut für Demoskopie* in Allensbach. Based on opinion polls from 1967-1972, Noelle-Neumann had diagnosed a “demise of joy in work” which she related to a broader *Wertewandel* – a shift in leading cultural value systems. She popularized her argument in the weekly *Die Zeit* in 1975, where she pessimistically noted that a “disinclination to work, avoiding effort and risk taking” had become more and more common among the German workforce in the preceding years. She accounted for this shift in work-related attitudes by taking the post-war affluence as the decisive factor which had supposedly spoiled the German work ethic.²²⁵ According to Noelle-Neumann, diligence and

²²³ Peter Mattes, “Psychologie im westlichen Nachkriegsdeutschland – Fachliche Kontinuität und gesellschaftliche Restauration“, in: Mitchell Ash / Ulrich Geuter (Eds.), *Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert*, Opladen 1995, 201-224, 219: “Vor allem aber bahnte sich in der nun umfänglich praktizierten psychologischen Diagnostik eine Wende an. Die Notwendigkeit, zeitökonomisch und in einfachen Indices mitteilbar, dazu in größerem Umfang anwendbar und kontrollierbar Leistung und Begabung zu bestimmen, machte die charakterologische Persönlichkeitsbeschreibung und das Ethos der Würdigung der individuellen Person praktisch obsolet. Noch unter dem Dogma ganzheitlicher Diagnostik begannen aus den USA importiert oder nach dort entwickelten Modellen konstruierte Verfahren sich in Arbeitsämtern, Betrieben, Schulen und Beratungsstellen durchzusetzen.“ / *Ibid.*, 221, citing a postwar psychologist on the shift away from characterology: “Wenn ich auf die Eigenart meines psychologischen Denkens zurückblicke, so war es von dem Anliegen bestimmt, dem Reichtum der Mannigfaltigkeit, der Hintergründigkeit und Tiefgründigkeit der seelischen Erscheinungen Rechnung zu tragen. Ein großer Teil der gegenwärtigen psychologischen Forschungsbemühungen verfolgt das Ziel, das Menschliche durch mathematisch formulierbare Gesetze zu bestimmen. (...) Der Mensch soll als feststellbare Größe in Planung und Berechnung eingesetzt werden können.“

²²⁴ Ronald Inglehart, “The Silent Revolution in Europe: Intergenerational Change in Post-Industrial Societies“, in: *The American Political Science Review* (65/4), 1971, 991-1017, 991: “Drawing on the work of Abraham Maslow, we reason that the age cohorts who had experienced the wars and scarcities of the era preceding the West European economic miracles would accord a relatively high priority to economic security and to what Maslow terms the safety needs. For the younger cohorts, a set of ‘post-bourgeois’ values, relating to the need for belonging and to aesthetic and intellectual needs, would be more likely to take top priorities.”

²²⁵ Elisabeth Noelle-Neumann, “Werden wir alle Proletarier?“, in: *Die Zeit*, 13.6.1975: “Im materiellen Bereich

dutifulness were receding, an argument which she also detailed at a summit of the association of German employers, where she tried to account for rising numbers of sick notes and ‘mental resignation’ (*innere Kündigung*).²²⁶

In a similar vein this assessment was underlined by the findings of Helmut Klages, a sociologist who claimed that between 1965 and 1975 there a fundamental shift had happened: While ‘traditional’ values of conscientiousness and orderliness had become depreciated, the meaning of self-unfolding had risen (“*Aufwertung von Selbstentfaltungswerten*”). These new values were equated with a higher importance of becoming independent from authorities, being treated equally and having opportunities for participation.²²⁷

What is remarkable for the entire debate is that despite its highly controversial nature, the discussants acted on very similar implicit assumptions with regard to the ideal nature of work: In 1984, Elisabeth Noelle-Neumann published an exchange of letters with the social scientist Burkhard Strümpel, whom she knew from the Allensbach Institute. While both authors shared the impression that workers were less emotionally engaged²²⁸, they fiercely disagreed on the reasons

verbürgerlichen die Arbeiter, ein bürgerlicher Lebensstandard ist in bezug auf Besitz und Sicherheit praktisch erreicht. Im geistigen Bereich der Einstellungen und Wertvorstellungen vollzieht sich umgekehrt jedoch eine Anpassung an die Unterschichtsmoralität, den bürgerlichen Werten entgegengesetzte Haltungen: Arbeitsunlust, Ausweichen vor Anstrengung, auch der Anstrengung des Risikos.“ Retrieved from <http://www.zeit.de/1975/25/werden-wir-alle-proletarier/seite-4> (last accessed June 6, 2013)

²²⁶ Jörg Neuheiser, “Verfall der Leistungsbereitschaft oder postmaterialistisches Arbeiten? Überlegungen zur Diskussion um den ‚Wertewandel‘ in der Arbeitswelt seit den 1970er Jahren.“ Beitrag für die Fachtagung ‚Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen als Gegenstand historischer Forschung – neue Perspektiven auf die Gewerkschaftsgeschichte. Bonn 8./9. Oktober 2009: “Noelle-Neumann hat 1975 ihre Ergebnisse auf dem Jahreskongress der Arbeitgeberverbände referiert. Nicht nur dort schien der ‚Werteverfall‘ scheinbar schlüssig Probleme von Unternehmen zu erklären, die Anfang der 70er Jahre intensiv diskutiert worden waren, etwa das Phänomen der ‚inneren Kündigung‘ von Mitarbeitern, die Zunahme von Fehlzeiten aufgrund von Krankheit oder der Rückgang der Arbeitsmotivation.“

²²⁷ Ibid.: “Für Deutschland kam der Speyrer Sozialwissenschaftler Helmut Klages nur wenig später zu ähnlichen Ergebnissen. Im Zeitraum von etwa 1965 bis 1975 erkannte Klages einen fundamentalen ‚Wertewandelsschub‘, den er als eine Verlagerung zwischen zwei gegensätzlichen Werte-Sets beschrieb: Im Zuge des Wandels sei es zu einer erheblichen Abwertung von traditionellen ‚Pflicht- und Akzeptanzwerten‘ (dazu gehören etwa Disziplin, Gehorsam, Leistung, Ordnung, Pflichterfüllung usw.) und zu einer starken Aufwertung von ‚Selbstentfaltungswerten‘ (diese umfassen z. B. Emanzipation von Autoritäten, Gleichbehandlung, Gleichheit, Demokratie, Partizipation etc.) gekommen.“

²²⁸ Elisabeth Noelle-Neumann / Burkhard Strümpel, *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*, München 1984, 7: Strümpel wrote in his first letter to Noelle-Neumann: “Wir haben Veränderungen der Arbeitsbereitschaft, die Sie als Anzeichen ‚der Arbeitsunlust, des Ausweichens vor Anstrengung und Risiko, einer Tendenz zu unmittelbarer Befriedigung statt langfristiger Zielspannung‘ interpretieren. (...) Die Ursache der Zerrüttung im Verhältnis vieler Menschen zur Arbeit vermuten Sie zuerst bei den Menschen, die sich von der Arbeit abwenden, ich zunächst bei der Arbeit, die es an Menschlichkeit und Sinnbezug fehlen läßt.“ Strümpel saw the same problem of a lack in work motivation, but accounted for it differently on p.23: “Vielmehr möchte ich Ihre Formel von der ‚nachlassenden Zielspannung‘ zustimmend, aber arg revisionistisch aufgreifen. Daß die konstruktive Spannung in der Verfolgung der Rollen und Belange der spätindustriellen Arbeitsgemeinschaft nachläßt, ist nicht auf die reduzierte Spannweite oder Spannbarkeit menschlicher Interessen, sondern auf den Verlust an Autorität

based on which this development had taken its course. Noelle-Neumann stuck to her analysis that the affluence of the postwar decades had decreased the eagerness to perform. Strümpel contended that the low spirits of the German workforce were due to ‘irrational’ economic goals: Permanent economic growth at the expense of human and natural resources was not a reasonable aim and therefore employees had distanced themselves emotionally.²²⁹ Accordingly, Noelle-Neumann called for the revitalization of traditional educational values and to bring together “industriousness, a sense of duty and self-actualization”.²³⁰ Her opponent Strümpel recommended that companies pay more attention to offering their employees “fulfillment, personal development” and “opportunities to participate actively in the corporate endeavors”.²³¹ Despite their very different takes on the contemporary situation of job motivation, Strümpel and Noelle-Neumann framed the workplace as a space in which workers would ideally find meaning in life, where they could develop their capacities, receive appreciation, be an active part of society and thereby become more satisfied people. Hence, the debate about cultural value shifts in effect

und moralischer Substanz der Ziele zurückzuführen. Vielleicht würden die Menschen die Arbeit eher als Lebensaufgabe sehen, eher ihr Bestes geben, wenn die Raison d'être der nehmenden Organisationen entsprechend hohen moralischen Ansprüchen genügen würde.“

²²⁹ Ibid., 21f: Strümpel on the post-war political economy: “In den wie sehr auch immer verklärten goldenen Zeiten des Nachkriegsbooms galt ein eminent erfolgreicher Kontrakt: harte Arbeit gegen harte Güter. (...) So unangefochten war die Priorität des Wachstumsziels, daß die deutschen Gewerkschaften in den 50er Jahren durch Lohnforderungen, die weit hinter den Produktivitätssteigerungen zurückblieben, jahrelang einer massiven Umverteilung zugunsten der Kapital- und Unternehmereinkommen zustimmten, um den industriellen Wiederaufbau durch Kapitalbildung zu beschleunigen. Der Widerstand, der die Störung dieser Harmonie symbolisiert, hat zunächst auf der staatsbürgerlichen Arena mit beträchtlichem moralischen Anspruch auf sich aufmerksam gemacht: Proteste gegen Großtechnik, Großbauten, gegen wirtschaftliches Wachstum als Selbstzweck und Sachzwang, warnende Plädoyers für die Schonung der Natur und ihrer Ressourcen. Der Umgang mit den Daten unseres Projektes hat mir klagemacht, auf wie breiter Front diese postmaterielle Opposition den industriellen Lebens- und Wirtschaftsstil behindert: durch Beispiele innerhalb und außerhalb der Berufsarbeit, durch partielle Verweigerung gegenüber dem von ihre vielfach als unbefriedigend empfundenen Angebot auf den Arbeits- und Warenmärkten und vor allem durch die Saat des Zweifels am Sinn mancher beruflichen Leistung.“

²³⁰ Ibid., 260: “Noelle-Neumann: Wir sind gar nicht weit davon entfernt übereinzustimmen.

Selbstverwirklichung – ein Wert, der mir nicht behagt? Das wäre ein großer Irrtum von Ihnen: Ich glaube, daß Fleiß und Pflichtgefühl und Selbstverwirklichung hervorragend zusammengehen.“

²³¹ Ibid., 50, Strümpel on December 22, 1982: “Tut sich ein neuer Verteilungskonflikt auf, bei dem es diesmal mehr als ums Geld um humane Arbeitsplätze geht? Das, was die Arbeit außerhalb des Lohns bieten soll – Ansehen, Erfüllung, soziale Kontakte, persönliche Entfaltung, (...) – wird vielen Menschen immer wichtiger.“ / Ibid., 58f: “In unserer gemeinsamen Untersuchung, liebe Frau Noelle-Neumann, fragten wir die deutschen Arbeitnehmer, ob sie bei wichtigen, ihre Arbeit betreffenden Entscheidungen mitreden können. Das Fehlen von Mitsprachemöglichkeiten wird erwartungsgemäß für die Arbeiter und nichtleitenden Angestellten besonders häufig protokolliert. Überrascht waren wir jedoch, als wir fanden, daß die Möglichkeiten der Mitsprache am Arbeitsplatz das Maß der Zufriedenheit und des Engagements entscheidend zu beeinflussen scheint, und zwar mehr als die Angemessenheit der Bezahlung, die Bewertung der Aufstiegsmöglichkeiten oder jedes andere von über 30 Merkmalen des Arbeitsplatzes. Fast jeder zweite Arbeitnehmer mit Mitbestimmungsmöglichkeiten, aber nur jeder sechste ohne, ist mit seinem Arbeitsplatz voll zufrieden.“

popularized and *perpetuated* the conceptualization of work as an activity by which personal development and positive emotions could be generated.

With regard to the assumed decreasing level of dutifulness, my tentative grasp is the following:²³² From a historical perspective, it would be tremendously hard to provide evidence for the fact that in the 1960s a ‘lack of discipline’ occurred among the entire German workforce. Merely the fact that labor scientists and personnel managers have tried to fight absenteeism, sick notes and idling throughout the twentieth century and beyond, makes the argument highly doubtful that before the 1960s German workers were a paragon of virtue in terms of their sense of duty and emotional engagement. It is particularly ironic that the age which is implicitly depicted by Noelle-Neumann as the ‘golden times’ of German work ethic, i.e. the 1940s, are full of historical evidence that the war time demand for skilled workers (i.e. full employment) led to an unprecedented level of ‘undutifulness’ on the side of the workers, which I have detailed in chapter II (talking about bizarre bonuses like the *Faulheitszuschlag*).

One aspect of the so-called *Wertewandelsdebatte* seems nevertheless compelling: The recurring statement that employees now expected to be treated in an egalitarian way, to be able to have a say and to find opportunities for self-development at work²³³ should not be interpreted as an ‘invention’ of the pollsters. However, I would argue, it is not what social scientists of the time thought they observed: It was not a change in work attitudes ‘intruding’ from an emancipatory social climate into the corporate realm. Rather, I find it quite plausible that the corporate efforts of the previous decades had *produced* this measurable effect. The mentioned ideals are highly convergent with what vocational education and corporate training seminars, had been trying to teach to the workforce prior to the 1960s: that an employment meant more than earning money; that personal values could and should resonate at work; that a ‘partnership’ way of dealing with each other was the new standard in companies; that the opinion of the employees was taken seriously by the management, the virtues of good communications had to replace command and obedience; and that work offered the possibility of personal unfolding (see Chapter III for the dissemination of these ideals by corporate agents). It is highly unlikely that all these efforts to bring about a new emotional economy among the workforce and their personal relationship to their workplace did not have any effects. I would rather make a case for considering that these

²³² Since I have not systematically studied workers’ ego documents, this is not more than a hunch which I would like to bring up and which certainly needs further scholarly investigations.

²³³ In his book *Werte und Wertewandel*, Klages labeled this shift a “Wandel von Pflicht- zu Selbstentfaltungswerten”, cited after Maasen, *Das beratene Selbst*, 24.

efforts to shape the subjectivity of employees created, in return, a certain set of expectations towards their employer, the reverberation of which can be detected in the opinion polls of the 1970s.

In a similar manner, the promise of ‘self-actualization’ through work, which was introduced and popularized by motivational theory and corporate measures in the 1970s, shows up as an attitude of employees towards their jobs in sociological surveys in the late twentieth century. It will be at the core of the following concluding reflections to trace the lasting impact of motivational theories in today’s discourse and practice on emotions at work.

Epilogue: Emotions at Work – Working on Emotions.

Job interviewer: “Mr Bungartz, what does work mean to you?”

Mr Bungartz: “Work means joy, I work with pleasure and I like being successful at work.”

This dialogue is the opener of the documentary *Work Hard – Play Hard* by the German filmmaker Carmen Losmann. Her movie depicts everyday situations at companies in today’s world of work: from the planning of a new company building (which is geared towards making employees ‘feel at home’)¹ to showing an assessment center procedure and the work of a personnel consultancy firm, which presents its ‘engagement model’ for generating more committed employees.

In the final scene, it becomes clear that the above quoted job interviewer is still in a training process herself. She practiced several interview questions with her supervisor who, for the sake of the training, took on the role of the fictitious interviewee Mr Bungartz. It is her task to evaluate Mr Bungartz’s employability on a scale from 1-5. After the staged job interview Mr Bungartz asks how she assessed him based on the above given answer (which functions as a proxy for the level of motivation, the viewer learns). She replies by first demonstrating her understanding of the general reasoning behind the scale:

“If somebody only replies ‘Every job is the same’, this person would be given a 1. If somebody replies ‘I work for making a living’, i.e. if he sees work as a means of existence (*Existenzgrundlage*), this would be rated with a 2. If work is referred to as a mission in life (*Lebensaufgabe*) which somebody is fond of executing, this is a 3. If the interviewee emphasizes this point more strongly, i.e. if he makes clear that he is fully engaged and motivated, this is a 4 on the scale. The highest score (5) can be achieved if this is expressed in a very authentic way, if somebody can fully identify with his task and above all if somebody sees work as a means to also develop his personality.”

¹ Carmen Losmann, *Work Hard – Play Hard*, 2012, 0h:20min. A spokesperson of the company Accenture explains the redecoration of its offices in pleasant colours and seating arrangements in the following way: “Damit versuchen wir natürlich auch die mentalen Befindlichkeiten von Menschen aufzunehmen und zusagen: Wir schaffen Dir ein Stück Nest, ein Stück Heimat und Wärme im Rahmen eines Business Umfeldes.“ This effort resembles the 1930s labor scientific motto to turn the factory hall from a ‘working space’ into a ‘living space’ (see Chapter II). In many instances, what is marketed as ‘innovation’ in personnel management sometimes just is a remake of ideas which have been around for quite a while. This is what I referred to in the introduction by saying that in many respects today’s employees live in an assemblage of labor scientific practices which have accumulated over time.

Mr Bungartz: “I have replied that work to me means joy and success. How have you assessed that?”

Job interviewer: “Since you gave a very short answer, I have rated you with a 3.”²

This short sequence encapsulates the effects of the very underlying historical developments I have outlined in this book: Work is hegemonically defined as an ensemble of tasks which elicit positive emotions and which are interpreted as a means towards personal development and fulfillment. In this hegemonic conceptualization work is by contrast *neither* something that is pursued for the sake of monetary remuneration, *nor* is it the common denominator for a class-based identity of any kind. Rather, it functions as a means towards very individual ends. In this regard, I read the emphasis on the ‘authentic’ performance of emotional engagement at work as a marker for the highly individualized (i.e. socially disaggregated) framework into which work is cast today. The word ‘authentic’ refers to a post-social³ idea of the working person, who is not in the interview and employment situation due to a variety of social, cultural and economic forces but by virtue of personal longing and striving.

In all of these regards, the guiding labor scientific concepts and techniques have remained largely unvarying compared to the fourth emotional economy I have described. In a negative way, one could even talk about an astonishing ‘lack of innovation’ in personnel management since the 1970s. Maslow’s hierarchy of needs and Herzberg’s theory of human motivation seem

² Losmann, *Work Hard – Play Hard*. My own transcription of the scene is the following:

Interviewerin: “Herr Bungartz, was bedeutet die Arbeit für Sie?”

Herr Bungartz: “Arbeit bedeutet für mich Freude, ich arbeite gerne, und ich habe auch gerne Erfolg in meiner Arbeit.”

To assess the interviewer after the staged situation, the following dialogue unfolds:

Herr Bungartz: “Frau Bender, machen wir mal den Schnitt, gehen wir mal aus der Situation raus. Ich gebe Ihnen mal ein Feedback. Gehen Sie doch mal auf die erste Frage ein, wie ist da der Standard belegt, mit welchen Begrifflichkeiten?”

Interviewerin (Frau Bender): “Die erste Frage zum Thema der Leistungsmotivation ‚Was bedeutet die Arbeit für Sie?‘ Wenn man jetzt lediglich nur sagen würde ‚Das ist ein Job wie alles andere‘, würde man eine 1 bekommen. Als Existenzgrundlage, d.h. ich arbeite um Geld zu verdienen, wäre es mit der 2 bewertet. Eine Lebensaufgabe, dass man das gerne macht, eine 3; wenn man das nochmal deutlicher macht, die Lebensaufgabe, dass man so voll hinter der Arbeit steht, dass man engagiert und motiviert ist, dann ist das Skala 4. Und so das höchste wäre wirklich, wenn das sehr authentisch rüberkommt, dass man sich mit der Aufgabe identifiziert und vor allen Dingen, dass man dort auch seine Fähigkeiten entfalten kann. Also dass man sich auch mit der Arbeit, mit den Aufgaben weiterentwickeln kann, persönlich als auch fachlich.“

Herr Bungartz: “Ich hatte geantwortet: ‚Freude und Erfolg‘. Wie haben Sie das eingestuft?”

Interviewerin: “Weil es doch auch sehr kurz war, mit einer drei.“

In the movie, the cited dialogue is the opener and the final scene (1h:26min ff).

³ On the concept of the ‘post-social’ see Karin Knorr-Cetina, “Umriss einer Soziologie des Postsozialen”, in: Lars Meyer / Hanno Pahl (Eds.), *Kognitiver Kapitalismus. Soziologische Beiträge zur Theorie der Wissensökonomie*, Marburg 2007, 25-41.

to be indispensable to every standard textbook in the field.⁴ Two brief examples shall underline this remarkable continuity here:

First, a current manual for the training of foremen (*Industriemeister*) published by the chamber of commerce (*Industrie- und Handelskammer*) teaches the following knowledge under the rubric ‘job motivation‘ (*Arbeitsmotivation*):

“Reasons for action are called motives. Motives result from needs. (...) Maslow has systematically framed human needs. His ‘hierarchy of needs‘ was the foundation for a series of theories about needs and human motivation (e.g. Herzberg’s two factor theory).“

The publication shows a print of the pyramid of needs and then elaborates on the highest need – the need for self-realization (*Selbstverwirklichung*) – which is simultaneously called a ‘need for growth‘ (*Wachstumsbedürfnis*): “The need for self-realization is satisfied by self-responsibility, involving the worker in the knowledge and thought processes (*Mitwissen, Mitdenken*), and by providing opportunities for advancement.“ In the next paragraph Herzberg’s two-factor-theory is outlined which is said to be “validated also for the German-speaking area.“ After explaining the difference between hygiene factors and motivators, the manual concludes:

“Hygiene factors do not elicit job satisfaction and they do not motivate to achieve higher performance levels. Among the hygiene factors are the organizational structure, the wage level, interpersonal relationships and the working conditions. In contrast, when the needs for self-realization are fulfilled, true satisfaction arises. Motivators comprise the feeling of getting something done (*das Gefühl etwas zu schaffen*), receiving recognition (*Anerkennung*), being responsible, and advancement (*Vorwärtkommen*). For the industrial foreman this means that he has to deploy his leadership in such a way that the needs for self-realization are satisfied. The communication with the personnel is one key means to do so.“

Furthermore, the instruments of job rotation, job enlargement, job enrichment and semi-autonomous work groups are described as ways to produce satisfied employees, hence the very techniques of work structuring I have described as the innovations arising in the 1960s and 1970s. As back then, these methods are mentioned as key for the company to “adapt dynamically to faster changing conditions in the markets and the competition.“⁵

⁴ The same pertains to other HR-related publications, such as the annual *Happiness at Work* report by the online job portal StepStone: Based on its *Research on Personal and Professional happiness in 2012*, StepStone states that “Organisations need to make sure they provide their employees with sound foundations for being happy. (...) Note, though, that according to Herzberg salary is not a motivational factor.“ Cited from StepStone, *Happiness at Work*, Düsseldorf 2012, 14.

⁵ All citations can be found in: Industrie- und Handelskammer (Eds.), *Industriemeister, Industriemeisterin. Grundlagen der Zusammenarbeit im Betrieb*, Bonn 2005, 17-30.

My second example to underscore this continuity is from a contemporary textbook which is designed for business administrations students with a concentration in personnel management (*Personalwirtschaft*).⁶ The publication reproduces the HR truisms of Maslow and Herzberg in-depth: “No single relevant theory has shown the persuasiveness of Maslow’s one. For personnel management only a small part of it matters, the analysis of needs.“ After delineating Maslow’s deficit needs and growth needs (*Defizit- und Wachstumsbedürfnisse*), the meaning of the latter for corporate ends is emphasized: Growth needs are the only needs which do not recede after having been satisfied once, i.e. they are perpetual motivators.⁷ Here the textbook makes the connection to Herzberg as the one author who has provided a detailed incentive system for human motivation based on Maslow’s theory. After having differentiated hygiene factors from motivators (work content, achievement, responsibility, advancement, self-affirmation), it is emphasized that various follow-up studies had validated Herzberg’s claim that the salary did not play the vital part in making people fulfill their tasks joyfully.⁸ Subsequently, the concept of management by

⁶ Reiner Bröckermann, *Personalwirtschaft*, Stuttgart 2012.

⁷ *Ibid.*, 251ff: “Keine einschlägige Theorie hat die Überzeugungskraft der von Maslow erreicht. Für die Personalführung ist nur ein kleiner Ausschnitt von Interesse, die Analyse der Bedürfnisse. Nach Maslows Sprachgebrauch gelten als Motive nur die akut unbefriedigten Bedürfnisse, die die Handlungen eines Menschen nennenswert bestimmen. Menschen haben demnach Defizitbedürfnisse, die erfüllt werden müssen, um Mangelzustände und Störungen zu vermeiden oder zu beenden (Maslow 1954, 80ff):

- o Physiologische Grundbedürfnisse

- o Sicherheitsbedürfnisse (Geborgenheit, Ordnung, Gefahrlosigkeit)

- o Soziale Bedürfnisse: Sie kennzeichnen gerade im Arbeitsleben den Wunsch nach Zuwendung, Geselligkeit, Gemeinschaft, Zugehörigkeit, Freundschaft und Zuneigung

- o Selbstachtung-, Ich- oder Wertschätzungsbedürfnisse beinhalten das Streben nach Selbstgefühl, Unabhängigkeit und Anerkennung.

Deshalb würden die Defizitbedürfnisse in der oben genannten Reihenfolge nacheinander verhaltenswirksam, also zu Motiven. Die Wachstumsbedürfnisse seien hingegen auf die Entfaltung der im Menschen liegenden Möglichkeiten ausgelegt. Als Wachstumsbedürfnisse bezeichnet Maslow die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, also nach der Realisierung der eigenen Pläne und Vorstellungen, der Entfaltung der eigenen Anlagen und Kreativität. Maslow ist der Meinung, dass diese Wachstumsbedürfnisse erst dann das Verhalten bestimmten, das heißt erst dann zu Motiven würden, wenn alle Defizitbedürfnisse als ausreichend befriedigt empfunden werden. Die Befriedigung von Wachstumsbedürfnissen führe auch nicht dazu, dass sie verhaltensunwirksam werden. Im Gegenteil, die Befriedigung von Wachstumsbedürfnissen bringe gerade eine verstärkte Wirksamkeit mit sich. Trotz aller Kritik gibt Maslow mit seiner Theorie eine ebenso verständliche wie überzeugende Orientierungshilfe für die Beantwortung der Frage, was die Mitarbeiter, für die man zuständig ist, bewegen könnte.“

⁸ *Ibid.*, 35ff: “Die Zwei-Faktoren-Theorie schärft den Blick für die möglichen Anreize. Das sind zunächst jene, die die Mitarbeiter als Selbstverständlichkeiten verstehen, nämlich ein gerechtes Entgelt, der Status, den die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit erlangen, das Führungsverhalten, das zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen kann, die Beziehungen, die man während der Arbeit pflegt, und die Arbeitsbedingungen, die so gestaltet werden sollten, dass man sich wohlfühlen kann. Selbst wenn die ‚Selbstverständlichkeiten‘ vorhanden sind, können Führungskräfte noch nicht davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter motiviert sind. Dazu bedarf es mehr, nämlich ansprechender Arbeitsaufgaben und -inhalte sowie der Chance auf Selbstbestätigung, Leistungserfolg, Anerkennung, Verantwortung, Beförderung und Aufstieg. (...) Diverse Umfragen belegen, dass das Entgelt in der Tat nicht die wichtigste Rolle spielt.“ / For yet another example

objectives is advertised⁹ for giving employees more discretionary space, by citing a labor scientific author from the 1960s:

“Management by objectives unburdens the managers. At the same time it leads to higher identification levels of employees with their tasks and with the corporation. As Vroom (1964) has proven by his research results, the determination of employees depends on how much they interpret the fulfillment of job tasks as means to achieve their personal goals. What follows from this is that opportunities have to be provided for employees to realize themselves at work and to overcome personal challenges there.”¹⁰

Thus, nothing new under the sun of Human Resource Management? Yes, but with the following qualification: There is a slight shift in terms of how the responsibility for successful teams and motivation processes are distributed. Terms like *Teamfähigkeit* (the ability to be a team-player) and *Motivationsfähigkeit* (the ability to motivate oneself) allude to the fact that the capacity building to become a motivated and socially integrated workgroup member has now at least partly been passed on to the employee. Whereas in the 1960s it was still seen as the companies’ and the foremens’ task to motivate their staff and to create constructive group dynamics, the production of motivation and team spirit is today split up between employers and employees. The above cited textbooks still teach how to manage formal and informal groups and how to motivate employees – these are still considered leadership tasks. At the same time, however, employees are increasingly expected to market themselves as teamplayers and motivated self-starters in job applications (an expectation which is for example displayed in job ads when these qualities are explicitly demanded).

of Maslow’s and Herzberg’s currency in standard HR overviews, see Horst Rahn (lecturer on HR topics at the University of Applied Sciences Ludwigshafen), *Personalführung*, 41ff. Teaching materials retrieved from: <http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf> (Last accessed August 1, 2013).

⁹ See Chapter IV, footnote 124.

¹⁰ Bröckermann, *Personalwirtschaft*, 261ff: “Management by Objectives (Anstatt bestimmte Aufgaben vorzugeben, die nach gelegten Regeln zu erledigen sind, werden im Rahmen des Management by Objectives Ziele vorgegeben oder, was eher Erfolg versprechend scheint, gemeinsam von den Führungskräften und ihren Mitarbeitern Ziele entwickelt, die es zu erreichen gilt): In Deutschland ist diese weit verbreitete Führungstechnik auch als Führen durch Zielvereinbarung oder -vorgabe bekannt (Drucker 1954). (...) Durch Management by Objectives werden die Führungskräfte entlastet. Zugleich können sich die Mitarbeiter besser mit ihrer eigenen Arbeit und dem Unternehmen identifizieren. Wie vor allem Vroom durch seine Forschungsergebnisse belegt, hängt die Zielstrebigkeit von Mitarbeitern davon ab, inwieweit sie die Verwirklichung der Arbeitsziele als Mittel zur Erreichung ihrer persönlichen Ziele ansehen (Vroom 1964, S. 14ff). Für Führungskräfte folgt daraus, dass sie ihren Mitarbeitern Möglichkeiten bieten müssen, sich in der Arbeit zu verwirklichen und persönliche Herausforderungen zu bewältigen. Führungskräfte stehen dafür gerade, dass die Interessen ihrer Mitarbeiter berücksichtigt werden und die Selbstverwirklichung bei der Aufgabenerfüllung möglich ist.“

Despite this fact that the ‘production of productive qualities‘ has today become as much the task of the employee as of the employer, this does not change my overarching finding: The fact that today work is conceptualized as an activity during which personal meaning-making happens, where money is less important than personal growth through challenges, and where joy is experienced by taking on responsibilities and by being successful in economic terms.

As Carmen Losmann’s above cited interview situation shows, the ability to enact one’s professional identity precisely in this way, is decisive for the allocation of job opportunities and life chances. Even if Mr Bungartz had a different attitude towards his job (e.g. only wanting to make a living, being adamant about physical and psychic limitations which have to be guarded in a job environment), he would try to conceal this stance in a situation where professional resources – such as opportunities for advancement – are distributed.¹¹

The direct correlation of professional resources to the ability to perform an expected emotional style is well illuminated by a later scene, in which the documentary follows the presentation of a new SAP product, a so-called ‘talent-management tool‘. With the help of this tool companies can create a ranking of their employees for future promotions as well as for the compensation and benefits management. The different rubrics of the user interface by which the employees are rated are: the ability to motivate oneself and others (*Motivationsfähigkeit*), the degree to which the candidate appears distant (*kühl und distanziert*) or not, the attributed team-mindedness (*Teamfähigkeit*), the extent to which the rated person is able to delegate tasks (*scheitert Aufgaben zu delegieren*), as well as the ability to adapt and to change (*Veränderungsfähigkeit*). The aggregated data amount to an ‘indicator of potential‘ (*Potentialindikator*), which is transparent to the work force and after which professional advancement is managed.¹²

The fact that these corporate expectations in terms of the desired employee behavior are openly communicated does not necessarily mean that employees ‘feign‘ the expected emotional style in those situations where their professional interests are at stake. Although my research did

¹¹ Despite all the objections I have put forward with regard to Boltanski’s and Chiapello’s account of the modern personnel management literature, in this regard I would like to underline their results as summarized by Sighard Neckel, *Flucht nach vorn*, 124: “Luc Boltanski und Eve Chiapello haben in ihrem Buch über den neuen Geist des Kapitalismus diese Entwicklung als Ausdruck einer neuen Rechtfertigungsordnung (...) interpretiert. (...) Soziale Wertschätzung und gesellschaftlichen Vorteil erhalten danach Akteure, die Arbeit als Entfaltung ihrer Persönlichkeit interpretieren, Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Kontaktfreude, Vertrauenswürdigkeit und ein authentisches Selbst im Berufsleben zeigen.“

¹² Losmann, *Work Hard Play Hard*, 1h:23 min.

not involve ego-documents, I want at least to hint at three pieces of evidence which point to the impression that the vocational subjectivation efforts I have described indeed had their impact on wage earners' self-perception and -interpretation in an habitual sense.

First, respective survey results seem quite telling in this regard. Although the outcomes of opinion research have to be treated with caution from a methodological point of view (since they do not simply mirror social realities but actually also generate them by the way they frame questions and meanings)¹³, there are nonetheless interesting clues which deserve some attention here. To a remarkable extent, surveys and in-depth interviews with employees seem to reproduce the emotional economy which labor scientific concepts and methods have promoted since the 1960s: A recent study conducted with 1,300 employees in the service sector aged between 25-35 found that they put a premium on identifying with their work, receiving recognition and having high levels of autonomy in their tasks. When they were under pressure in job situations or faced problematic working conditions, they mostly saw it as their individual task to cope with the challenge, i.e. not as a cause to frame their interests in a solidary way together with peers. This self-understanding leads e.g. to problems for work councils who try to engage young colleagues for co-determination issues, so the study found.¹⁴

A poll carried out by the opinion research center Forsa asked employees in 2011 which factors motivated them most to work. 78% replied that it was a job which is rich in variety, 77% replied it was the recognition of their boss.¹⁵ These results can be interpreted as indicative of the fact that employees expect to derive positive emotions at work from challenging work contents and from winning praise for their accomplishments from their supervisors – which is remarkably congruent with the fourth emotional style I have outlined.

¹³ For the normative and prescriptive (rather than descriptive) powers of social scientists' data, see Jürgen Link, *Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird*, Opladen 1997, 344ff.

¹⁴ Held, Josef/ Bibouche, Seddik/ Billmann, Lucie/ Holbein, Melanie/ Kempf, Martina/ Kröll, Tobias, *Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden 2011.

¹⁵ Bröckermann, *Personalwirtschaft*, 251: "Auf die Frage, was sie zur Arbeit motiviert: (...) 78 Prozent schätzen eine abwechslungsreiche Tätigkeit. 77 Prozent motivieren Respekt und Anerkennung durch den Chef." / These results are also yielded in a Europe-wide survey conducted by the job online portal StepStone: "StepStone also asked interviewees what the most important elements are for being happy at work. Salary is not one of the top five factors. In fact, the most important factors contributing to happiness at work are (...) respect for employees, a good company atmosphere, a fair and open mentality, and receiving recognition for work done. The only 'hard' element in the top five is interesting job content as the solid number two on the list." Retrieved from <http://www.stepstone.com/about-stepstone/press/article?aid=632> (Last accessed July 26, 2013)

A second source which provides potential clues about the hopes and expectations employees harbor towards their future workplace can be found in the ways jobs are marketed. Again, a certain level of caution is required since recruitment efforts do not mirror 100% the professional ethos of employees, they also bring it about. But on the other hand, recruitment efforts could not be successful if they did not at least partly resonate with the applicants' self-perception and aspirations. Hence, how are PR efforts set up to attract qualified applicants? It is noteworthy that on all entry levels – for industrial apprentices as well as for university graduates or professionals in corporate consulting – a similar language is employed: On the Siemens webpage work is framed as a positive ‘challenge’¹⁶ for potential apprentices; by successfully mastering work-related demands, the respective person is promised to gain a boost for personality development.¹⁷ The chance to work independently and self-reliantly (*selbstständiges Arbeiten*) is marketed as a great benefit of the Siemens apprenticeship program.¹⁸ In the same vein, BMW pitches autonomous learning processes (*eigenverantwortliches Lernen*) as “valuable for your personal growth”; the learning experience is described as embedded in regular feedback about one's own development.¹⁹ A congenial set of ideas shows in the advertisement for the trainee program for university graduates offered by DHL, the German postal service. The program is called “GROW”, and the respective website asks the potential applicant upfront “Do you want to grow with us?”²⁰ In this regard, the job marketing for school or university leavers is no different from the imagery corporate consultancies employ to recruit professionals: One of the

¹⁶ The Siemens website geared towards future apprentices uses the following terminology: “Warten Sie auf neue Herausforderungen?” A testimonial apprentice advertises the job as providing “Herausforderungen, die ich meistern möchte.” Retrieved from <http://www.siemens.de/jobs/schulabsolventen/Seiten/default.aspx> (Last accessed July 26, 2013).

¹⁷ “Es gibt viele Gründe, sich für einen Ausbildungs- oder dualen Studienplatz bei Siemens zu entscheiden. Auch nach Abschluss Ihrer Ausbildung bzw. Ihres Studiums bietet Ihnen das Unternehmen sehr viele Chancen, sich persönlich weiter zu entwickeln und beruflich vorwärts zu kommen.” Retrieved from http://www.siemens.de/jobs/schulabsolventen/warum_siemens/Seiten/home.aspx (Last accessed July 26, 2013).

¹⁸ Retrieved from <http://www.siemens.de/jobs/schulabsolventen/Seiten/default.aspx> (Last accessed July 26, 2013).

¹⁹ <http://www.bmwgroup.com/com/de/karriere/schueler/berufsausbildung-talent/index.html> (Last accessed July 26, 2013): “In den verschiedenen Ausbildungsmodulen ist dein Ausbilder deine feste Anlaufstelle. In regelmäßigen Gesprächen gibt er dir Feedback über deine Entwicklung im beruflichen Alltag. (...) Egal, für welchen Beruf du dich entschieden hast – TaLEnt macht die Ausbildung bei der BMW Group sehr vielseitig und wertvoll für deine persönliche Entwicklung.”

²⁰ <http://www.dp-dhl.com/de/karriere/absolventen/trainee/grow.html> (Last accessed July 26, 2013). Further the webpage says: “Mit ca. 475.000 Mitarbeitern in über 220 Ländern ist Deutsche Post DHL einer der größten Arbeitgeber weltweit. Als solcher bieten wir unseren Mitarbeitern nicht nur interessante und anspruchsvolle Aufgaben in den unterschiedlichsten Bereichen, sondern auch vielfältige Chancen für Ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung. Wir bestärken Sie fortwährend darin, Ihr Potenzial auszuschöpfen und sich weiterzuentwickeln.”

top three consultancies, The Boston Consulting Group, addresses potential applicants with the slogan “Grow further“. The career website explains: “Just like our company you will not grow as a person if you do what you already do every day anew. You will only grow, if you overcome your personal boundaries, if you are willing to work with the most challenging companies in the world. This is the reason why you can achieve more with BCG. Not only for our clients, but also for yourself.”²¹

In all depicted cases, positive emotions flow from challenging tasks, from taking over responsibilities, working independently and from personal growth: ‘Spaß‘ (fun) and ‘Freude‘ (joy) are the emotional returns both Siemens and BMW offer. These impressions are reproducible with almost any major recruitment campaign in the corporate field. It seems that Herzberg’s adaption of Maslow’s hierarchy of need is all but out of date²²: Work is framed as the source of self-realization and personality development. The employee is not seen as having a fixed set of (positive and negative) personal traits and skills which match the work requirements more or less.²³ Rather, he is envisioned as a source of ‘potential‘ (*Potenzialträger*)²⁴ which has to

²¹ Retrieved from http://www.bcg.de/karriere/warum_BCG/grow/default.aspx (Last accessed July 26, 2013): “Auch Sie werden nicht wachsen, wenn Sie jeden Tag nur das tun, was Sie schon können. Sondern nur, wenn Sie Ihre Grenzen überwinden. Wenn Sie bereit sind, mit den anspruchsvollsten Unternehmen der Welt zu arbeiten. Das ist der Grund, warum Sie bei BCG mehr erreichen können. Nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für sich selbst.“ The same rationale of ‘growing for one’s own benefit’ is employed by DHL: “Bei Deutsche Post DHL sind Sie Teil eines starken Teams, welches jeden Mitarbeiter fördert und motiviert. Deshalb unterstützen wir Sie, sich kontinuierlich weiter zu entwickeln und gemeinsam etwas zu bewegen. Unsere umfangreichen Trainings- und Weiterbildungsangebote bieten Ihnen vielfältige Möglichkeiten für Ihr persönliches und berufliches Wachstum. Wir von Deutsche Post DHL vertrauen auf die Kompetenzen unserer Mitarbeiter, denn wir wissen: Sie machen unseren Erfolg erst aus. Deshalb geben wir jedem Einzelnen die Möglichkeit, seinen persönlichen Horizont zu erweitern, sich neues Wissen anzueignen und sein Potenzial voll auszuschöpfen. Davon profitieren nicht nur wir als Unternehmen, sondern vor allem die Mitarbeiter selbst – und Ihre Karriere.“ Retrieved from <http://www.dp-dhl.com/de/karriere/absolventen/warumdpdhl/foerderung.html> (Last accessed on July 29, 2013)

²² The unabated currency of Herzberg’s model is not least testified by the peak in citations his afore-discussed article “One more time: How do you motivate employees?” (published in 1968) received, as quantified by Microsoft Academic Search: <http://academic.research.microsoft.com/Publication/3519154/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (Last accessed on July 29, 2013). The roughly 400 citations in 2012 show a wide dispersion of Herzberg’s ideas both in terms of disciplinary and geographic spread, as the following latest articles citing Herzberg exemplify: *The effect of Total Quality Management on employee loyalty in transition economy, Serbia* (Journal: Total Quality Management & Business Excellence), *Factors Affecting Job Satisfaction of Workers in Indonesian Construction Companies* (Journal of Civil Engineering and Management), *Motivation and job satisfaction of cleaning staff in the NHS* (Journal of Infection Prevention), and *Career decision making of global careerists* (International Journal of Human Resource Management).

²³ Losmann’s documentary shows an assessment center situation in which one candidate is interviewed by an external Kienbaum consultant (Losmann, *Work Hard – Play Hard*, 0:42min). The latter explicitly reframes the standard question on the applicant’s strengths and weaknesses by asking “Where are your learning opportunities?” (Wo sind Ihre Lernfelder?). This is a stark contrast e.g. to the approach I have described in Chapter II where companies filed instructions on so-called *Personenkarten* (see p. 112) on

be continuously developed by new professional challenges.²⁵ Those challenges are to be found in demanding tasks with a high level of responsibility for the individual person. This process is modeled as a generator for positive emotions and personal growth: A win-win situation for employer and employee who are not cast as having opposing interests but as fulfilling each others needs and desires.²⁶

The third piece of evidence that precisely this harmony in labor relations is more than a figment of labor scientific theory is the historically unprecedented low level of labor conflict. The strike volume in highly industrialized Western countries has receded to a point, where “some countries even ceased to keep strike statistics“.²⁷ This diminution of organized labor unrest is astounding: It does not occur at a time when economic resources are plenty and employees enjoy rising incomes. Quite the contrary: The historically low level of unionization and tariff commitment²⁸ appears in an era where real wages have been receding or stagnant since the

how to best interact with the assessed weaknesses of their employees – these were simply considered unchangeable.

²⁴ This is the term employed by DHL on its career website: <http://www.dp-dhl.com/de/karriere/absolventen/warumdpdhl/foerderung.html> (Last accessed on July 29, 2013). As outlined, ‘potential’ is one of the key metaphors in the contemporary HR discourse to convey the idea of a dynamic, never-ending source of human growth and development in contrast to assuming an unchangeable core personality (*Wesenskern*).

²⁵ This imperative of dynamization – to think of the working person not in terms of fixed psychophysical energies but as expandable entity, who generates joy from continually growing in tasks and responsibilities – can only be upheld in both labor scientific literature and corporate practice by not taking into account the available counter evidence: In 2010, the Federal Bureau of Occupational Safety and Medicine (*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*) published a study with employees from three branches (banks and insurance companies, the health sector and the public administration) according to which a higher work load the more frequent depressive moods and depressions occurred. At the same time they found that a limited radius of operation (*Handlungsspielraum*) at work did not increase the likelihood of becoming depressive, as current boreout theories suggest. See Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, “Hohe Arbeitsdichte kann depressiv machen“, in: *Lohn + Gehalt* (8), 2010, 8.

²⁶ In this regard, the present situation seems to have come quite close to what Adolf Wallichs, Professor for Engineering and Business Administration at the RWTH Aachen, had called for in 1917: “Es muß die zu tief eingewurzelte Meinung unter der Arbeiterschaft, als seien die Interessen notwendig denen der Unternehmer entgegengesetzt, durch Hebung des gegenseitigen Verständnisses, durch Eingehen auf die Eigenart der Leute im persönlichen Verkehr, Vermeidung aller nicht notwendigen Zwangsmaßregeln usw. beseitigt werden.“ Adolf Wallichs, *Technische Abende im Zentralinstitut für Erziehung und Unterricht*, Berlin 1917, 10.

²⁷ See Wolfgang Streeck, “The Crisis in Context. Democratic Capitalism and Its Contradictions.“ *MPIfG Discussion Paper* (11/15), 14, for a comprehensive overview of post-war strike levels in different countries. Retrieved from http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp11-15.pdf (Last accessed July 29, 2013).

²⁸ For the stark decline of employees whose jobs are subject to tariff commitments, see: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, *Tarifbindung der Beschäftigten* (1.6.2012), retrieved from: http://doku.iab.de/aktuell/2012/Tarifbindungsentwicklung_1996-2011.pdf (Last accessed July 29, 2013). The data show that in 1996 70% of West German employees had agreed wages, while in 2011 the number was down to 54%. Another interesting fact in this regard is the number of SPD party membership, i.e. the traditional German Labor Party: In 1912, when the German population was comprised of 67 mio

1970s²⁹ and income and wealth gaps are widening.³⁰ At the same time, the productivity per employee per work hour has nearly doubled from 1991 to 2012.³¹ Hence, employees' salaries are not even keeping up with inflation levels despite their higher work output. The only group which registered stellar income gains were corporate executives. While in 1985 the relation between the remuneration of a top manager and an average employee was 20:1, in 2011 the executives' share of this ratio had increased tenfold and amounted to 200:1.³²

This constellation raises broader questions: If the economic success of the two post-war decades was indeed responsible for industrial peace, as economic historian Werner Plumpe has suggested³³, why is there not an upsurge of societal protest in the face of rising economic inequality? German social historian Hans-Ulrich Wehler has very recently expressed his outright astonishment caused by the 'odd contrast' between the worsened economic perspectives of large

people, nearly one million laborers were SPD members (see Alfred Kelly (Ed.), *The German Worker: Working-Class Autobiographies from the Age of Industrialization*, Berkeley 1987, 36.) Today, with 82 mio inhabitants total, there are less than half as much SPD party members: approximately 472.000.

²⁹ Europäische Kommission / Generaldirektion Wirtschaft und Finanzen, *Statistischer Anhang zu 'Europäische Wirtschaft'*, retrieved from: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication13326_de.pdf (Last accessed July 29, 2013). The rubric *Wichtige Wirtschaftsindikatoren 1961-2010* on p. 187 shows the following data for Germany: While from 1961-1973 real wages rose at an annual rate of 5.5%, the annual increase rate had fallen already to the level of 1.1% in the time period from 1974-1985. From 2001-2005 the rate was at 0.3%; real wages effectively shrank in the years 2005 and 2007, at rates of -1.0% and -0.4% respectively. The defacto stagnation continued in 2010 with a rate of 0.6%. The latest figures of the Federal Bureau of Statistics show a decrease of -0.1% from 2012 until 2013:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/RealloehneNettoverdienste/RealloehneNettoverdienste.html> (Last accessed July 29, 2013).

³⁰ Hans-Ulrich Wehler, *Die neue Umverteilung. Soziale Ungleichheit in Deutschland*, München 2013, Chapter 3 and 4.

³¹ Statistisches Bundesamt, "Arbeitsproduktivität je geleisteter Erwerbstätigenstunde", in: *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen* (Fachserie 18, Reihe 1.5), 95: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungLangeReihenPDF_2180150.pdf?__blob=publicationFile#page=50 (Last accessed July 29, 2013).

³² Wehler, *Die neue Umverteilung*, 79. This rising economic inequality is by any standard a general development in Western industrialized countries. For a compelling analysis of the phenomenon of extreme wealth concentration on the top of society in the US, see Jacob Hacker / Paul Pierson, *Winner-Take-All Politics. How Washington made the Rich Richer – And Turned Its Back on the Middle Class*, New York 2010, 15ff. The authors name the stark rise of corporate executives' wages in combination with tax reductions as a result of strong lobbying efforts as two of the top reasons for this development. The US real wages are currently lower than they were 40 years ago, see Denkwerk Zukunft, "Realer Stundenlohn in den USA niedriger als vor 40 Jahren", retrieved from <http://www.denkwerkzukunft.de/downloads/DZ-Faktenblatt-Stundenlohn.pdf> (last accessed July 29, 2013).

³³ Werner Plumpe, "Industrielle Beziehungen", in: Petzina Ambrosius / Werner Plumpe (Eds.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte*, München 2006, 389-419, 410.

parts of society and the conspicuous absence of distributional conflict.³⁴ I do not want to suggest that this factual inexistence of labor conflict is due to the perfect internalization of the fourth emotional economy I have outlined. Labor peace can have multiple roots, yet a baseline level of acceptance of the working conditions has to exist. In the words of labor historian Thomas Welskopp in his article on *Class Structures and the Firm*: “Compliance, far from reflecting opportunism and harmony, thus results from the fact that either production goals or the procedures and collective routines to achieve them prove acceptable to both sides, even if viewed from antagonistic angles.”³⁵ In this regard, I do think that the contemporary acceptance of a highly unequal income distribution cannot be fully understood without taking into account the ‘working on emotions‘ that has been carried out throughout the past century. But let us take a more differentiated look at the situation of different employment strata to make this point clear:

In the case of those employees who have a low qualification level and who work in jobs where there is a surplus of workers (in the low-pay sector, in which 22% of the German labor population is employed)³⁶, the internalization of the outlined emotional economy is de facto irrelevant. This is fairly well illustrated by the following example: In 2013, the public broadcasting station ARD screened a documentary in which a disguised journalist had himself hired on a special-order contract (*Werkvertrag*) for a job at the assembly line of Mercedes-Benz in Baden-Württemberg, where the company produces its luxury model S.³⁷ Employed by a sub-contractor company (which resides on the same company site) for one third of the wage

³⁴ Wehler, *Die neue Umverteilung*, 71: “Wie eine neue OECD-Studie von 2011 festgestellt hat, wächst in Deutschland die Ungleichheit vor allem wegen der Teilzeitarbeit und der Mini-Jobs an, denn seit 1984 ist es in diesem Bereich zu einem Anstieg von drei auf mehr als acht Millionen Beschäftigte gekommen. Aber die Einkommen der Vollbeschäftigten driften in den letzten fünfzehn Jahren ebenfalls auseinander, da die Lohnschere zwischen dem Einkommen des oberen zweiten Quintils und dem oberen Saum des fünften Quintils sich um ein Fünftel geweitet hat. Auf dieser Linie liegt auch das Ergebnis einer anderen OECD-Studie, wonach der Anteil der Löhne und Gehälter am deutschen Nationaleinkommen von 67 Prozent in den frühen 90er Jahren bis 2011 auf 62 Prozent abgesunken ist. Auch hier wird die Ursache der Erosion in der rückläufigen Tarifbindung (von 72 auf 62% der Beschäftigten) und im Vordringen der Mini-Job-Verträge gesehen. Dieser düsteren Entwicklung steht freilich in einem merkwürdigen Kontrast eine auffällige Konfliktferne gegenüber.“

³⁵ Thomas Welskopp, “Class Structures and the Firm: The Interplay of Workplace and Industrial Relations in Large Capitalist Enterprises”, in: Paul Robertson (Ed.), *Authority and Control in Modern Industry*, London 1999, 73-119, 113.

³⁶ Roland Kirbach, “... und raus bist Du“, in: *Die Zeit* (33), 8.8.2013: “Ein Lohn gilt als Niedriglohn, wenn er weniger als zwei Drittel des mittleren Verdiensts aller Beschäftigten ausmacht. In Deutschland liegt die Grenze bei 9,54 Euro brutto in der Stunde, alles darunter wird als Niedriglohn bewertet. Das trifft auf die Löhne von rund 7,3 Millionen Menschen zu – 22 Prozent aller Berufstätigen.“ Retrieved from <http://www.zeit.de/2013/33/arbeitsmarkt-jobwunder-leiharbeit-niedriglohn/komplettansicht> (Last accessed August 16, 2013)

³⁷ ARD documentary “Hungerlohn am Fließband – Wie Tarife ausgehebelt werden“, retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=w37sGMB3pE0> (Last accessed July 29, 2013).

(1200€)³⁸ a permanent Mercedes assembly line worker receives, the journalist had to carry out the exact same tasks. In this case the job was physically strainful because he had to lift heavy loads. When he ended up with chronic backache after several days, he was not eligible for the Mercedes corporate medical station. His efforts to get in touch with the company's works council (*Betriebsrat*) came to nothing because the employees' organization feared that the company would hire more contractual workers and reduce further permanent personnel (*Stammarbeiter*), if it supported the temporary worker against the will of the management (which was in any case happening, since the company replaces the core workers with an increasing number of contract workers.)³⁹

The same employment structure of sub-contractor schemes with low salaries and bodily harmful working conditions (e.g. working hours which are against German labor law) can be found in other sectors, e.g. parcel delivery services⁴⁰ or slaughterhouses.⁴¹ In a certain way, these low paying jobs are, of course, also desomatized⁴², dematerialized and individualized, in the

³⁸ This amounts to a net income of 900€. When the journalist went to the local employment bureau and stated that his income did not suffice to make ends meet with his wife and children, he was eligible for the social benefit scheme which added 1500€ to his monthly Mercedes wage.

³⁹ This does not happen in a situation where Daimler is in an economically difficult situation. The company is making several billions of profit annually (<http://www.automobilwoche.de/article/20130207/NACHRICHTEN/130209912/1287/mercedes-rechnet-2013-mit-weiterem-gewinnruckgang#.UfhYJovDrzU>). Yet, the profits might not seem high enough from the perspective of the hedgefund Blackrock, which holds roughly one third of Daimler's shares (*Sperrminorität*) (<http://www.theintelligence.de/index.php/wirtschaft/finanzen/3859-ein-gespenst-geht-um-im-deutschen-aktienindex-blackrock.html>) and is doing exceptionally well. From the perspective of Blackrock's (formerly: Blackstone) founder, Stephen Schwarzman, a New York billionaire, the fact that German tax payers subsidize the low salaries of Daimler's contract workers, most likely is not objectionable. Which does not mean that he is a happy taxpayer himself: When the Obama administration campaigned in 2008 to tax the compensation structure of private-equity-fund managers as ordinary income (35 percent) instead of capital gains (15 percent), Schwarzman said about Obama's efforts: "It's like when Hitler invaded Poland in 1939." (<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/08/15/schwarzman-it-s-a-war-between-obama-wall-st.html>) (last accessed July 29, 2013)

⁴⁰ In 2012, the journalist Günter Wallraff exposed the exploitative system of parcel delivery service firms such as GLS and Hermes: "Armee der Unsichtbaren", in: *Die Zeit* (31.5.2012), retrieved from <http://www.zeit.de/2012/23/Wallraff-Paketzusteller> (Last accessed July 29, 2013).

⁴¹ Deutschlandfunk, "Schlecht bezahlt in Schlachthöfen", retrieved from <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/wirtschaftundgesellschaft/2092287/> (Last accessed July 29, 2013).

⁴² A recent article on the increasing numbers of contract workers in German companies mentioned the following example: "Vor zwei Wochen hatte Blum einen Bandscheibenvorfall. Er ist krankgeschrieben. Sein Vorarbeiter hat ihm gesagt, spätestens nächste Woche müsse er wiederkommen, er brauche ihn. Jetzt fürchtet Blum, der Autokonzern werde bei der Leiharbeitsfirma nach Ersatz fragen. Dann könnte die Leiharbeitsfirma einen neuen Mann schicken und Blum entlassen, mit der Begründung, er sei zu lange krank. Juristisch wäre das tatsächlich möglich. Mit kaputter Bandscheibe in die Fabrik gehen oder die Entlassung riskieren – das ist die Frage, die sich dem Leiharbeiter Jens Blum jetzt stellt." Roland Kirbach, "... und raus bist Du", in: *Die Zeit* (33), 8.8.2013, retrieved from <http://www.zeit.de/2013/33/arbeitsmarkt-jobwunder-leiharbeit-niedriglohn/komplettansicht> (last accessed August 16, 2013). As a contrast, it is

sense that they are poorly paid and the contract workers carrying them out could only dream of the amenities past industrial relations offered such as a corporate medical officer, a corporate welfare scheme, factory housing and co-determination rights. But for the simple over-supply of available manpower in this subfield of the labor market (especially because of cheaper workers from other European countries), the emotional style I have delineated does not apply. No reference to positive emotions at work, self-realization and personal growth is necessary in an employment stratum where the mere desperation drives people to work under untenable conditions and where they can be replaced within a day.

This changes with the position of the employee in the labor market: namely in sectors where qualified labor is scarce (this might be industrial apprentices as well highly-qualified university graduates), or where a certain level of motivation is required because of the more demanding nature of the tasks. An unmotivated parcel delivery person will still deliver parcels at the end of the day because he is paid by the number of parcels and because he faces dire perspectives on the labor market. To the contrary, an unmotivated skilled worker (*Facharbeiter*) or knowledge worker is a ‘real’ corporate challenge, for the following reasons: a) labor turnover is costly because of the higher investments in training and educating ‘human capital’, b) outright coercion to achieve corporate goals might make these employees leave because they have alternatives on the job market and c) their performance outcomes are less easy to quantify, i.e. emotional engagement and motivation is more vital for the completion of the work content. An engineer or a controller can do their jobs in a rather unemphatic way or they can carry it out in a motivated vein, with attention to detail, anticipating problems and managing them, willing to learn new things and not wanting leaving the office at five sharp. In a highly competitive

interesting to read Siemens’s argumentation from 1928, saying that employees who were worried about their dwindling bodily health had less corporeal energies for the actual work and should therefore be helped by the company: Perls, Welche Maßnahmen können die Arbeitsfreudigkeit heben?, 4: “Alle Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsfreudigkeit werden jedoch mehr oder weniger ihren Zweck verfehlen, wenn es nicht gelingt, den Arbeitenden von schweren Sorgen zu befreien, die ihn quälen. (...) ein Arbeiter, der seine Leistungsfähigkeit durch Kränklichkeit nachlassen fühlt, machen sich Sorgen, und darunter muß naturgemäß ihre Leistung leiden. (...) denkt der gesundheitlich Angegriffene daran, daß es für ihn Möglichkeiten zur Wiederherstellung gibt, so werden sie ihre Sorgen vergessen und mit Freude ihre Arbeit leisten. (...) für tägliche Erholung nach der Arbeit gibt es Arbeitergärten, für den Urlaub stehen zwei Tagesheime in Siemensstadt und je ein Heim an der Ostsee für die Arbeiter, die Arbeiterinnen und die Kinder der Arbeiterschaft zur Verfügung, während Angestellte im Ettershaus in Harzburg Aufnahme finden. Auch für Lungenkranke ist (...) durch Unterbringung in der Heilstätte Belzig gesorgt, während akut Erkrankte in einem von der Firma unterstützten Privatkrankenhaus unter besonders günstigen Bedingungen aufgenommen werden. All diese Wohlfahrtseinrichtungen lindern die Sorgen der Arbeiter und Angestellten und tragen so zur Hebung der Arbeitsfreudigkeit im Kleinbauwerk bei.“

environment, corporations are dependent on the latter type and they are willing to go to great lengths to find motivated employees and to keep them emotionally engaged.

Service firms and HR consultancies such as Gallup have tailored their entire business model around this corporate need: Gallup not only conducts a yearly study called the *Engagement Index* which assesses the emotional commitment of corporate employees⁴³; it also offers consultancy projects to firms which want to achieve a higher level of motivation among their workforce. In the employee stratum, where Gallup operates (e.g. consulting EADS)⁴⁴, i.e. in a corporate environment where people are skilled, well-trained and where their level of intrinsic motivation is decisive for economic output, the fourth emotional economy is present in its purest form. The Gallup model matches the ideal of a work force who interprets work as beneficial to their individual personality growth, who tends to see the body as a malleable tool⁴⁵, and for whom work serves as a source of meaning-making in life rather than a sheer source of income. This dematerialized conceptualization is in fact highly necessitated in a low-growth economy.⁴⁶

⁴³ Retrieved from <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>: "Seit zwölf Jahren führt Gallup einmal jährlich eine Befragung zur Stärke der emotionalen Bindung deutscher ArbeitnehmerInnen durch – den Gallup Engagement Index. (...) Die Ausprägung der emotionalen Bindung der Arbeitnehmer wird dabei u.a. anhand von Gallups zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz bzw. -umfeld, den so genannten Q12®, gemessen. Basierend auf dem Ausmaß der Zustimmung zu den Aussagen werden die für die repräsentative Befragung zufällig ausgewählten ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahren den Kategorien "ohne emotionale Bindung", "geringe emotionale Bindung" und "hohe emotionale Bindung" zugeordnet. Gallup konnte zeigen, dass sich die Produktivität von Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung nachweisbar und erheblich verbessern lässt." (Last accessed July 29, 2013).

⁴⁴ Nicolai Kwasniewski, "Freu dich gefälligst und geh arbeiten! Motivationstraining bei Airbus", in: *Spiegelonline* (12.4.2012), retrieved from <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/airbus-motiviert-seine-mitarbeiter-mit-culture-change-agents-a-826513.html> (Last accessed August 2, 2013): "Seit langem haben der Luft- und Raumfahrtkonzern EADS und seine Tochter Airbus ein Problem mit der Stimmung der Belegschaft. (...) Als das Management auch noch das Sparprogramm "Power8" durchboxte, war die Motivation der Mitarbeiter auf dem Tiefpunkt. EADS beauftragte die US-Beraterfirma Gallup damit, regelmäßig die Stimmung im Unternehmen zu messen. (...) Der Betriebsrat ist ohnehin skeptisch: Eine wirkliche Verbesserung bringe allein der jüngst mit den Arbeitgebern vereinbarte Zukunftstarifvertrag (ZTV). Darin ist unter anderem festgelegt, dass mindestens 80 Prozent der Arbeiten in den bestehenden Flugzeugprogrammen von festangestellten Airbus-Beschäftigten geleistet werden müssen. Vor allem aber soll die Belegschaft stärker in die Arbeitsorganisation eingebunden werden - damit, hofft Betriebsrats-Chef Dahnen, werde den Mitarbeitern jene Wertschätzung gegeben, die sie seit Jahren einfordern. Gut möglich also, dass auch die Gallup-Umfrage allein deshalb deutlich besser ausfällt."

⁴⁵ Psychiatrist Ellen Buckermann, who specialized on exhausted middle management people, describes them in the following way: "Sie nehmen ihre biologischen Grenzen nicht wahr, kennen sie nicht, suchen die Schuld bei sich, wenn sie nicht mehr funktionieren, fühlen sich als Versager." For Buckermann, the increasing numbers of young and middle-aged patients who have a heart attack or stroke is due to this ignorance of bodily limits. See Johanna Schoener, "Artgerechte Haltung", in: *Die Zeit* (27), 27.6.2013, retrieved from <http://www.zeit.de/2013/27/fuehrungskraefte-burn-out-psychiater> (last accessed August 9, 2013).

⁴⁶ For decades, the growth-rates of the EU, USA and Japan have been declining and continue to do so: See Denkwerk Zukunft, "Wachstumstrends in der EU6 und anderen früh industrialisierten Länder 1960-

To put it simple: If the overall economic ‘cake’ does not significantly grow, while capital holders, investors and corporate executives expect wealth gains well above the inflation rates (ideally double-digit increments), then average employees have to work more for less in order to create a surplus wealth which can be distributed at the top.⁴⁷ This redistribution process is actually what socio-economic data show: The top quintile of the income pyramid receives incremental income gains at the expense of all other employees, and it sets itself apart from even the second highest income group (which would comprise e.g. EADS knowledge workers).⁴⁸ This means that the top group is situated increasingly aloof from all those who are either artfully led (2nd and 3rd quintile)⁴⁹ or coerced by necessity (lower quintiles) to work more intensely in time of stagnant wages.⁵⁰

For the top income group – mostly corporate executives and top management personnel – a different emotional economy seems to apply: One of the key lines of argument why German top managers have mimicked the stellar income rises of their Anglo-Saxon counterparts is that they

2050“, retrieved from <http://www.denkwerkzukunft.de/downloads/Wachstumstrends.pdf> (Last accessed July 31, 2013).

⁴⁷ This unavoidable linkage between growth rates and distributional conflict was articulated straightforward by Frederick Taylor, who hoped that continuous growth would make class conflict obsolete: “The great revolution that takes place in the mental attitude of the two parties under scientific management is that both sides take their eyes off the division of the surplus as the all important matter and together turn their attention towards increasing the size of the surplus until this surplus becomes so large that there is ample room for a large increase in wages for the workman and an equally large increase in profits for the manufacturer.” Cited after Charles S. Maier, “Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s“, in: *Journal of Contemporary History*, (5/2), 1970, 27-61, 32.

⁴⁸ Wehler, *Die neue Umverteilung*, 71: “Die Einkommen der Vollbeschäftigten drifteten in den letzten fünfzehn Jahren ebenfalls auseinander, da die Lohnschere zwischen dem Einkommen des oberen zweiten Quintils und dem oberen Saum des fünften Quintils sich um ein Fünftel geweitet hat.“

⁴⁹ The exemplary standard HR textbook I have picked frames this in the following way: “Der Mitarbeiter bietet etwas an, etwa seine Leistung und Kooperationsbereitschaft und erhält dafür von seiner Führungskraft das, was ihm wichtig ist, beispielsweise Lob oder Förderung. An die Grenzen stößt dieser transaktionale Führungsstil, wenn von den Mitarbeitern außergewöhnliche Leistungen erbracht werden sollen. In diesen Fällen wird der transformationale Führungsstil empfohlen. Die Führungskraft verwandelt (transformiert) die Mitarbeiter durch ihre Ausstrahlungskraft (Charisma), durch schöpferische Ideen (Inspiration), Ermunterung (intellektuelle Stimulierung) oder individuelle Wertschätzung so, dass sie sich selbstlos für bestimmte Personen oder Ziele engagieren, ohne eine Gegenleistung zu erwarten.“ Cited from Bröckermann, *Personalwirtschaft*, 275.

⁵⁰ Depending on the methodology, the line between those with rising incomes and those with shrinking incomes is either defined for the top 10% or the top 20% (Wehler) percent of the income distribution. For the 10% cap, see Denkwerk Zukunft, *Faktenblatt: Seit fast zehn Jahren sinken Realeinkommen*: “Von 2000 bis 2008 ist das reale Bruttoinlandsprodukt in Deutschland um neun Prozent gestiegen. Allerdings kam dieser Zuwachs ausschließlich den obersten zehn Prozent der Bevölkerung zugute. Wie die Graphik zeigt, stiegen deren inflationsbereinigte und bedarfsgewichtete Nettohaushaltseinkommen um elf Prozent. Die Einkommen der verbleibenden 90 Prozent der Bevölkerung gingen hingegen zurück. Im zweithöchsten Dezil sanken sie um ein, im mittleren um vier und in den beiden untersten Dezilen sogar um acht Prozent.“ Retrieved from: <http://www.denkwerkzukunft.de/downloads/Einkommensspreizung.pdf> (Last accessed July 31, 2013)

could not be motivated to work for German corporations if their wages were not adjusted to the American top level.⁵¹ Here the dematerialized, transcendent logic – if only the job is challenging enough and beneficial to personality growth, the pay check matters less – is undermined. Another contemporary HR logic is also not applicable: the premise that people want to take over increasing responsibilities to learn and grow and to feel happy at work. If this was the case for corporate executives who surely carry a lot of responsibility, the following would not pertain: Usually, stellar management incomes are vindicated by referring to the high level of responsibility.⁵² Obviously it is taken for granted that top managers do not derive positive emotions from growing levels of responsibility, as it is expected from the average employee, who ideally feels recognized by getting more control functions without asking for the pay check. Corporate executives, however, can expect a generous financial remuneration for the additional managerial responsibility they take on.

This increasing aloofness of the top income group is enabled by first, a low-income group who cannot built up pressure because of unfavorable job market conditions and second, by a better-paid, skilled income group, who facilitates the income spread by the internalization of or at least acceptance of an emotional economy which is dematerialized, dynamicized, individualized, desomatized⁵³, and which enwraps the employment situation with transcendent qualities. This

⁵¹ Wehler, *Die neue Umverteilung*, 79.

⁵² "Topmanager rechtfertigen höhere Gehälter", in: *Die Welt* (2.12.2007), retrieved from <http://www.welt.de/wirtschaft/article1421455/Top-Manager-rechtfertigen-hoehere-Gehaelter.html> (last accessed August 16, 2013).

⁵³ The analyzed desomatization in the corporate space seems to be linked to the opposite development in the private realm (i.e. an increasing somatization), a connection which deserves further research attention. For the somatization process outside the world of work see Pascal Eitler, "'Selbsteilung'. Zur Somatisierung und Sakralisierung von Selbstverhältnissen im New Age (Westdeutschland 1970-1990)", in: Sabine Maasen, Pascal Eitler, Jens Elberfeld u. Maik Tändler (Eds.), *Das beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ‚langen‘ Siebzigern*, Bielefeld 2011, 161-181. In this regard, it is noteworthy that today the employers' association follows a desomatized line of argumentation inasmuch as it argues that reasons for 'stress' at work are to be found outside the corporations in the 'immaterial realm' of dysfunctional private relationships or in the 'wrong' attitude of employees towards their work (i.e. not in tangible working conditions which cause exhaustion). However, the association argues in a somatized framework in favor of distinct bodily practices when it comes to admonishing their employees to stay healthy, i.e. to make sure they have enough sleep and the right nutrition in their private lives: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Die Position der Arbeitgeber zur Bedeutung psychischer Belastungen bei der Arbeit*, Bergisch Gladbach 2005, 5/ 25: "Das heißt zusammengefasst, dass fast zwei Drittel der psychischen Fehlbelastungen ihren Ursprung nicht in der Arbeitswelt haben, sondern von den Mitarbeitern an ihren Arbeitsplatz mitgebracht werden. Diese Fehlbelastungen resultieren zum großen Maß aus fehlenden beziehungsweise gestörten sozialen Beziehungen im Privatleben. (...) Die Wirkung der betrieblichen Handlungsmöglichkeiten ist begrenzt. Beim Umgang mit psychischen Belastungen trägt jeder Einzelne ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Nicht ausreichender Schlaf, ungesunde Ernährung (...) verstärken die individuell negative Wirkung von psychischen Fehlbelastungen. Nur wenn Urlaub und Pausenzeiten wirklich zur Erholung genutzt werden,

emotional economy is hegemonic in the Gramscian sense (as reworded by Daniel Rodgers): “Hegemony was the power of the dominant class not only to impose its social categories on others but also, and still more, to make its systems of meaning to come to seem the natural order of things, so that by insensibly absorbing that order the many consented to the domination of the few.”⁵⁴

Let me illustrate this point with an example from Carmen Losmann’s documentary: The film shows the implementation meeting of a change management process which is designed within the German postal service DHL together with the HR consultancy Kienbaum (which specializes in ‘raising the motivation‘ of client companies‘ employees).⁵⁵ The project is geared towards 1200 employees, into whose “DNA“ a “culture of ongoing improvement“ shall be “implanted“, as the DHL project manager states as her “vision“. In the planning meeting for the change process, she comes together with roughly 20 lower management people to explain the concept with the help of a Kienbaum consultant. The latter outlines on a flipchart how people can best be motivated to arrive at higher performance levels. The DHL manager describes the new work process by which the DHL case handlers (*Sachbearbeiter*) shall become more “motivated“:

“Every morning they come together for their performance meeting to talk about their goals and therefore they will feel that they are a team, because they share the performance board. How does the employee know his goal? For this aim we have developed activity indicators, the employee knows exactly how to influence them. The team meets once a day and talks about the figures, what they have achieved and what they have to improve. In this way people embark on a continuous improvement process.”⁵⁶

The next scene shows one of the charted performance meetings in a call center of DHL. The floor manager asks the employees how they feel. One employee replies “The work is exhausting.“ The manager asks “How could we change that?“ Another staff member suggests “We should hire more people.“ The manager asks back “Don‘t we have enough people?“ Then

können mögliche negative Beanspruchungsfolgen abgebaut werden. Insbesondere durch Sport, Entspannung und gesunde Ernährung können psychische Belastungen besser bewältigt werden. Die individuelle Auswirkung von psychischen Belastungen hängt auch von der Einstellung zur Arbeit ab. Über eine Überprüfung oder mögliche Korrektur der Einstellung gegenüber seiner Arbeit kann jeder Einzelne individuelle Ursachen für erlebten Stress erkennen und eventuell abstellen.“

⁵⁴ Gramsci cited after Rodgers, *The Age of Fracture*, 95.

⁵⁵ On their website, Kienbaum markets itself as follows:

<http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx> (Last accessed August 1, 2013): “Wir setzen auf eine ganzheitliche Beratung, die die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden steigert, die Wirtschaftlichkeit ihrer Unternehmen optimiert und die Motivation ihrer Mitarbeiter erhöht.“

⁵⁶ Losmann, *Work Hard Play Hard*, 1h:08 min.

there is silence. Nobody speaks up. The manager presents the performance numbers of the previous day on a flip chart, and then the meeting ends. Nobody seems particularly motivated.

This problem is addressed again in the meeting room with the Kienbaum consultant, the question in the room is what to do if people simply cannot be motivated. The consultant replies:

“So what if employees do not see how they benefit for themselves, how can we align them? After the necessary processes of trying to convince them have been carried out, if they are still resistant, because they do not want to change, then it is time to say: ‘From now on, we do not discuss the matter any longer, we need the numbers, you have to put aside your individual interests, this is about a superior goal’; this is the first level of escalation. The second one is to induce suffering.”⁵⁷

This is a pretty harsh rhetoric given the fact that the responsible DHL manager has described the aim of the change process with the following words: “I like the idea that people now are in a symbiosis with each other, that the managers understand: the more they help their staff to develop the greater their own success becomes and thereby they strengthen the company.”⁵⁸

This episode is telling in more than one regard: First, trying to motivate employees with a transcendent rhetoric (“team spirit, vision“) is considered more efficient and effective (i.e. having lower transaction costs) than coercing them.⁵⁹ Yet, if it fails, receding to the latter approach is

⁵⁷ Ibid., 1h:14min: “Wenn die keinen Nutzen für sich erkennen, wie wollen Sie die dann ausrichten? Denn irgendwann ist es dann vielleicht keine Frage mehr, wenn die notwendigen Überzeugungsprozesse gelaufen sind natürlich, wenn es ein Konfliktthema ist und die sich einfach sträuben und widerständig zeigen, weil sie nicht wollen, dann eben zu sagen: Jetzt wird nicht mehr darüber gesprochen, wir brauchen einfach diese Zahlen, da müsst ihr eure individuellen Interessen zurückstellen, es geht um das übergeordnete Ziel, sonst bricht uns das ganze Programm zusammen. Darüber eben versuchen reinzukommen und als nächste Eskalationsstufe: dann eben tatsächlich über Induzierung von Leidensdruck.“

⁵⁸ Ibid., 1:03min: “Ich finde das Schöne, dass man jetzt in Symbiose zueinander steht, dass die Führungskraft ganz klar sieht, Je stärker ich den Mitarbeiter entwickle, desto größer ist mein eigener Erfolg und somit stärke ich auch die Konstitution des Unternehmens.“

⁵⁹ The same logic applies to other personnel management areas, such as dealing with sick days. The standard HR textbook recommends rather to inspire employees to manage their own health than to reprimand them for having a high number of absent days: “Schließlich fällt jeder Mensch, der sich nicht ganz wohl fühlt, in der Grauzone zwischen Gesundheit und Krankheit eine Entscheidung: Er definiert sich selbst als schon krank oder noch gesund. Sobald die Entscheidung auf ein Fernbleiben von der Arbeit hinausläuft, spricht man von motivationsbedingten Fehlzeiten. Man schätzt, dass etwa zwei Drittel aller Fehlzeiten nicht beeinflusst werden können. Gesundheitsprämien belohnen eine möglichst lückenlose Präsenz mit Sonderzahlungen. Allerdings darf nach §4 des Entgeltfortzahlungsgesetzes für jeden Tag der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit nicht mehr als ein Viertel des Entgelts gekürzt werden, das im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag fällt. Durch alle Maßnahmen, erst recht durch sanktionierende, kann ein Druckmechanismus entstehen, der nach möglichen Anfangserfolgen dazu führt, dass sich die Betroffenen, aber auch deren Kollegen, erfindungsreich zur Wehr setzen. Deshalb sollte die Fehlzeitensenkung partizipativ, das heißt im betrieblichen Miteinander angegangen werden: Empfehlenswert sind fraglos Schulungen und Information der Mitarbeiter und ihrer Führungskräfte mit dem Ziel, ein Gesundheitsbewusstsein zu erzeugen.“ Cited from Bröckermann, *Personalwirtschaft*, 256f. The underlying rationale resonates with what Foucault said about capitalism: “Er brauchte

still an option. Second, the employee's reference to bodily exhaustion is ignored, the other employee's suggestion to provide more resources (hire more people) in order to reduce exhaustion also comes to nothing. In this situation where there are no additional material resources, a culture of "continuous improvement" and performance enhancement is expected by the company and its managers. Hence, in the way they demand this additional effort from the clerks, we recognize all elements of desomatization, dematerialization, dynamization and added transcendence. There is individualization inasmuch as this arrangement does not prompt group action or the collective questioning of the imposed change management process. While the staff members seem to wearily accept the process, both the shop floor manager as well as the change process manager seem buying into it entirely. Hence, there is an overall consent – be it disgruntled (lower ranks) or emphatic (higher ranks) – to this emotional economy, which marks it as a hegemonic one.

Outside the corporate space, when employees are able to express their opinion anonymously, a divergent attitude is often voiced. When a recent article by a job coach published in the German daily *Süddeutsche Zeitung* praised the merits of being discontent (echoing Herzberg's insatiable desire for self-actualization), readers reacted with a great amount of skepticism. The job coach stated:

"Dissatisfaction prompts changes. People who are not fully satisfied with their performance, stay alert and capable of learning, they develop further on a daily basis. (...) Being content is like a rocking chair, it lulls people to sleep. The content person stands still and becomes superseded. I want to invite you to be dissatisfied to find out which wishes are at the core of your discontentment – you should pursue these wishes. Well in advance though you should fix higher goals in order to create new discontentment. This pricklet can keep you in motion in your professional development."⁶⁰

These lines engendered the readers' criticism in the comment field: One person asked "Why is contentment not a legitimate goal?" Another person added for consideration "The goal should not

Machtmethoden, die geeignet waren, die Kräfte, die Fähigkeiten, das Leben im ganzen zu steigern, ohne deren Unterwerfung zu erschweren." Cited after Link, *Versuch über den Normalismus*, 137.

⁶⁰ Martin Wehrle, "Persönliche Entwicklung", in: *Die Zeit* (15.7.2012): "Unzufriedenheit schiebt Veränderungen an. Wer mit seiner Leistung nicht vollkommen zufrieden ist, bleibt wach und lernfähig, entwickelt sich täglich weiter. (...) Zufriedenheit ist ein Schaukelstuhl, sie schläfert ein. Der Zufriedene wird schnell selbstzufrieden. Er steht auf der Stelle, lebt im Gestern, wird überholt. (...) Will ich Sie also zur Unzufriedenheit auffordern? Indirekt schon. Sie sollten herausfinden, welche Wünsche hinter Ihrer aktuellen Unzufriedenheit stehen – und diese Wünsche auch verfolgen, damit sie in Erfüllung gehen. Aber rechtzeitig sollten Sie sich auch neue, größere Ziele stecken, damit sich erneut ein gewisses Maß an Unzufriedenheit einstellen kann. Dieser feine Stachel kann Sie und Ihr Berufsleben in Bewegung bringen." Retrieved from <http://www.zeit.de/2012/28/C-Coach> (Last accessed August 9, 2013)

be to get ahead as far as possible. I think the goal is to be content and happy. Our society as ‘progressed‘ so much that we destroy the environment and are incapable of understanding our economy. Have we become more satisfied thereby?“ A third reader reacted: “Only people who run in the hamster wheel and are never quite content can produce a top performance? Well, they can speed up their hamster wheel and be admired by the other people in the rat race, but that is quite it.“

As these voices show, some employees might favor a different emotional economy at work. However, this does not change the fact that those who can most ‘authentically‘ demonstrate that they have internalized the hegemonic emotional economy advance professionally (as the example of DHL in Losmann’s documentary illustrates: those who most convincingly embody the goals of the change management process are in fact the middle managers).

One parameter which could potentially loosen the adherence to the hegemonic emotional economy is the situation on the job market: Germany’s HR managers debate the challenges they face when they have to hire somebody from the so called ‘Generation Y’, i.e. somebody who was born after 1980 and belongs a well-educated cohort. This group is comparatively small and therefore demanded, since Germany faces a severe decline in available employees due to demographics. As corporate recruiting agents sigh, Generation Y applicants ask for more leisure time and are not willing to fulfill all corporate expectations in terms of long work hours, occupational relocations and other career-relevant requirements. Other traits of Generation Y, which personnel managers sometimes openly complain about, sound like the repercussion of exactly the subjectivation efforts the Human Resource paradigm has brought about: In their characterization, it is difficult to motivate employees from Generation Y with money (i.e. they have a dematerialized mindset), and they seek a high level of meaning (i.e. transcendence) in their work contents. Hence, if the work contents appear meaningless to them, they quit because they can easily find another job.⁶¹

⁶¹ Jean Heuser, “Generation Y – Wollen die auch arbeiten?“, in: *Die Zeit* (11, 7.3.2013): “Sie wollen alles und alles auf einmal: Familie plus Feierabend. Beruf plus Freude plus Sinn. Und das verfolgen sie kompromisslos. (...) Es könnte sein, dass sie ihre Erwartungen auch durchsetzen. Denn diese Generation hat eine Macht, die ihren Eltern und Großeltern vorenthalten war. Es ist die Macht der Demografie, die Macht der Knappheit in einem hochgebildeten und wirtschaftlich florierenden Land. Vielen Branchen gehen die Fachkräfte aus. »Die Mitglieder der Generation Y können ihre Vorstellungen in die Berufswelt retten, weil sie davon profitieren, dass es nur wenige von ihnen gibt«, sagt Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen. Und Gerhard Rübling, der Personalchef des schwäbischen Maschinenbau-Unternehmens Trumpf, fügt hinzu: »Solange die Ansprüche erfüllt werden,

It remains to be seen whether this new power in the labor market is seized by the fraction of those born after 1980, who have an educational profile which is scarce and highly needed in certain branches. From today's perspective, it is hard to imagine, even for this potentially privileged group, that they might one day circumvent the hegemonic emotional economy like the skilled workers in times of Germany's war economy: The latter were paid so-called *Faulheitszuschlag* ('idleness bonus')⁶², by which corporations tried to finally convince them to overcome their aversion to work (*Arbeitsunlust*), after they had utilized of their advantageous position in the labor market by only working as much as they desired. As Thomas Welskopp has emphasized, this translation of skills into labor market power is dependent on a range of factors:

"It is of prime importance to regard skill as only one string among many in the intricate network of cooperative and power structures, of control, consent, and functional autonomy, which combine to constitute the diverse configurations workplace and employment relations form. (...) Skill, embedded in tight cooperative networks, can become the basis of solidaristic workgroup conduct and thereby spur direct collective action at the workplace or the consolidation of organisational power into broader interest movements reverberating on working conditions from the organizational-political sphere of society. By contrast, even high degrees of skill can fail to provide a basis of power or solidaristic behaviour".⁶³

If Generation Y 'fails' to translate their skill set into labor market power, their emotional style might be one underlying reason. Its members reportedly expect to gain positive emotions from work (*Spaß*), they seek to develop their personality, search for meaning in their employment relation and they do understand themselves as individual employees rather than as members of a 'class' antagonistic to their employers.⁶⁴ If this is an accurate description (and further research on ego-documents is highly necessitated here), then 'working on emotions' might indeed have succeeded in the production of economic selves in twentieth century Germany and beyond.

sind die neuen Arbeitnehmer 150-prozentig loyal. Genügt der Arbeitgeber ihren Anforderungen nicht mehr, gehen sie ohne Schmerz.« Im Schnitt blieben die Jungen nur noch 18 Monate, sagen Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).“ Retrieved from <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> (Last accessed August 9, 2013).

⁶² See p. 173f.

⁶³ Welskopp, *Class Structures and the Firm*, 112.

⁶⁴ Stephanie Rohde / Markus Dichmann, "Hochqualifiziert und anspruchsvoll. Auf der Suche nach Generation Y", retrieved from <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hintergrundpolitik/2220251/> (last accessed August 24, 2013).

Bibliography

Primary Sources

Prof. A.D. Achelis, "Soziale Betriebsgestaltung und Arbeitsphysiologie", in: Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer, *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg, 1948, 17-18.

G. Albrecht, Lemma "Werksgemeinschaft", in: *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Jena 1929, 945-960.

Klaus Antons, *Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken*, Göttingen 1973.

Arbeitsgemeinschaft für Soziale Betriebsgestaltung, *Seminar für Personalleitung vom 29. Oktober bis 24. Nov. 1956*, Heidelberg 1958.

Arbeitsgemeinschaft für Soziale Betriebsgestaltung (ASB), *ASB-Seminare für Betriebsführung. Veranstaltungsplan April-Juni 1964*, Heidelberg 1964.

Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Ermüdung, Arbeitsgestaltung, Leistungssteigerung*, Berlin 1938.

Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, *Jahresbericht*. Teil I, Berlin 1939.

Karl Arnhold, "Ausbildung und Schulung von Arbeitern in Großbetrieben", in: Dunkmann, *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, 15-19.

Karl Arnhold, *Betriebs- und Arbeitsführung in der Front der Deutschen Arbeit. Vortrag gehalten auf der Arbeitstagung der Gauverwaltung Sachsen der DAF in Chemnitz am 17. Oktober 1935*, Leipzig 1936.

Karl Arnhold, "Arbeitspsychologische Aufgaben und Probleme im Amt für Berufserziehung und Betriebsführung der DAF", in: *Zeitschrift für Arbeitspsychologie* (11), 1938, 33-38.

Karl Arnhold, "Psychologische Kräfte im Dienste der Berufserziehung und Leistungssteigerung", in: Dr. med. Rudolf Bilz (Ed.), *Psyche und Leistung. Bericht über die 3. Tagung der deutschen allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Wien am 6. und 7. September 1940*, Stuttgart 1941, 105-127.

Karl Arnhold, *Umgang mit Menschen im Betrieb*, Berlin 1941.

Peter Bäumer, *Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung*, München 1930.

Walter Beck, "Sozialpsychologie", in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik: Bericht über den Münchener Psychologen-Kongress vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949, 8-19.

Dr. P.G. von Beckerath, "Die gegenwärtige Situation und die weitere Entwicklung in der Mitwirkung der Arbeitnehmer in Unternehmen in Europa", in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Ed.), *Das Personalwesen in der Zukunft. Ein Kongreßbericht*, Berlin 1970, 159-167.

Peter Bendixen / Eberhard Schnelle / Wolfgang Staehle (Eds.), *Evolution des Management. Neue Wege des Methoden- und Verhaltenstrainings für Entscheider in konkreten Probleme und Konflikten*, Hamburg 1968.

Hanns Benkert, *Gefolgschaft und Leistungssteigerung. Vortrag gehalten an der Technischen Hochschule Charlottenburg*, Berlin-Siemensstadt 1940.

Marie Bernays, "Berufswahl und Berufsschicksal des moderne Industriearbeiters", in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* (35), Tübingen 1912, 884-915.

Otto Biener, "Das Arbeitserlebnis und seine Wandlungen", in: Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Berlin 1925, 28-40.

Otto Biener, "Psychologische Grundlagen der Arbeit", in: Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Berlin 1925, 127-150.

Otto Biener, "Erziehung und Arbeit", in: Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Berlin 1925, 250-254.

Poul Bjerre, "Die Rolle des Unbewußten bei der Leistungssteigerung", in: Rudolf Bilz (Ed.), *Psyche und Leistung, Bericht über die 3. Tagung der Deutschen Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Wien am 6. Und 7. September 1940*, Stuttgart 1941, 174-182.

Rudolf Bilz (Ed.), *Psyche und Leistung, Bericht über die 3. Tagung der Deutschen Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Wien am 6. Und 7. September 1940*, Stuttgart 1941.

Klaus von Bismarck, "Der Betrieb als Mitarbeitergemeinschaft", in: Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (Ed.), *Wir Menschen in der Industrie* (32). *Sonderheft der Werkzeitschrift ,Wir vom Glanzstoff'*, Juli 1954, 35-40.

Booz-Allen & Hamilton, *Herausforderungen des deutschen Managements und ihre Bewältigung*, Göttingen 1973.

Klaus Bräuer, *Betriebspsychologie im Bereich des Unterrichts über die moderne Wirtschafts- und Arbeitswelt*, Ratingen 1974.

G. Bräutigam, "Sorgen eines Personalleiters", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 69-79.

Erwin Bramesfeld / Bernd Herwig (Eds.), *Die menschlichen Beziehungen in der Industrie: Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 41), München 1956.

Goetz Briefs, Lemma "Betriebssoziologie", in: Vierkandt Alfred (Ed.), *Handwörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1931, 31-53.

Goetz Briefs, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, Stuttgart 1934.

Reiner Bröckermann, *Personalwirtschaft*, Stuttgart 2012.

Richard Bolt, "Zusammenhänge zwischen Eignungsprüfung und Leistungsbeobachtung in der Praxis bei Lehrlingen der Metallindustrie", in: *Maschinenbau* (6/12), 1923/24, 450-454.

Ernst Bornemann, "Die Berufsauslese in der Wirtschaft", in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik: Bericht über den Münchener Psychologen-Kongress vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949, 27-38.

Karl Bücher, *Arbeit und Rhythmus*, Leipzig 1896.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, "Hohe Arbeitsdichte kann depressiv machen", in: *Lohn + Gehalt* (8), 2010, 8.

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Die Position der Arbeitgeber zur Bedeutung psychischer Belastungen bei der Arbeit*, Bergisch Gladbach 2005.

Dirk Cattepoel, *Tips für Vorgesetzte*, Düsseldorf 1959.

Klaus Chmielewicz, *Arbeitnehmerinteresse und Kapitalismuskritik in der Betriebswirtschaftslehre*, Reinbeck 1975.

Walter Cimbäl, *Die Neurosen des Lebenskampfes*, Berlin 1931.

Arved Dach, *Menschenbehandlung in der Industrie. Eine betriebssoziologische Studie*, Braunschweig 1931.

Jerome Davis / Theodor Lüddecke (Eds.), *Industrieller Friede – Ein Symposium*, Leipzig 1928.

Deutsche Arbeitsfront, *Soziale und wirtschaftliche Mitteilungen*, Berlin (several issues from 1938-1943 cited).

Karl-Friedrich Diedrich, *Human Relations als soziales und wirtschaftliches Potential im Betrieb*, München 1951.

Karl Friedrich Diedrich, *Entwicklung und Stand der sozialen Betriebsgestaltung. Siebtes Beiheft zu ‚Mensch und Arbeit‘*, Drucklegung durch Vereinigte Deutsche Metallwerke AG, München 1951.

Hilde Dimpflmeier, "Warum Frauen Monotonie-Arbeiten vorziehen", in: *Mensch und Arbeit* (Vol.17 / No.5), 1965, 144-146.

Ing. Heinz Dürrbeck, "Die Arbeitswissenschaften im Betrieb", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), München 1954, 23-35.

Karl Dunkmann, "Massenpsychologie und Arbeitererfolg", in: Dunkmann (Ed.), *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, 3-9

Fritz Ebert, *Der deutsche Arbeiter in der Wirtschaft*, Berlin 1925.

Richard Ehrenberg, *Klassenkampf und Sozialfrieden*, Jena 1922.

H. Endrös, "Menschengerechte Gestaltung der Arbeit in Unternehmensorganisation", in: *Personal* (Vol. 26 / No.5), 1974, 203-206.

Leo Engel, "Probleme der Arbeiterpsychologie", in: William Stern / Otto Lipmann (Eds.), *Zeitschrift für angewandte Psychologie und psychologische Sammelforschung*, Leipzig 1912, 79-82.

Leo Engel, "Zur Psychologie der Arbeiter und der Arbeit", in William Stern / Otto Lipmann (Eds.), *Zeitschrift für angewandte Psychologie und psychologische Sammelforschung*, Leipzig 1912, 547-561.

Siegfried Faßbender, *Die Weiterbildung der mittleren Führungskräfte*. RKW Schriftenreihe Betriebsführung und Fortbildung, Frankfurt 1962.

Aloys Fischer, "Die psychischen Wirkungen der menschlichen Umwelt", in: Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Leipzig 1925, 151-172.

Guido Fischer, *Mensch und Arbeit im Betrieb*, Stuttgart 1948.

Guido Fischer, *Partnerschaft im Betrieb*, Heidelberg 1955.

A. Flender, "Das Problem ‚Mensch und Arbeit‘ als Kernproblem des Unternehmers", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung (7)*, München 1954, 15-22.

G. Flügge, "Die Sozialstruktur des Betriebes", in: Walter Rohmert, *Probleme der Menschenführung in der Industrie. Bericht über ein vom Lehrstuhl und Institut für arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt im Wintersemester 1968/69 veranstaltetes Seminar*. Berlin 1971, 30-40.

Gustav Frenz, *Kritik des Taylor-Systems: Zentralisierung – Taylors Erfolge; praktische Durchführung des Taylor-Systems; Ausbildung des Nachwuchses*, Berlin 1920.

Fritz Fricke, "Der Hintergrund der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit", in: Verein zur Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Bildung (Ed.), *Offene Welt. Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (34)*, 1954, 33-37.

Adolf Friedrich, *Der junge Führer. Ein Wegweiser zum Führertum*, Karlsruhe 1931.

Adolf Friedrich, "Führerertüchtigung und Studium der Menschenführung", in: Verein Deutscher Ingenieure (Ed.), *Der Betrieb. Technischer Teil der Zeitschrift Maschinenbau (10/22)*, 1931, 689-691.

Adolf Friedrich, "Die berufspädagogische Aufgabe der Gegenwart", in: *Soziale Praxis (41 / 43)* 1932, column 1361.

Adolf Friedrich, *Grundaufgaben der Menschenführung im Betrieb. Vortrag, gehalten auf der wissenschaftlichen Tagung des Deutschen Stahlbau-Verbandes in Berlin am 5.10. 1938*, Clausthal-Zellerfeld 1938.

Prof. Dr. Ing. Adolf Friedrich, *Lebenserfüllung auch in der Arbeit. Eine entscheidende Aufgabe betrieblicher Führung*, Heidelberg 1962.

Gerhard Frühe, "Zukünftige Gesichtspunkte in der Personalentwicklung", in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Ed.), *Das Personalwesen in der Zukunft. Ein Kongreßbericht*, Berlin 1970, 132-147.

Friedrich Fürstenberg, "Auswirkungen der gesellschaftlichen Veränderungen auf die betriebliche Zusammenarbeit", in: Gerhard Hagner (Ed.), *Innerbetriebliche Zusammenarbeit: Vorträge der gleichnamigen Tagung in Essen am 16.6.1972*, Berlin 1973.

Ilse Ganzert, "Soziale Betriebsarbeit", in: *Die Frau (36)*, 1929, 341-348.

Eduard Gaugler et al. (Eds.), *Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Literaturanalyse, praktizierte Beispiele, Empfehlungen für die Praxis*. Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Ludwigshafen, 1977 (2nd edition).

Ludwig Geck, *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit*, Berlin 1930.

Theodor Geiger, "Arbeitsgesinnung im Zeitalter des Spätkapitalismus", in: *Die Arbeit: Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde* (6 / 11), 1929, 673-683.

Albrecht Gerhard, "Arbeitsgebiete und Ziele des KWIA", in: *Technik und Wirtschaft* (8), Berlin 1915, 284-290.

Fritz Giese, "Auswahl und Verteilung der Arbeitskräfte", in: Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Leipzig 1925, 283-302.

Fritz Giese, "Zur Organisation der Betriebspsychologie", in: *Der Arbeitgeber* (17/2), Berlin 15.1.1927, 21-24.

Fritz Giese / Cläre Cordemann (Eds.), *Psychologische Beobachtungstechnik bei Arbeitsproben*, Halle 1931.

Fritz Giese, "Behaviorismus und Psychotechnik", in Walter Moede (Ed.), *Industrielle Psychotechnik. Angewandte Psychologie in Industrie – Handel – Verkehr – Verwaltung*, Technische Hochschule Berlin 1933, 11-16.

Fritz Giese, *Psychologie als Lehrfach und Forschungsgebiet auf der Technischen Hochschule*, Ein Zehnjahresbericht, Halle 1933.

Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (Ed.), *Wir Menschen in der Industrie* (32). Sonderheft der *Werkzeitschrift*, *Wir vom Glanzstoff*, Juli 1954.

Jürgen Gohl (Ed.), *Arbeit im Konflikt: Probleme der Humanisierungsdebatte*, München 1977.

Franz Goosens, *Das Handbuch der Personalführung. Eine Einführung in die Betriebssoziallehre*, München 1956.

Matthias Göring, "Eröffnungsansprache", in: Rudolf Bilz (Ed.), *Psyche und Leistung, Bericht über die 3. Tagung der Deutschen Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Wien am 6. Und 7. September 1940*, Stuttgart 1941, 7-10.

Prof. Dr. med. Otto Graf, "Soziale Betriebsgestaltung und Arbeitspsychologie", in: Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer, *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 19-21.

Douglas McGregor, *The Human Side of the Enterprise*, New York 1960.

Herbert Gross, *Manager von Morgen. Partnerschaft als Wirtschaftsform der Zukunft*, Düsseldorf 1949.

Herbert Gross, "Größere Produktivität – größerer Wohlstand", in: Verein zur Förderung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Bildung (Ed.), *Offene Welt. Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (31), Mai 1954, 39-45.

U. Gruber, *Human Relations im Wirtschaftsleben von heute. Eine Anleitung zur Aktion*, Bad Nauheim, 1952.

Richard Guserl, *Das Harzburger Modell. Idee und Wirklichkeit*, Wiesbaden 1973.

Joachim Häusler, "Wandlungen in der Führungssituation und den Führungsaufgaben", in: Walter Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung. Bericht über ein vom Lehrstuhl und Institut für*

Arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt im Wintersemester 1968/69
veranstaltetes Seminar, Berlin 1971, 58-85.

Erika Hantel, *Verborgenes Kräftespiel - Seelenpflege in der Industrie. Beiträge aus der allgemeinen Medizin. Eine Schriftenreihe herausgegeben von Prof. Dr. Viktor von Weizsäcker*, Stuttgart 1947.

Erika Hantel, "Psychotherapie im Betrieb", in: Wilhelm Hergt / Dr. Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 23-24.

Erika Hantel, *Brücken von Mensch zu Mensch. Erfahrungen einer Betriebspsychologin*, Stuttgart 1953.

D. Hartmuth, "Was erwartet der Betrieb von der Psychologie?", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 25-33.

Wilhelm Hasenack, "Mensch im Betrieb: inwieweit kann oder muss die BWL den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen?" in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (31), 1961, 577- 596.

Albrecht Hasse, *Über die Praxis der Lärmbekämpfung in gewerblichen Betrieben*, Berlin 1942.

Gerhard Heilig, "Fabrikarbeit und Nervenleiden", in: *Medizinische Reform. Wochenschrift für soziale Medizin, Hygiene und Medizinalstatistik* (16/31), Berlin 1908, 369-397.

Held, Josef/ Bibouche, Seddik/ Billmann, Lucie/ Holbein, Melanie/ Kempf, Martina/ Kröll, Tobias, *Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, 2011.

Willy Hellpach, "Unfallneurosen und Arbeitsfreude", in: *Neurologisches Zentralblatt* (25), Leipzig 1906, 605-609.

Alfred Henze, "Meinungen in den Belegschaften", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 34-38.

Wilhelm Hergt / Albrecht Weiß, "Soziale Betriebsgestaltung", in: *Der Betriebs-Berater* (2/16), Heidelberg 1947. Reprint in: Irma Hoffmann (Ed.), *Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung. Aufsätze, Auszüge und Beiträge Von Dr. Albrecht Weiß*, 11-15.

Wilhelm Hergt, "Soziale Betriebsgestaltung und Menschenführung im Betrieb", in: Wilhelm Hergt / Dr. Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 1-5.

Heinrich Herkner, "Die Bedeutung der Arbeitsfreude in Theorie und Praxis der Volkswirtschaft", in: Gehestiftung zu Dresden (Ed.), *Neue Zeit- und Streifragen* (Vol. 3/ No. 1), 1-37, Dresden 1905.

Rexford Hersey, *Seele und Gefühl des Arbeiters. Psychologie der Menschenführung*, Leipzig 1935.

Bernhard Herwig, "Arbeitspsychologie", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), München 1954, 117-127.

- Bernhard Herwig, "Arbeitsgemeinschaft Arbeits- und Betriebspsychologie", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), München 1954, 137-146.
- Bernd Herwig, "Arbeitsbereich der Psychologie und Einsatz der Psychologen in den USA", in: Herwig et al. (Eds.), *Human Relations in Industry. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in den USA*, München 1956, 59-69.
- Bernhard Herwig / Arthur Mayer (Eds.), *Handbuch der Betriebspsychologie*, Göttingen 1961.
- Bernhard Herwig / Siegfried Faßbender (Ed.), *Die Weiterbildung der Industriemeister*. Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses (Heft 5), Essen 1962.
- Frederick Herzberg, *The Motivation to Work*, New York 1959.
- Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man*, New York 1971 (orig. 1965).
- Frederick Herzberg, "One more time: How do you motivate employees?", in: *Harvard Business Review* (Sep – Oct 1987), 5-16 (reprint of the article from 1968).
- Wilhelm Hische, *Arbeitspsychologie. Zur Bestgestaltung des Verhältnisses zwischen Mensch und Arbeit. Theorie – Systematik – Praxis*, Hannover 1950.
- Irma Hoffmann (Ed.), *Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung. Aufsätze, Auszüge und Beiträge Von Dr. Albrecht Weiß. Viertes Beiheft zu ‚Mensch und Arbeit‘*, Düsseldorf 1950.
- Max Horkheimer, "Menschen im Großbetrieb. Meinungsforschung in der Industrie", in: *Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung* (14), Stuttgart (19.2.1955), 4.
- Heinz-Ludwig Horney, "Motivationstheorien und ihre Bedeutung für den Betriebsalltag", in: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Ed.), *Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis* (61), Köln 1976, 20-39.
- Industrie- und Handelskammer (Eds.), *Industriemeister, Industriemeisterin. Grundlagen der Zusammenarbeit im Betrieb*, Bonn 2005.
- Institut Mensch und Arbeit / Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Eds.), *Taschenbuch Mensch und Arbeit: für Führungskräfte im Betrieb*, München 1966.
- Fritz Jacobi, "Von der Verantwortung des Unternehmers", in: *Bayer-Berichte* (2), 1958, 25-27.
- Walter Jost, "Beseelte und entseelte Arbeit. Randbemerkungen zu Hendrik de Mans ‚Der Kampf um die Arbeitsfreude‘", in: Roland Brauweiler (Ed.), *Der Arbeitgeber. Zeitschrift der Vereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände* (21), Berlin 1927, 502-503.
- Adolf Jungbluth, "Einleitende Worte", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, München 1954, 11-14.
- Sigmund Kaff, "Taylors Arbeitsmethode", in: *Korrespondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands* (24/3), 1914, 39.
- Paul Karrenbrock, "Soziale Betriebspolitik", in: *Der Arbeitgeber. Zeitschrift der Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*, Berlin 1930, 645-647.
- Hans Kellner, *Ein Arzt erlebt die Industrie: Grundzüge einer sozialpsychologischen Betriebshygiene*, Stuttgart 1949.

Ludwig Klages, *Der Geist als Widersacher der Seele*, Leipzig 1929.

I. Kleinsimon, "Wünsche und Forderungen der Praxis im Bereich der Arbeitstechnik", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Wege zur Rationalisierung* (7), 66-74.

Ernst Korff, *Human Relations. Menschen beurteilen und richtig behandeln. Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis* (Sammlung praktische Psychologie, 3), München 1954.

"Ein amtliches Urteil über das Taylorsystem", in: *Korrespondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands* (23/44), 1913, 667.

Ernst Kretschmer, *Körperbau und Charakter. Untersuchungen zum Konstitutionsproblem und zur Lehre von den Temperamenten*, Berlin 1921.

Ludwig Kroeber-Keneth, *Menschenführung, Menschenkunde. Ein Brevier für Vorgesetzte*, Düsseldorf 1953.

Erwin Küchle, *Menschenkenntnis für Manager. Der Schlüssel zum anderen*, München 1977.

G. Leifer, "Organisatorische und technische Maßnahmen zur Hygiene der Frauenarbeit in Betrieben, unter besonderer Berücksichtigung der Metallindustrie", in: A. Thiele et al. (Eds.), *Frauenarbeit. Beihefte zum Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhütung. Herausgegeben von der deutschen Gesellschaft für Gewerbehygiene*, Berlin 1929, 38-76.

Philipp Lersch, "Die praktischen Einsatzgebiete der Psychologie", in: *Deutschlands Erneuerung. Monatsschrift für das deutsche Volk* (27 / 1-2), München 1940, 54-67.

P. Leubuscher / W. Bibrowitz, "Die Neurasthenie in Arbeiterkreisen", in: *Deutsche Medizinische Wochenschrift* (31/2), 1905.

Adolf Levenstein, *Die Arbeiterfrage. Mit besonderer Berücksichtigung der sozialpsychologischen Seite des modernen Großbetriebes und der psycho-physischen Einwirkungen auf die Arbeiter*, München 1912.

Robert Ley, *Soldaten der Arbeit*, München 1938.

Elisabeth Liefmann-Keil, "Soziale Betriebsgestaltung – volkswirtschaftlich gesehen", in: Wilhelm Hergt / Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 8-10.

Friedrich Liegert, *Führungs-Psychologie für Vorgesetzte*, München 1973.

Otto Lipmann, "Praktische Wirtschaftspsychologie", in Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Leipzig 1925, 56-84.

Prof. Dr. Lohmann, "Soziale Betriebsgestaltung – betriebswirtschaftlich gesehen", in: Wilhelm Hergt / Dr. Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 10-11.

Carmen Losmann, *Work Hard – Play Hard*, Hupe Film, 2012.

Theodor Lüddecke, "Der neue Wirtschaftsgeist" in Jerome Davis / Theodor Lüddecke (Eds.), *Industrieller Friede – Ein Symposium*, Leipzig 1928, 9-61.

Theodor Lüddecke, *Nationalsozialistische Menschenführung in den Betrieben. Die Werkzeugung als Mittel der Wirtschaftsführung*, Hamburg 1934.

- Hendrik de Man, *Der Kampf um die Arbeitsfreude. Eine Untersuchung auf Grund der Aussagen von 78 Industriearbeitern und Angestellten*, Jena 1927.
- Otto Marrenbach, *Fundamente des Sieges. Die Gesamtarbeit der Deutschen Arbeitsfront von 1933-1940*, Berlin 1940.
- Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", in: *Psychological Review* (Vol. 50, No. 4), Jul 1943, 370-396.
- Bernhard Herwig / Arthur Mayer (Eds.), *Handbuch der Betriebspsychologie*, Göttingen 1961.
- Arthur Mayer, "Neue Aspekte in der Personalführung", in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Ed.), *Das Personalwesen der Zukunft. Ein Kongreßbericht*, Berlin 1970, 20-32.
- Jürgen Mendner, "Intensivierung der Arbeit und Arbeitswissenschaften", in: Jürgen Gohl (Ed.), *Arbeit im Konflikt: Probleme der Humanisierungsdebatte*, München 1977, 55-78.
- Otto Merckle, "Arbeits- und Berufspädagogik in der betrieblichen Praxis", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung (7)*, München 1954, 51-59.
- Raymond Miles, "Human Relations or Human Resources?", in: *Harvard Business Review* (43/4), 1965, 148.
- Walter Moede, *Zur Methodik der Menschenbehandlung. Vom Vorgesetzten, seiner Psychologie und seinen Maßnahmen*, Berlin 1930.
- Walther Moede, *Arbeitstechnik. Die Arbeitskraft: Schutz-Erhaltung- Steigerung*, Stuttgart 1935.
- Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik: Bericht über den Münchener Psychologen-Kongreß vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949.
- Hugo Münsterberg, *Philosophie der Werte: Grundzüge einer Weltanschauung*, Leipzig 1908.
- Hugo Münsterberg, *Grundzüge der Psychotechnik*, Leipzig 1914.
- Hugo Münsterberg, *Arbeit und Ermüdung*, Leipzig 1917.
- Heinrich Nicklisch, *Wirtschaftliche Betriebslehre*, Stuttgart 1922.
- Peter Nieder, "Der Zusammenhang zwischen Produktivität und Zufriedenheit", in: *Arbeit und Leistung* (28/9), 1974, 225-228.
- G. Niederschäfer, "Aufstieg zu Führungskräften im Betrieb", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958, 63-68.
- Elisabeth Noelle-Neumann / Burkhard Strümpel, *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*, München 1984.
- Paul Osthold, *Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters*, Düsseldorf: Industrie-Verlag, 1928.
- Hans Paulat, *Die psychotechnische Eignungsprüfung in der westdeutschen Industrie*, Düren 1929.
- Paul Perls, "Welche Maßnahmen können die Arbeitsfreudigkeit in einem Betriebe heben? Aus dem Kleinbauwerk der Siemens-Schuckert-Werke AG." in: *Der Werksleiter* (7), 1928, 213.
- Elmar Pieroth, "Humanisierung der Arbeitswelt", in: *Sonde* (Vol. 7/No. 3,4), 1974, 8-23.

- Curt Piorkowski, "Taylorsystem und Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft", in: *Psychologische Mitteilungen* (2/1), 1921, 4-7.
- Walter Poppelreuter, *'Robinson erzieht!': Dinta-Robinson-Kurse zur Einfachstschulung der handwerklichen Fähigkeit*, Düsseldorf: Gesellschaft für Arbeitspädagogik, 1935.
- Erich Potthoff, *Theorie und Praxis der sozialen Betriebspolitik*, Stuttgart 1953.
- Erich Potthoff, "Die Arbeitswissenschaften, ihre Aufgabe und ihre Bedeutung", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, München 1954, 75-83.
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), München 1954.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, *Volkswirtschaftliche Faktoren der Produktivität. Bericht einer Studiengruppe deutscher Fachleute aus den Wirtschaftsforschungsinstituten über eine Reise in die USA*, München 1957.
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Der Mensch und seine Arbeit: aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb*, München 1958.
- Institut Mensch und Arbeit / Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Eds.), *Taschenbuch Mensch und Arbeit: für Führungskräfte im Betrieb*, München 1966.
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft, *Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens*, Frankfurt am Main 1973.
- Reichsausschuss für Leistungssteigerung, *Jeder denkt mit! Innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch und lebendige Mitarbeit der Gefolgschaft – Wege zur Leistungssteigerung in deutschen Betrieben*, Berlin 1941.
- Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, *Handbuch der Rationalisierung*, Berlin 1930.
- Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP (Ed.), *Grundlehrgang Eisen erzieht. Verantwortet und bearbeitet vom Amt für Berufserziehung und Betriebsführung in der Deutschen Arbeitsfront*, Berlin: Lehrmittelzentrale der Deutschen Arbeitsfront, 1935.
- Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP, Hauptschulungsamt der NSDAP und Schulungsamt der DAF (Eds.), *Arbeit und Wirtschaft. Schulungsmaterial für die DAF*, Berlin Juli 1937.
- Der Reichsorganisationsleiter der NSDAP (Ed.), "Die Berufserziehung in der Deutschen Arbeitsfront. Leistungsbericht des Amtes für Berufserziehung und Betriebsführung für das Jahr 1937", in: Arbeitswissenschaftliches Institut (Ed.), *Jahrbuch*, 1938 (Reprint 1986), 1-38.
- Dr. Reuter, "Arbeitsgemeinschaft für Wirtschafts-, Betriebs- und Sozialpsychologie", in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik*, München 1949, 67-70.
- Johannes Riedel, *Der Wille zur Arbeit*, Dresden 1921.
- Johannes Riedel (Ed.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Berlin 1925.
- Johannes Riedel, "Wissenschaftliche Betriebsführung", in: Riedel (Ed.), *Arbeitskunde*, 85-97.

Prof. Dr. Ing. Riedel, "Arbeitsgruppe Arbeitspädagogik", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung*, München 1954, 141-146.

R. Röbbke, "Psychische Belastung und Beanspruchung – Zusammenfassung der Ergebnisse eines Kolloquiums", in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., *Angewandte Arbeitswissenschaft. Mitteilungen des IfaA* (59/75), Köln 1975, 1-23.

Walter Rohmert / Fritz Weg, *Organisation teilautonomer Gruppenarbeit. Betriebliche Projekte – Leitregeln zur Gestaltung. RKW Beiträge zur Arbeitswissenschaft*, München 1976.

Eugen Rosenstock, *Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*, Berlin 1922.

Karl Heinz Roth / Michael Schmid (Eds.), *Die Daimler Benz AG 1916-1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte*, Nördlingen 1987.

Philippe Rothlin and Peter Werder, *Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht*, Heidelberg 2007.

Max Rubner, "Das Kaiser Wilhelm Institut für Arbeitsphysiologie", in: *Deutsche medizinische Wochenschrift* (40/4), Stuttgart 1914, 186-218.

Dipl. Ing. Heinrich Rübmann, "Was erwartet die Eisenhüttenindustrie von den Arbeitswissenschaften?", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), München 1954, 61-65.

Günther Rühl, "Menschengerechte Arbeitsplätze durch soziotechnologische Systemgestaltung", in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, Köln 1974.

Walther Ruffer, "Leistungserhöhung durch Verstärkung der Beleuchtung", in: Dr. W. Moede (Ed.), *Industrielle Psychotechnik* (1/9), Berlin 1924, 265-289.

Herman Schrage, "Mitarbeiterschulung und Führungsnachwuchs. Wissenschaftliche und praktische Grundlagen zur Auswahl von Führungskräften", in: Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesen (Ed.), *Forfa – Briefe zur arbeitspsychologischen Information* (Vol. 5, No.5), Düsseldorf 1956, 163-170.

Helmut Schelsky, "Aufgaben und Grenzen der Betriebssoziologie", in: Hermann Böhrs / Helmut Schelsky, *Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften*, Stuttgart 1953, 7-36.

Otto Schenz, "Wie ich zu einer Werksgemeinschaft kam", in: Theodor Lüddecke (Ed.), *Industrieller Friede. Ein Symposium*, Leipzig 1928, 109-117.

Felix Scherke, "Sozialpsychohygiene im Betrieb", in: Wilhelm Hergt / Dr. Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 21-23.

SIEMENS Corporate Archive Munich (all cited sources labeled SSA).

Dipl. Volkswirt Fritz Schilling, "Wichtige Fragen der Betriebssoziologie", in: Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Betrieb und Arbeitswissenschaften. Schriftenreihe Wege zur Rationalisierung* (7), München 1954, 43-49.

Winfried Schlaffke, "Technikfeindlichkeit – Utopiegläubigkeit", in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, Köln 1974, 10-41.

Georg Schlesinger, *Psychotechnik und Betriebswissenschaft*, Leipzig 1920.

Ch. Schmitz, "Die Nachbarschaft von Mensch und Maschine", in: *Betriebsrätezeitschrift für Funktionäre der Metallindustrie* (7), Berlin 1926, 159-160.

Erich Sommerfeld, *Der persönliche Umgang zwischen Führung und Arbeiterschaft im deutschen industriellen Großbetrieb*, München 1934.

Sozialdemokratische Partei Deutschlands, *Deutschland-Berichte der Sozialdemokratischen Partei Deutschland (Sopade)*, Fünfter Jahrgang, Paris 1938, (Reprint used: Salzhausen: Nettelbeck, 1989).

Gert Spindler, *Mitunternehmertum. Vom Klassenkampf zum sozialen Ausgleich*, Hamburg 1951.

W. Starcke, "Wirtschafts- oder Sozialpolitik", in: Jerome Davis / Theodor Lüddecke (Eds.), *Industrieller Friede – Ein Symposium*, Leipzig 1928, 81-108.

StepStone, *Happiness at Work*, Düsseldorf 2012.

Elisabeth Noelle-Neumann / Burkhard Strümpel, *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? Eine aktuelle Kontroverse*, München 1984.

Herbert Studders, "Sozialpolitik in Betrieben", in: *Der wirtschaftliche Wert der Sozialpolitik. Eine Sammelschrift*, Jena 1931, 124-147.

Helmut Sturn, "Soziale Betriebsgestaltung – arbeitsrechtlich gesehen", in: Wilhelm Hergt / Dr. Otto Pfeffer (Eds.), *Soziale Betriebsgestaltung. Ein Überblick über ihre Aufgaben und Ziele*, Heidelberg 1948, 11-14.

Herman Textor, "Soziale Selbstverantwortung: eine Forderung des Dritten Reiches", in: Hauptamt NSBO, der NSDAP und Schulungsamt der DAF (Eds.), *Die DAF-Schulung. Unterrichtsmaterial für die Schulungsbeauftragten der DAF*, Berlin 1937, 5-22.

Karl August Tramm, *Psychotechnik und Taylor-System*, Berlin 1921.

Eberhard Ulich, "Neue Formen der Arbeitsstrukturierung", in: *Fortschrittliche Betriebsführung* (23), 1974, 187-196.

Eberhard Ulich, "Möglichkeiten einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens", in: *Süddeutsche Zeitung* (No. 60, March 12, 1974), IV.

Eberhard Ulich, "Führung – Führer", in: Rohmert (Ed.), *Probleme der Menschenführung in der Industrie. Bericht über ein vom Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Hochschule Darmstadt im Wintersemester 1968/69 veranstaltetes Seminar*. Berlin 1971, 9-18.

Ludwig Vaubel, *Unternehmergehen zur Schule. Ein Erfahrungsbericht aus USA*, Düsseldorf 1952.

Dr. Ing. A. Vögler, "Zum Geleit. Aus der Eröffnungsansprache des Vorsitzenden A. Vögler anlässlich der Gemeinschaftssitzung der Deutschen Eisenhüttenleute", in: Karl Dunkmann, *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, 2.

Walter Volpert, *Die ‚Humanisierung der Arbeit‘ und die Arbeitswissenschaft*, Köln 1974.

Lothar Wachter, *Leistungskraft durch Interesseweckung. Sozialpsychologische Ergebnisse einer Leistungssteigerung der arbeitenden Menschen durch Weckung des Arbeitsinteresses*. Von der Technischen Hochschule Dresden zur Erlangung eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften genehmigte Dissertation, Düsseldorf 1939.

Adolf Wallich, *Die Psychologie des Arbeiters und seine Stellung im industriellen Arbeitsprozeß*, Berlin 1917.

Adolf Wallich, *Technische Abende im Zentralinstitut für Erziehung und Unterricht*, Berlin 1917.

Alfred Weber, "Das Berufsschicksal der Industriearbeiter", in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* (34), Tübingen 1912, 377-405.

Max Weber, *Zur Psychophysik der industriellen Arbeit. Schriften und Reden 1908-1912*. Edited by Wolfgang Schluchter and Sabine Frommer, Tübingen 1995.

Reinhold Weil, "Veränderungen der Arbeitsformen in der Metallindustrie", in: Institut der deutschen Wirtschaft (Ed.), *Qualität des Lebens am Arbeitsplatz*, Köln 1974, 99-126.

Albrecht Weiß, "Betriebsmeister und Menschenführung. Ein Bericht über die Kohlhofkurse der I.G. Farbenindustrie in Ludwigshafen in den Jahren 1942 bis 1944", in: Irma Hoffmann (Ed.), *Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung. Aufsätze, Auszüge und Beiträge Von Dr. Albrecht Weiß. Viertes Beiheft zu ,Mensch und Arbeit'*, Düsseldorf 1950, 90-95.

Viktor von Weizsäcker, *Menschenführung*, Göttingen 1955.

Rudolf Werner, "Menschenführung im Betrieb", in: Münchener Psychologen-Kongress (Ed.), *Psychologie in Wirtschaft und Politik: Bericht über den Münchener Psychologen-Kongreß vom 1. bis 4. Oktober 1949*, München 1949, 39-46.

Hermann Winkhaus, "Betriebsklima und Mitbestimmung", in: *Arbeit und Sozialpolitik* (9/4), Baden Baden 1955, 101-109.

Josef Winschuh, *Praktische Werkspolitik. Darstellung einer planmäßigen Arbeitspolitik im modernen Fabrikbetriebe*, Berlin 1923.

Josef Winschuh, *Ansprache an den jungen Unternehmer, gehalten auf dem Treffen der jungen Unternehmer in Hattenheim am Rhein*, Frankfurt 1950.

Josef Winschuh, *Der selbständige Unternehmer. Vortrag anlässlich der Wiesbadener Tagung der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer*, Wiesbaden 1950.

Josef Winschuh, *Arbeitgeberverband und soziale Betriebsgestaltung: Die Aufgaben des Geschäftsführers eines Arbeitgeberverbandes in der betrieblichen Sozialpolitik. Vortrag gehalten auf der Geschäftsführerkonferenz der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände am 10. Oktober 1952 in Bad Neuenahr*. Schriftenreihe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (8), Köln 1952.

Manfred Wittmann, *Soziale Aspekte der Auswirkungen moderner Informationstechniken auf das betriebliche Management*, Darmstadt 1973.

Frieda Wunderlich, *Hugo Münsterbergs Bedeutung für die Nationalökonomie*, Jena 1920.

Adolf Zeddies (Eds.), *Menschenkenntnis und Menschenbehandlung*, Bad Homburg 1935 (6th edition).

Secondary Works

Paul Abramson / Ronald Inglehart (Eds.), *Value Change in Global Perspective*, Ann Arbor 1995.

Paul S. Adler, "Toward Collaborative Interdependence. A Century of Change in the Organization of Work", in: Bruce Kaufman (Ed.), *Industrial relations to human resources and beyond. The evolving process of employee relations management*, New York 2003, 353-399.

Susan Ainsworth and Cynthia Hardy, "The Enterprising Self: An Unsuitable Job for an Older Worker", in: *Organization* (15/3), 2008, 389-405.

Jennifer Karns Alexander, *The Mantra of Efficiency. From Waterwheel to Social Control*, Baltimore 2008.

Ann Taylor Allen, *Satire and Society in Wilhelmine Germany. Kladderadatsch and Simplicissimus 1890-1914*, Kentucky 1984.

Fiona Allon / Guy Redden, "The Global Financial Crisis and the Culture of Continual Growth", in: *Journal of Cultural Economy* (5/4), 375-390.

Peter-Paul Bänziger, "What makes people work: Emotional attachments to workplaces and other aspects of everyday life in fordism". Unpublished paper given at the Conference *Emotions and Capitalism* in Berlin (6/2012).

Paul Bänziger, "Fordistische Körper in der Geschichte des 20. Jahrhunderts – eine Skizze", in: *Body Politics* (1), 2013, 11-40.

Ulrich Beck, "Jenseits von Stand und Klasse? Auf dem Weg in die individualisierte Arbeitnehmergesellschaft", in *Merkur* (38/5), 1984, 485-497.

Brigitta Bernet / David Gugerli, "Sputniks Resonanzen – Der Aufstieg der Humankapitaltheorie im Kalten Krieg – eine Argumentationsskizze", in: Jakob Tanner / Michael Wildt (Eds.), *Historische Anthropologie* (19/3), Köln 2011, 433-446.

Hans Christoph Binswanger, *Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses*, Marburg 2006.

Luc Boltanski / Ève Chiapello, "Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel", in: *Berliner Journal für Soziologie* (11/4), 2001, 459-477.

Luc Boltanski / Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris 2011.

Pierre Bourdieu, *Pascalian Meditations*, Cambridge 2006.

Ulrich Bröckling, "Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement", in: Bröckling et al., *Gouvernementalität der Gegenwart, Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt 2000, 131-168.

Ulrich Bröckling / Eva Horn (Eds.), *Anthropologie der Arbeit*, Tübingen 2002..

Ulrich Bröckling, "Über Feedback. Anatomie einer kommunikativen Schlüsseltechnologie", in: Michael Hagner/Erich Hörl (Eds.), *Die Transformation des Humanen. Beiträge zur Kulturgeschichte der Kybernetik*, Frankfurt 2008, 326–347.

Kyle Bruce, "Henry S. Dennion, Elton Mayo, and Human Relations Historiography", in: *Management & Organizational History* (1, 2006), 177-199.

Joan Campbell, *Joy in Work, German Work. The National Debate 1800-1945*, Princeton 1989.

Geoffrey Cocks, *Psychotherapy in the Third Reich: the Göring Institute*, Oxford 1985.

Jacques Derrida, *Dissemination*, Chicago 1981.

Anselm Doering-Manteuffel / Lutz Raphael, *Nach dem Boom: Perspektiven auf die Zeitgeschichte*, Göttingen 2008.

Jens Elberfeld, "Von der Befreiung des Individuums zum Management des Selbst. Die unheimliche Karriere von Therapie, Beratung und Coaching sei 1968", in: *Recherche, Zeitung für Wissenschaft* 3, 2010, 20-21.

Jens Elberfeld, "'Patient Familie'. Zu Diskurs und Praxis der Familientherapie (BRD 1960-1990)", in: Sabine Maasen et al. (Eds.), *Das beratene Selbst: Zur Genealogie der Therapeutisierung in den 'langen' Siebzigern*, Bielefeld 2011, 96-136.

Thomas Etzemüller (Ed.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009.

Jörg Feldmann / Uwe Menzen, "Mitbestimmungs-, 'Kultur' bei Bayer in der Praxis: betriebliche Aus- und Fortbildung", in: Klaus Tenfelde (Ed.), *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007, 307-318.

Martin Fiedler, "Betriebliche Sozialpolitik in der Zwischenkriegszeit", in: *Geschichte und Gesellschaft* (22), Göttingen 1996, 350-375.

Jörg Flecker, "Intrapreneure, Arbeitskraftunternehmer und andere Zwitterwesen", in: *Kurswechsel* (2), 2000, 28-36.

Matthias Frese, *Betriebspolitik im 'Dritten Reich'. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939*, Paderborn 1991.

Ute Frevert, "Gefühle und Kapitalismus", in: Gunilla Budde (Ed.), *Kapitalismus. Historische Annäherungen*, Göttingen 2011, 50-72.

Michel Foucault, *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II*, Frankfurt am Main 2006.

Ulfried Geuter, *Gespräche zur Entwicklung der Psychologie in Deutschland von den 1920er Jahren bis 1945. Eine Protokollsammlung*, Berlin 1982.

Ulfried Geuter, *Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus*, Frankfurt am Main 1984.

Marijke Gijswijt-Hofstra (Ed.), *Cultures of Neurasthenia: from Beard to the First World War*, Amsterdam 2001.

John Gillingham, "The Deproletarianization of German Society: Vocational Training in the Third Reich", in: *Journal of Social History* (19/3), 1986, 423-432.

Rüdiger Hachtmann, "Fordismus und Sklavenarbeit: Thesen zur betrieblichen Rationalisierungsbewegung 1941 bis 1944", in: *Potsdamer Bulletin für Zeithistorische Studien* (43/44), 2008, 21-34.

Rüdiger Hachtmann, "Ein Kind der Ruhrindustrie? Die Geschichte des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Arbeitsphysiologie von 1913 bis 1949", in: *Westfälische Forschungen* (60), Münster 2012, 73-154.

Anne Harrington, *Reenchanted Science: Holism in German Culture from Wilhelm II to Hitler*, Princeton 1996.

- Ulrich Herbert, *Geschichte der Ausländerbeschäftigung in Deutschland 1880-1980. Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter*, Bonn 1986.
- Susanne Hilger / Achim Landwehr (Eds.), *Wirtschaft – Kultur – Geschichte. Positionen und Perspektiven*, Stuttgart 2011.
- Heidrun Homburg, “Scientific Management and Personnel Policy in the Modern German Enterprise 1918 – 1939: The Case of Siemens”, in: Howard F. Gospel / Craig R. Littler (Eds.), *Managerial Strategies and Industrial Relations*, London 1983, 137 – 156.
- Heidrun Homburg, “The ‘Human Factor’ and the Limits of Rationalization. Personnel-Management Strategies and the Rationalization Movement in German Industry between the Wars”, in: Steven Tolliday / Jonathan Zeitlin (Eds.), *The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective*, London 1991, 147-175.
- Heinz-Ludwig Horney, “Das Forschungsinstitut für Arbeitspsychologie und Personalwesens (FORFA) in Braunschweig und Düsseldorf von 1948-1963 – seine Geschichte und sein Einfluß auf die Entwicklung der Arbeits- und Betriebspsychologie in der Nachkriegszeit“, in: *Geschichte der Psychologie. Nachrichtenblatt* (19/1), 2002, 4.
- Eva Illouz, *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus*, Frankfurt am Main 2006.
- Eva Illouz, *Cold Intimacies. The Making of Emotional Capitalism*, Cambridge 2009.
- Ronald Inglehart, “The Silent Revolution in Europe: Intergenerational Change in Post-Industrial Societies”, in: *The American Political Science Review* (65/4), 1971, 991-1017.
- Uffa Jensen, “Die Konstitution des Selbst durch Beratung und Therapeutisierung. Die Geschichte des Psychowissens im frühen 20. Jahrhundert“, in: Sabine Maasen et al. (Eds.), *Das beratene Selbst: Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ‘langen’ Siebzigern*, Bielefeld 2011, 36-56.
- Doris Kaufmann, “Science as Cultural Practice: Psychiatry in the First World War and Weimar Germany”, in: *Journal of Contemporary History*, (34/1), 1999, 125-144.
- Alfred Kelly, *The German Worker. Working-Class Autobiographies from the Age of Industrialization*, Berkeley 1987.
- Andreas Killen, “Weimar Psychotechnics between Americanism and Fascism”, in *Osiris* (22), 2007, 48-71.
- Christian Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Berlin 2002.
- Christian Kleinschmidt, “Das ‘1968’ der Manager. Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren“, in: Kleinschmidt et al. (Eds.), *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt – Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, 19-31.
- Christoph Kleßmann, “Betriebsräte und Gewerkschaften in Deutschland, 1945-1952“, in: *Geschichte und Gesellschaft. Sonderheft 5: Heinrich August Winkler (Ed.), Politische Weichenstellungen im Nachkriegsdeutschland, 1945-1953*, Göttingen 1979, 44-73.
- Karin Knorr-Cetina, “Sociality with Objects: Social Relations in Postsocial Knowledge Societies”, in: *Theory, Culture and Society* (14/4), 1997, 1-30.

Karin Knorr-Cetina, "Umrisse einer Soziologie des Postsozialen", in: Lars Meyer / Hanno Pahl (Eds.), *Kognitiver Kapitalismus. Soziologische Beiträge zur Theorie der Wissensökonomie*, Marburg 2007, 25-41.

Jürgen Kocka, "Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914", in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* (61, 1969), 332-372.

Jürgen Kocka, *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980: vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer*, Göttingen 1981.

Jürgen Kocka, *Mehr Last als Lust. Arbeit und Arbeitsgesellschaft in der europäischen Geschichte*, Köln 2006.

Jürgen Kocka, "Work as a Problem in European History", in: Jürgen Kocka (Ed.), *Work in a Modern Society. The German Historical Experience in Comparative Perspective*, New York 2010, 1-15.

Jürgen Kocka, *Kommentar: Kapitalismus im Kontext*, in: Gunilla Budde (Ed.), *Kapitalismus. Historische Annäherungen*, Göttingen 2011, 176 – 188.

Hermann Kocyba, "Die falsche Aufhebung der Entfremdung: über die normative Subjektivierung der Arbeit im Postfordismus", in: Mathias Hirsch (Ed.), *Psychoanalyse und Arbeit*, 13-26, Göttingen 2000.

Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago 1962.

Karl Lauschte, *Die Hoesch-Arbeiter und ihr Werk. Sozialgeschichte der Dortmunder Westfalenhütte während der Jahre des Wiederaufbaus 1945-1966*, Essen 2000.

Per Leo, *Der Wille zum Wesen. Weltanschauungskultur, charakterologisches Denken und Judenfeindschaft in Deutschland 1890-1940* (forthcoming).

Jürgen Link, *Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird*, Opladen 1997.

Thomas Luckmann, *Die unsichtbare Religion*, Frankfurt am Main 1991.

Alf Lüdtke, "The Honor of Labor: Industrial Workers and the Power of Symbols under National Socialism", in: David Crew (Ed.), *Nazism and German Society*, London 1994, 67-109.

Timo Luks, "Die ‚psychognostische Schwierigkeit der Beobachtung‘. Industriebetriebliches Ordnungsdenken und social engineering in Deutschland und Großbritannien in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts", in: Thomas Etzemüller (Ed.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009, 87-108.

Sabine Maasen / Jens Elberfeld / Pascal Eitler / Maik Tändler (Eds.), *Das beratene Selbst: Zur Genealogie der Therapeutisierung in den 'langen' Siebzigern*, Bielefeld 2011.

Charles S. Maier, "Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s", in: *Journal of Contemporary History*, (5/2), 1970, 27-61.

Timothy Mason, *Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft. Dokumente und Materialien zur deutschen Arbeiterpolitik 1936-1939*, Opladen 1975.

Peter Mattes, "Psychologie im westlichen Nachkriegsdeutschland – fachliche Kontinuität und gesellschaftliche Restauration", in: Mitchell Ash / Ulfried Geuter (Eds.), *Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert: ein Überblick*, Opladen 1985, 201-224.

Alexandra Michel, "Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Workers' Transformation", in: *Administrative Science Quarterly* (56/3), 2011, 325-368.

Jürgen Mittag, "Taktierender Wirtschaftsführer, fürsorglicher Patriarch oder überzeugter Sozialpolitiker? Carl Duisberg und die Anfänge der Sozialpolitik und Mitbestimmung bei Bayer", in: Klaus Tenfelde (Ed.), *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007, 57-90.

Manfred Moldaschl / Günter Voß (Eds.), *Subjektivierung von Arbeit*, München 2003.

Sighard Neckel, *Flucht nach vorn. Die Erfolgskultur der Marktgesellschaft*, Frankfurt am Main, 2008.

Jörg Neuheiser, "Verfall der Leistungsbereitschaft oder postmaterialistisches Arbeiten? Überlegungen zur Diskussion um den ‚Wertewandel‘ in der Arbeitswelt seit den 1970er Jahren." Beitrag für die Fachtagung *Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen als Gegenstand historischer Forschung – neue Perspektiven auf die Gewerkschaftsgeschichte*, Bonn 8./9. Oktober 2009 (unpublished paper).

Mary Nolan, "The Infatuation with Fordism: Social Democracy and Economic Rationalization in Weimar Germany", in: Wolfgang Maderthaler / Helmut Gruber (Eds.), *Chance and Illusion. Labor in Retreat*, Wien 1988, 151-184.

H. McIlvaine Parsons, "What happened at Hawthorne?", in: *Science* (183), 1974, 922-32.

Katja Patzel-Mattern, *Ökonomische Effizienz und gesellschaftlicher Ausgleich. Die industrielle Psychotechnik in der Weimarer Republik*, Stuttgart 2010.

Engelbert Pechhold, *50 Jahre Refa*, Darmstadt 1974.

Kirsten Petrak, "Die werkseigene ‚gute Tradition‘, die Ära Hochapfel und das Betriebsverfassungsgesetz: Zur Praxis der betrieblichen Mitbestimmung in Leverkusen nach 1945", in: Klaus Tenfelde (Ed.), *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007, 177-196.

Jan Plamper, *Geschichte und Gefühl: Grundlagen der Emotionsgeschichte*, München 2012.

Johannes Platz, "'Überlegt Euch das mal ganz gut: wir bestimmen mit. Schon das Wort allein.' – Entstehungsbedingungen und Wirkungen der Betriebsklimastudie des Frankfurter Instituts für Sozialforschung in Werken der Mannesmann AG 1954/1955", in: Christian Kleinschmidt (Ed.), *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomie oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*, Essen 2002, 199-224.

Werner Plumpe, "Industrielle Beziehungen" in: Werner Plumpe / Gerold Ambrosius / Dietmar Petzina (Eds.), *Moderne Wirtschaftsgeschichte: eine Einführung für Historiker und Ökonomen*, München 2006, 389-419.

Hans-Hermann Pogarell / Michael Pohlenz, "Betriebliche Sozialpolitik in der Nachkriegszeit: Vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zum hundertjährigen Firmenjubiläum", in: Klaus Tenfelde, *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007, 147-176.

Anson Rabinbach, "The Aesthetics of Production in the Third Reich", in: *Journal of Contemporary History* (11), 1976, 43-74.

Anson Rabinbach, *The Human Motor. Energy, Fatigue and the Origins of Modernity*, New York 1990.

Anson Rabinbach, "Betriebspsychologie zwischen Psychotechnik und Politik während der Weimarer Republik. Der Fall Otto Lipmann", in: Dietrich Milles (Ed.), *Betriebsärzte und produktionsbezogene Gesundheitspolitik in der Geschichte*, Bremerhaven 1992, 41-64.

Joachim Radkau, *Das Zeitalter der Nervosität. Deutschland zwischen Bismarck und Hitler*, München 2000.

Lutz Raphael, "Die Verwissenschaftlichung des Sozialen als methodische und konzeptionelle Herausforderung für eine Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts", in: *Geschichte und Gesellschaft* (22/2), 1996, 165-193.

Andreas Reckwitz, *Das hybride Subjekt. Eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne*, Göttingen 2010.

William Reddy, *The Navigation of Feeling: A Framework for the History of Emotions*, Cambridge 2001.

Daniel Rodgers, *The Age of Fracture*, Cambridge 2011.

Nikolas Rose / Peter Miller, "Production, Identity, and Democracy", in: *Theory and Society* (24/3), 1995, 427-467.

Nikolas Rose, *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*, London 1999.

Ruth Rosenberger, *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008.

Carola Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie: eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990.

Philipp Sarasin, "Die Rationalisierung des Körpers. Über ‚Scientific Management‘ und ‚biologische Rationalisierung‘", in: Michael Jeismann (Ed.), *Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter*, Frankfurt am Main 1995, 78-115.

Carl Sasse, "Eine Romantische Arbeitsethik? Die neuen Ideale in der Arbeitswelt", in: Günter Burkart (Ed.), *Die Ausweitung der Bekenntniskultur - neue Formen der Selbstthematisierung?*, Wiesbaden 2006, 285-312.

Anne Schmidt, *Belehrung - Propaganda - Vertrauensarbeit. Zum Wandel amtlicher Kommunikationspolitik in Deutschland 1914-1918*, Essen 2006.

Heribert Schmidt-Dorrenbach, *50 Jahre betriebliche Personalpolitik. Der Weg der Deutschen Gesellschaft für Personalführung*, Frankfurt 2002.

Klaus Schönhoven, *Arbeiterbewegung und soziale Demokratie in Deutschland*, Bonn 2002.

Günther Schulz, "Betriebliche Sozialpolitik in Deutschland seit 1850", in: Karl Kaufhold et al. (Eds.), *Staatliche, städtische, betriebliche und kirchliche Sozialpolitik vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Stuttgart 1991, 137-176.

Gerhard Schulze, *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, Frankfurt am Main 2000.

Joan W. Scott, "History-writing as Critique", in: Keith Jenkins et al. (Eds.), *Manifestos for History*, London 2007, 19-38.

Steven Shapin, *Never pure: Historical Studies of Science as if it was Produced by People with Bodies, Situated in Time, Space, Culture, and Society, and Struggling for Credibility and Authority*, Baltimore 2010.

Tilla Siegel, "Rationalisierung statt Klassenkampf. Zur Rolle der Deutschen Arbeitsfront in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit", in: Hans Mommsen (Ed.), *Herrschaftsalltag im Dritten Reich*, Düsseldorf 1988, 97-150.

Wolfgang Spohn, "Betriebsgemeinschaft und innerbetriebliche Herrschaft", in: Carola Sachse et al. (Eds.), *Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung. Herrschaftsmechanismen im Nationalsozialismus*, Opladen 1982, 140-208.

Carol Stearns / Peter Stearns, *Anger. The Struggle for Emotional Control in America's History*, Chicago 1986.

Wolfgang Streeck, *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz*, Frankfurt 1999.

Wolfgang Streeck, "The Crisis in Context. Democratic Capitalism and Its Contradictions." *MPIfG Discussion Paper* (11/15), Cologne 2011.

Wolfgang Streeck, "On Fred Block, Varieties of what? Should we still be using the concept of capitalism?", in: *Political Power and Social Theory* (23), Bingley 2012, 311-321.

Wolfgang Streeck, *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*, Berlin 2013.

Dietmar Süß, *Kumpel und Genossen. Arbeiterschaft, Betrieb und Sozialdemokratie in der bayrischen Montanindustrie, 1945 bis 1976*, München 2003.

Maik Tändler, "'Psychoboom'. Therapeutisierungsprozesse in Westdeutschland in den späten 1960er- und 1970er Jahren", in Sabine Maasen et al. (Eds.), *Das beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ,langen' Siebziger*, Bielefeld 2011, 59-94.

Klaus Tenfelde, "Mitbestimmung und Unternehmenskultur in Deutschland. Die Chemieindustrie im 20. Jahrhundert", in: Klaus Tenfelde (Ed.), *Stimmt die Chemie? Mitbestimmung und Sozialpolitik in der Geschichte des Bayer-Konzerns*, Essen 2007, 11-34.

Helmut Trischler, "Partielle Modernisierung: die betrieblichen Sozialbeziehungen im Ruhbergbau zwischen Grubenmilitarismus und Human Relations", in: Matthias Frese (Ed.), *Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert: regionale und vergleichende Perspektiven*, Paderborn 1996, 145-171.

Karsten Uhl, "Der Faktor Mensch und das Management. Führungsstile und Machtbeziehungen im industriellen Betrieb des 20. Jahrhunderts", in: *Neue Politische Literatur* (55 / 2), 2010, 233-254.

Nina Verheyen, "Unter Druck. Die Entstehung des individuellen Leistungsstrebens um 1900", in: *Merkur. Zeitschrift für Europäisches Denken* (66/5), 2012, 382-390.

Günter Voß / Hans Pongratz, *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin 2003.

Max Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Köln 2009.

Hans-Ulrich Wehler, *Die neue Umverteilung. Soziale Ungleichheit in Deutschland*, München 2013.

Thomas Welskopp, "Soziale Kontinuität im institutionellen Wandel. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von der Jahrhundertwende bis zu den 1960er Jahren", in: Matthias Frese / Michael Prinz (Eds.), *Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert. Regionale und vergleichende Perspektiven*, Paderborn 1996, 217-267.

Thomas Welskopp, "Class Structures and the Firm: The Interplay of Workplace and Industrial Relations in Large Capitalist Enterprises", in: Paul Robertson (Ed.), *Authority and Control in Modern Industry*, London 1999, 73-119.

Thomas Welskopp, "Arbeitergeschichte im Jahr 2000. Bilanz und Perspektiven", in: *Traverse. Zeitschrift für Geschichte* (7), 2000, 15-30.

Thomas Welskopp, "The Vision(s) of Work in the 19th German Labour Movement", in: Jürgen Kocka (Ed.), *Work in a Modern Society*, 55-72.

Thomas Welskopp, *Sons of Vulcan. Industrial Relations and Attitudes towards Work among German and American Steel Workers in the 20th Century*. Unpublished paper given at the Conference *Emotions and Capitalism* in Berlin, June 2012.

Eli Zaretsky, *Secrets of the Soul. A Social and Cultural History of Psychoanalysis*, New York 2004.

Zusammenfassung der Ergebnisse (German)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich aus emotionshistorischer und wissenschaftsgeschichtlicher Perspektive mit der Frage, wie Arbeitswissenschaftler und unternehmerische Akteure in Deutschland im 20. Jahrhundert den Zusammenhang zwischen der menschlichen Arbeitsleistung und dem emotionalen Bezug zur Arbeit konzeptualisiert haben. In einem ersten Schritt wurde untersucht, unter welchen kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen um 1900 erstmals ein wissenschaftliches Interesse daran entstand, die Wirkung von Gefühlen in industriellen Arbeitsverhältnissen zu theoretisieren und durch arbeitswissenschaftliche Maßnahmen zu beeinflussen. Sowohl die Problematisierung des allgegenwärtigen ‚Klassenhasses‘ als auch einer weit verbreiteten ‚Unlust‘ in der Arbeiterschaft, sich den Anforderungen monotoner und arbeitsteiliger Industrieproduktion zu beugen, können als Gründe für die Entstehung der arbeitswissenschaftlichen Disziplinen (Arbeitsmedizin, Arbeitspädagogik, Arbeitspsychologie, Betriebssoziologie) genannt werden.

In einem zweiten Schritt wurden vier ‚emotionale Stile‘ für das 20. Jahrhundert herausgearbeitet, die jeweils für einen Zeitraum (1900-1925, 1925-1940, 1940-1960, 1960-1980) distinkte Modi beschreiben, arbeitsrelevante Emotionen zu konzeptualisieren und durch arbeitswissenschaftliche Methoden in Unternehmen zu ‚bearbeiten‘. Jeweils zu Beginn dieser Phasen wird das arbeitswissenschaftlich leitende Paradigma in Frage gestellt und durch Modelle und Methoden ersetzt, die im Kontext ihrer Zeit und der jeweiligen wirtschaftlichen Herausforderungen eine höhere Produktivität als auch zufriedener Mitarbeiter versprechen. Während dies nicht bedeutet,

dass bereits bewährte Maßnahmen im Personalmanagement abgeschafft werden, so verschiebt sich doch der Fokus mit einer jeden Phase auf ein neues ‚Objekt‘ arbeitswissenschaftlicher Verbesserungs- (und damit Steigerungs-)potentiale: Während psychotechnische Methoden zu Beginn des Jahrhunderts die Arbeit weniger anstrengend machen und damit den Arbeiter mehr gewogen stimmen sollten, wurde um 1925 vor allem in charakterologischen Führungsmethoden und werksgemeinschaftlichen Maßnahmen der Schlüssel zu zufriedenen und leistungsbereiteren Mitarbeitern gesehen. Um 1940 bereiteten psychoanalytisch inspirierte Persönlichkeitsmodelle eine Wende vor hin zum Human Relations-Ansatz, der bis in die 1960er Jahre die Bemühungen von Unternehmen prägte, positiv gestimmte und engagierte Mitarbeiter hervorzubringen. Mit den 1960er Jahren entsteht die vorerst letzte paradigmatische Veränderung mit der Rezeption von Motivationstheorien aus den USA, die den Human Resource-Ansatz begründen.

Die Arbeit zeigt, dass jede dieser paradigmatischen Verschiebungen einen weiteren Teil zu fünf übergreifenden Entwicklungstendenzen beiträgt, die für das zwanzigste Jahrhundert herausgearbeitet wurden: Erstens weisen die arbeitswissenschaftlichen Quellen und unternehmerischen Praktiken darauf hin, dass im Untersuchungszeitraum eine *Desomatisierung* zu verzeichnen ist, d.h. positive und negative Gefühle bei der Arbeit werden zunehmend unabhängig von körperlichen Empfindungen und damit unabhängig von materialisierten Arbeitsbedingungen beschrieben.

Zweitens stellt die Arbeit eine Tendenz der *Dematerialisierung* fest, insofern als die Rolle der finanziellen Entlohnung für industrielle Erwerbsarbeit für den Gemütszustand der Arbeitenden als immer geringer eingeschätzt wird – an ihre Stelle treten ‚immaterielle‘ Entlohnungen wie das Versprechen der Selbstverwirklichung und der inneren Befriedigung durch Arbeit.

Drittens beschreibt die Arbeit den Befund einer *Dynamisierung* im Nachdenken über ‚Gefühle bei der Arbeit‘: Während beispielsweise um 1900 eine stabile Arbeitsfreude als gegeben vorausgesetzt wird (sie kann höchstens durch ungünstige Arbeitsbedingungen beeinträchtigt werden und die frühen Arbeitswissenschaften beschäftigen sich ausschließlich mit der Minderung dieser Störfaktoren), so werden 70 Jahre später im Rahmen des Human Resource-Ansatzes gänzlich andere Annahmen gemacht: Seine Vertreter gehen davon aus, dass ständig neue Stimuli in der Arbeitstätigkeit geschaffen werden müssen (‚challenges‘), um ein letztlich nicht zu stillendes ‚Bedürfnis‘ der Arbeitenden nach ‚Job Satisfaction‘ zumindest temporär zu befriedigen. Positive Gefühle bei der Arbeit werden somit voraussetzungsreicher und instabiler,

ein Konstrukt das nicht zuletzt zu ständig neu gesetzten Zielen („stretch goals“) statt einer gleichbleibenden Arbeitsleistung anreizen soll.

Viertens konstatiert die Arbeit für das 20. Jahrhundert eine Anreicherung von industriellen Erwerbsverhältnissen mit *transzendenter Bedeutung*. Sowohl in arbeitswissenschaftlichen Texten als auch in beruflicher Ratgeberliteratur und in unternehmerischen Medien wird Arbeit immer weniger als Mittel des Broterwerbs und vielmehr als Quelle individueller Erfüllung und als Voraussetzung für private Lebenszufriedenheit dargestellt.

Der fünfte Befund betrifft die Tendenz zur *Individualisierung*, insofern als dass arbeitswissenschaftliche und unternehmerische Maßnahmen den Arbeitnehmer im Untersuchungszeitraum immer weniger als Mitglied einer sozialen Klasse adressieren. Vielmehr wird der Arbeitenden als „postsoziale“ Persönlichkeit angesprochen, die durch die Erwerbsarbeit individuelle Bedürfnisse erfüllt, statt sich (wie um 1900 problematisiert) in einem ressentimentgeladenen Klassenantagonismus zu befinden.

Abstract (English)

The present study pursues the question how labor scientists and corporate players conceptualized the connection between work performance and work-related emotions in 20th century Germany. It does so from a history of emotions and a history of science perspective. The project sets in around 1900 by exploring the cultural, social and economic reasons why employees' emotions turned into an object of labor scientific inquiry at the time. The problematization of contemporary 'class hatred' as well as the seemingly wide-spread aversion of industrial workers towards their tasks can be viewed as two driving powers for the efforts to turn monotonous and highly partialized industrial labor into a more likeable experience. This was the point of departure for the emergence of disciplines like labor physiology, labor pedagogy and psychology as well as industrial sociology, which all aimed at making the worker more productive and content.

After having outlined these points of origins for the scientific and corporate occupation with 'emotions at work', the study identifies four consecutive 'emotional styles' which shaped the approach towards work-related feelings in the 20th century. These four emotional styles (following the periodization 1900-1925, 1925-1940, 1940-1960, 1960-1980) stand for historically distinct ways of framing emotions and working on them in the corporate space. Each style challenges the previous one in terms of its efficiency to generate productive and happy employees in the respective economic and political context. This does not mean that all established personnel management methods were discarded with the advent of a new emotional style. However, a new paradigm respectively shifted the attention with regard to those new promising labor scientific and corporate measures in which higher performance outcomes could be yielded: Around 1900 psychotechnical methods emerged and promised to make industrial labor less exhausting and thereby reduce the workers' revolutionary zeal. By 1925, the new guiding ideas came from characterology and from efforts to build up a 'factory community' against class-based solidarity. Around 1940, psychoanalytic models informed new labor scientific theories and approaches which provided the foundation for the ensuing Human Relations paradigm. The latter was replaced in the 1960s by the Human Resource approach based on motivational theories which had been formulated in the US.

The present study shows that each of these paradigmatic shifts deepens the following five overarching developments which have been identified for the 20th century: First, labor scientific sources and corporate practices show a tendency towards *desomatization*, i.e. positive and negative emotions at work are increasingly less framed as an outcome of material and bodily working conditions. Rather the willingness of the employee to motivate him- or herself (i.e. to generate positive emotions by oneself) irrespective of the actual workload or work hours is expected.

The second key development is the tendency towards a *dematerialization*: This means that the financial remuneration for industrial labor is cast as gradually less important, while the ‘immaterial’ rewards such as finding personal satisfaction in work contents become more strongly emphasized.

Third, the study outlines a trend towards a *dynamization* in dealing with emotions at work. While around 1900 it was taken for granted that a worker had a pre-existing amount of joy in work (which could only be troubled by unfavorable working conditions), in the 1970s the Human Resource paradigm promoted a different conceptualization: It claimed that job satisfaction was an unstable psychological state which could only temporarily be reached by making the employee master ever new and challenging tasks. After fulfilling certain goals at work, new ‘stretch goals’ would have to be found to create a new field for generating positive emotions.

Fourth, throughout the 20th century gainful employment turned from a means to make a living into a source of *transcendent meaning-making*, this study argues. Not only work-related advice literature but also corporate public relations present work as a field in which personal fulfillment and private happiness can (and must) be found.

The fifth claim of this book is that labor scientific and corporate efforts worked much towards an *individualization* of the employment relationship. While around 1900 the key problematization in dealing with emotions at work were ‘class-based emotions’ (such as class hatred and workers’ solidarity), the ensuing efforts tried to bring about a disaggregated (‘postsocial’) work personality. The latter should understand the employment not in terms of an irreconcilable class antagonism but as a means to satisfy individual emotional needs.