

FRANK BECKER

# »Menschen-

ARBEITSWISSEN UND ARBEITSPRAKTIKEN  
IN DEUTSCHLAND 1925-1945

# ökonomie«



campus

»Menschenökonomie«

*Frank Becker* ist Professor für Neuere und Neueste Geschichte am Historischen Institut der Universität Duisburg-Essen. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Geschichte der politischen Kultur, intellectual history, Nationalismus und Krieg, Wissenschafts- und Wissensgeschichte der Arbeit sowie Theorie- und Methodenfragen.

Frank Becker

# »Menschenökonomie«

Arbeitswissen und Arbeitspraktiken in Deutschland  
1925–1945

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51456-7 Print

ISBN 978-3-593-44811-4 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44812-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: Motorenwerkstatt der Seeflugstation Norderney (1918) © Bundesarchiv (Bildnummer: 134-B3340)

Satz: le-tex transpect-typesetter, Leipzig

Gesetzt aus der Alegreya

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe sind ein klimaneutrales Unternehmen.

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort .....	7
1. Einleitung .....	9
2. Vom DINTA zum AfBuB – Institute als Strahlungszentren .....	21
3. Die Arbeitsidee .....	43
4. Arbeitswissenschaft – Arbeitswissen .....	59
4.1 Arbeitsphysiologie .....	59
4.2. Arbeitspsychologie .....	72
5. Kommunikation und Veranschaulichung .....	91
6. Instrumente der Arbeitsgestaltung .....	109
6.1 Lehrwerkstatt .....	109
6.2 Werkschule .....	131
6.3 Die Berufserziehung der Erwachsenen .....	160
6.4 Alters- und Invalidenwerk .....	177
6.5 Führung und Gemeinschaft .....	197
7. Arbeitserziehung und Sport .....	221
7.1 Der Aufbau eines Sportbetriebs .....	221
7.2 Die Verbesserung des Arbeitens .....	239
7.3 Die Erhaltung der Gesundheit .....	257
8. Arbeit und Geschlecht .....	269
9. Schluss .....	299

## Anhang

Abkürzungen .....	315
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	317
Publizierte Quellen .....	317
Archivquellen .....	328
Forschungsliteratur .....	331

# Vorwort

Heute gehört der »Burn-out« zu den bekanntesten Krankheiten, die – auch und vor allem – aus Überarbeitung und Überanstrengung resultieren. Die breite gesellschaftliche Debatte, die mittlerweile zu diesem Thema geführt wird, vermittelt den Eindruck, die Krankheit – und das zugrundeliegende Problem – gebe es erst seit kürzester Zeit; es sei primär eine Folge des Gebots der ständigen Erreichbarkeit und der gestiegenen Anforderungen an die Aufmerksamkeit, die mit den neuen Kommunikationsmedien einhergingen. In Übereinstimmung damit gilt der »Burn-out« als psychische Krankheit. Zieht man die Geschichte der Arbeit zu Rate, so zeigt sich ein völlig anderes Bild. Das Problem der strukturellen Erschöpfung – der Begriff »Burn-out« wurde noch nicht verwendet – kam schon zusammen mit dem Entstehen der Arbeitswissenschaften kurz vor dem Ersten Weltkrieg in den Blick. Der Versuch, dieses Problem zu lösen, gehörte sogar zu den Leistungen, von denen die Arbeitswissenschaften lange Zeit ihre Existenzberechtigung herleiteten. Die Ursachen der dauerhaften Ermüdung wurden allerdings zunächst auf der körperlichen Ebene verortet. Aber schon bald zog man auch psychische und soziale Faktoren in Betracht. Die folgenden Jahrzehnte waren von großen Anstrengungen geprägt, das Wissen auf diesem Feld zu vermehren und Arbeits-, Freizeit- und Erholungspraktiken zu entwickeln, die den gewonnenen Erkenntnissen entsprachen – und die strukturelle Erschöpfung der Arbeitenden verhindern konnten. In Deutschland waren es die Arbeitswissenschaftler und -pädagogen der Weimarer Republik, die hier entscheidende Grundlagen schufen; Grundlagen freilich, die in der NS-Zeit, wenn auch vielfältig transformiert, aufgegriffen wurden, um dort eine wichtige Säule der Arbeitssemantik und -gestaltung zu bilden. Damit hat sich die Forschung bislang noch kaum befasst. Dieses Buch soll einen Schritt dahin tun.

Oft haben Bücher Ähnlichkeit mit Flüssen – mit Flüssen, die weniger durch den Raum, als vielmehr durch die Zeit fließen. Die Nebenflüsse, die den Hauptfluss mit ihrem Wasser speisen, tun dies nicht in räumlicher,



sondern in zeitlicher Abfolge. So entstand auch die vorliegende Darstellung. Einer ihrer Quellflüsse war die 2011 ausgesprochene Einladung von Hans-Ulrich Thamer (Münster) und Theo Plesser (Dortmund), an einer Arbeitsgruppe zur Erforschung der Geschichte des *Max-Planck-Instituts für molekulare Physiologie und Leibniz Instituts für Arbeitsforschung* in Dortmund, vormals *Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitsphysiologie* in Berlin, mitzuwirken. Schon bald kam es zu einem weiteren Zufluss: Seit 2013 gehöre ich dem Leitungsgremium des DFG-Graduiertenkollegs 1919 »Vorsorge, Voraussicht, Vorhersage. Kontingenzbewältigung durch Zukunftshandeln« an der Universität Duisburg-Essen an. Da dieses Kolleg auch die Vorsorge im Hinblick auf knappe Ressourcen behandelt, bot es eine ideale Plattform für die Diskussion der Frage, seit wann und inwiefern die Arbeitswissenschaften auch die menschliche Arbeitsenergie als eine Ressource aufzufassen lernten, die nachhaltig zu bewirtschaften sei. 2015 trat ich der von Stefan Berger (Bochum) initiierten Plattform »Wissenschaftsgeschichte des Ruhrgebiets« bei, die Institute und andere außeruniversitäre Forschungseinrichtungen der Rhein-Ruhr-Region in den Blick nahm. 2017 schließlich organisierte ich mit Daniel Schmidt (Gelsenkirchen) die Konferenz »Industrielle Arbeitswelt und Nationalsozialismus. Der Betrieb als Laboratorium der ›Volksgemeinschaft‹ 1920–1960«, die die Geschichte von Arbeit und Arbeitswissenschaften in den Kontext der NS-Konzepte von »Betriebs«- und »Volksgemeinschaft« stellte. Profitierte der Fluss meiner Untersuchung von solchen Zuflüssen, so wurde er aber auch immer wieder von sonstigen Pflichten und Aufgaben zurückgestaut. So hat es bis heute gedauert, bis er endlich in das feste Bett einer Buchveröffentlichung strömte.

Profitiert habe ich auf dieser langen Strecke von mehreren Vorträgen in Forschungskolloquien, in denen ich erste Überlegungen und Zwischenergebnisse, später dann Thesen präsentieren konnte. Für entsprechende Einladungen danke ich Ute Daniel, Herbert Mehrstens und Thomas Scharff (Braunschweig), Heike Bungert, Thomas Großböling und Christian Jansen (Münster), Bärbel Kuhn, Claudia Kraft und Angela Schwarz (Siegen), Rainer Liedtke (Regensburg) und Ewald Frie (Tübingen). Bei der Recherche haben mich Dr. Antonia Gießmann-Konrads und Dr. Darius Harwardt, bei der Redaktion Dr. Anna Michaelis und Torben Trelenkamp (alle Duisburg-Essen) in hervorragender Weise unterstützt. Die Zusammenarbeit mit Jürgen Hotz vom Campus Verlag ist zum wiederholten Male eine Freude gewesen.

*Frank Becker*, Duisburg-Essen, im Dezember 2020

# 1. Einleitung

»Menschenökonomie« – dieser Begriff bündelte zwei Jahrzehnte lang die Anstrengungen von deutschen Arbeitswissenschaftlern und Arbeitserziehern zur Veränderung der Arbeitswelt. »Menschenökonomien« gründeten 1925 in Düsseldorf das *Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung* (DINTA) und erhielten in der NS-Zeit die Gelegenheit, ihre Konzepte in großem Maßstab zu implementieren. »Menschenökonomie« war dabei ein mehrdeutiger Begriff: Gemeint war eine Ökonomie, die sich am vermeintlichen Wesen des Menschen orientierte, ja auf dieses Wesen in besonderer Weise Rücksicht nahm, aber auch eine ökonomische Auffassung des Menschen selbst, das heißt ein ökonomischer Umgang mit seinen Kräften und Fähigkeiten. In diesem Sinne definierte der Arbeitswissenschaftler Johannes Riedel die Menschenökonomie im Gründungsjahr des DINTA programmatisch als eine Ökonomie der Wirksamkeit des Menschen.<sup>1</sup> Vor allem mit den Energiereserven des Werk tätigen musste nach wirtschaftlichen Kriterien verfahren werden: Die Arbeitsenergie galt als Ressource, die nicht übernutzt werden durfte, sondern nachhaltig zu bewirtschaften war – was konkret bedeutete, dass Energie, die durch Arbeit verbraucht worden war, wieder ersetzt werden musste. Weil solche Prozesse von den unterschiedlichsten physiologischen, psychologischen und arbeitspraktischen Faktoren beeinflusst wurden, forderten sie auf dem Feld der Arbeitsgestaltung zu hochkomplexen Problemlösungsstrategien heraus.

Deren historische Rekonstruktion macht die Verknüpfung mehrerer Forschungsstränge nötig. Zuerst sind Studien zur Geschichte von Leistung und Ermüdung zu nennen. Das Arbeitsethos der Moderne, das in der Arbeit nicht nur den universellen Schlüssel zur Umgestaltung aller Verhältnisse erblickte, sondern auch die Währung, die dem Individuum seinen gesellschaftlichen Status zuordnete, machte das Leistungsvermögen – bzw.

---

<sup>1</sup> Riedel, Johannes, »Wissenschaftliche Betriebsführung«, in: ders. (Hg.), *Arbeitskunde. Grundlagen, Bedingungen und Ziele der wirtschaftlichen Arbeit*, Leipzig/Berlin 1925, S. 85–98, hier 95. Zu Johannes (Hans) Riedel siehe Kipp 1978, sowie Raehlmann 1988, S. 114–127.

dessen Nachlassen oder sogar vollständigen Verlust – zu einer basalen Kategorie. Vor diesem Hintergrund entstanden in den letzten Jahren Studien zur Genese des Leistungsbegriffs, der Leistungspraktiken und Leistungswissenschaften;<sup>2</sup> als Pendant dazu gerieten aber auch Schwäche und Ermüdung in den Blick.<sup>3</sup> Da sich diese Forschungen zumeist auf den Zeitraum vom späten 19. bis zum mittleren 20. Jahrhundert beziehen, stecken sie für die vorliegende Untersuchung einen Rahmen ab, wobei die Engführung auf das Feld der Arbeitsgestaltung allerdings manche Konkretisierung erlauben wird. Zudem werden die Begriffe Leistung und Ermüdung durch Gesundheit und Wohlbefinden ergänzt,<sup>4</sup> was auch auf semantischer Ebene für neue Perspektiven sorgt.

Der zweite Forschungsstrang bezieht sich auf die Rationalisierungsbestrebungen, die vor dem Ersten Weltkrieg einsetzten, aber in den 1920er Jahren breitenwirksam wurden. Sie erfassten sämtliche Industriestaaten; die Grundidee bestand darin, wissenschaftliche Erkenntnisse dazu zu nutzen, Arbeitsprozesse effizienter und damit für den Unternehmer profitabler zu gestalten, aber auch zu »humanisieren«, also für den arbeitenden Menschen erträglicher zu machen. Hierbei wurden unterschiedliche Wege beschritten – von der »humanen Betriebsführung« in den USA<sup>5</sup> bis zu Lenins Parole »So-wjetmacht plus Elektrifizierung«, also der Einführung neuer Arbeitsmethoden unter sozialistischem Vorzeichen.<sup>6</sup> In vielen Ländern entstanden »Musterbetriebe«, die fortschrittliche Formen der Arbeitsgestaltung modellhaft verkörperten; beispielhaft seien die Ford-Werke in Detroit, die Schuhfabrik von Thomas Bata in der Tschechoslowakei und der Schreibmaschinenhersteller Olivetti im norditalienischen Ivrea genannt. Diese Fertigungsstätten wurden – ebenso wie die Fortschritte in den Arbeitswissenschaften – international beobachtet und gaben auch außerhalb der jeweiligen Landesgrenzen viele Anstöße zur Nachahmung oder zur abwandelnden Integration in die eigenen Konzepte und Formen von Arbeitspolitik.<sup>7</sup>

2 Rabinbach 2001; Dinçkal 2013a, S. 71–97; Bänziger/Suter 2017; Verheyen 2018; Martschukat 2019.

3 Hau 2017; Amelung u. a. 2018, sowie weitere Publikationen des 2015 von der DFG eingerichteten Sonderforschungsbereichs 1095 »Schwächediskurse und Ressourcenregime« an der Goethe-Universität Frankfurt am Main.

4 Zum Begriffsvorschlag »Wohlbefinden«, der soziale, körperliche und psychische Faktoren bündelt, siehe Becker 2020.

5 Luks 2010, S. 149.

6 Schattenberg 2002; Rütting 2002.

7 Zu dieser Beobachtung dienten oftmals Reisen. Siehe am Beispiel der US-amerikanischen Produktionsstätten Nolan 1994, S. 17–29. Darüber hinaus stellten die Protagonisten ihre Ideen in Publikationen vor. Das Spektrum reichte hierbei von Henry Fords Weltbestseller *My Life and Work*

Darüber hinaus spielten Rationalisierungsagenturen eine wichtige Rolle. Hierbei handelte es sich um Körperschaften, die Teilaspekte der Rationalisierung in besonderer Weise unterstützten. Um für Deutschland die wichtigsten zu nennen: Den Anfang machte 1908 der *Deutsche Ausschuss für Technisches Schulwesen* (DATSCH), eine vom *Verein Deutscher Ingenieure* und dem *Verband Deutscher Maschinenbauanstalten* gegründete Vereinigung zur Vereinheitlichung der industriellen Berufsausbildung;<sup>8</sup> 1913 folgte das *Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitsphysiologie* (KWIfA), das den Energieverbrauch im Arbeitsprozess untersuchte;<sup>9</sup> 1921 entstand das *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk* (RKW),<sup>10</sup> 1924 der *Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlungen* (REFA).<sup>11</sup>

Gewiss ist die Gründung des DINTA 1925 auch in diesem Kontext zu sehen, doch zu den Rationalisierungsagenturen bestanden einige gravierende Unterschiede. Dem Düsseldorfer Haus ging es nicht nur um die Verbesserung von Technik und Organisation, sondern – im Sinne der Menschenökonomie – auch um die Rolle des Werk tätigen. Deshalb setzte es sich in erster Linie mit den direkt auf den Menschen bezogenen Teildisziplinen der Arbeitswissenschaft, Arbeitsphysiologie und Arbeitspsychologie auseinander. Überdies bettete es sein Tun in eine umfassende Weltanschauung ein. So galt es die Arbeiterschaft in neuer Weise zu integrieren, weil der Paternalismus des Kaiserreichs nicht über die Revolution von 1918/19 hatte hinübergerettet werden können. Die sozialistische Arbeiterbewegung erklärte den Betrieb zur Keimzelle des Klassenkonflikts – das DINTA dagegen stilisierte ihn zum Modell für neue Arbeitsbeziehungen und eine neue Arbeitskultur, die dafür sorgten, dass der Beschäftigte durch die Garantie seines Wohlbefindens an das Unternehmen gebunden wurde. Oberstes Ziel dabei war die dauerhafte Erhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit – um nicht noch einmal erleben zu müssen, was gegen Ende des Ersten Weltkriegs eingetreten war: ein kollektives Ausbrennen der Menschen an der Front und in der Heimat, ein Erschöpfungszustand, der bis in die Weimarer Jahre hinein fortwirkte.

---

(Garden City, N.Y. 1922) bis zum kleinen Aufsatz in einer Fachzeitschrift, wie zum Beispiel Bata, Thomas, »Moderner Unternehmerteil. Mein System«, in: *Mitteilungen der Gesellschaft für deutsche Wirtschafts- und Sozialpolitik* 3 (1929) 21–22, S. 207–208. Die Verknüpfung von Arbeitswissenschaft und Politik untersucht am deutschen Beispiel neuerdings auch die Studie von Rehenhardt 2020, die jedoch im vorliegenden Manuskript nicht mehr berücksichtigt werden konnte.

8 Herkner 2003.

9 Hachtmann 2010.

10 Shearer 1997.

11 Heßler 2012, S. 50.

Die Bedeutung des DINTA, das sich also durchaus einem umfassenden »Social Engineering« verpflichtet sah,<sup>12</sup> ist in der Forschung schon verschiedentlich hervorgehoben worden, hat sich aber noch nicht in einer monografischen Darstellung der Geschichte des Hauses und seiner vielfältigen Aktivitäten niedergeschlagen. Stattdessen finden sich nur verstreute Aufsätze auf der einen,<sup>13</sup> Kapitel bzw. Abschnitte in Büchern zur Industrie- und Wirtschaftsgeschichte der Weimarer Republik auf der anderen Seite.<sup>14</sup> Auch die vorliegende Untersuchung leistet keine Gesamtdarstellung, schon gar nicht im Sinne einer Institutionengeschichte. Sie will aber den Wissensstand zum DINTA durch die Analyse der in Düsseldorf entwickelten Konzepte zur Arbeitsgestaltung unter Einbeziehung von deren kurz- wie mittelfristiger Wirkung erweitern.

Die Einschätzung der älteren Forschung, den Arbeitsphysiologen und Arbeitspsychologen sei es in den Jahren der Weimarer Republik kaum gelungen, die deutsche Industrie zur Implementierung ihrer Forschungsergebnisse zu bewegen,<sup>15</sup> muss dabei deutlich eingeschränkt werden. Für das gesamte Selbstverständnis des DINTA spielte es eine maßgebliche Rolle, dass die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaften nicht nur rezipiert, sondern auch in die Praxis überführt wurden. Das Institut war geradezu als Scharnier zwischen Theorie und Praxis, zwischen Forschung und betrieblicher Anwendung konzipiert; sein Leiter Carl Arnhold, ein praxiserprobter Betriebsingenieur, der gleichzeitig Kontakte zu fast allen zeitgenössisch führenden Arbeitswissenschaftlern pflegte und deren Ideen in zahllosen eigenen Vorträgen und Publikationen aufgriff und verbreitete, personifizierte dieses Konzept.

Ein zentrales Instrument zur Überführung von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen in die betriebliche Praxis war die Arbeitserziehung. Das DINTA griff die Idee der Berufsausbildung in eigenen »Lehrwerkstätten« auf und goss sie in eine neue Form. Diese Initiative hat schon seit den 1960er Jahren das Interesse historisch arbeitender Pädagogen bzw. der historischen

12 Zu diesem Begriff vor allem Etzemüller 2009; Kuchenbuch 2010; Luks 2010.

13 Etwa Nolan 1993, sowie Kift 2012.

14 Zum Beispiel Campbell 1989, S. 146–150; Nolan 1994, S. 187–192; Kleinschmidt 1993, S. 215–217; Welskopp 1994, S. 677–692; Hau 2017, S. 73–78. Auch die 2010 von Meskill aufgeworfene Frage, wie die Rolle des DINTA im Vergleich zum DATSCH zu gewichten sei, blieb in der Forschung ohne Resonanz. Siehe Meskill 2010, S. 129–131 und 139, Anm. 136.

15 Sarasin 1995, S. 104.

Bildungsforschung geweckt;<sup>16</sup> die einschlägigen Studien konzentrieren sich folglich auf die Erziehungsziele und -maßnahmen, legen jedoch auf Fragen von Industriepolitik und Arbeitsgestaltung, Wissenschafts- und Wissensgeschichte weniger Gewicht. Hier kann eine geschichtswissenschaftliche Untersuchung noch Neuland betreten.

Mit dem dritten Forschungsstrang sind Studien zur Geschichte der Arbeit in der nationalsozialistischen Ära gemeint. Seit einiger Zeit wird dem Bereich »Arbeit« von der NS-Forschung besondere Aufmerksamkeit gewidmet.<sup>17</sup> Die Organisation der Arbeit war ein entscheidender Faktor bei der Konstruktion jener »Volksgemeinschaft«, die, so der Tenor zahlreicher neuer Untersuchungen,<sup>18</sup> im Mittelpunkt von Ideologie und Herrschaftsaufbau des »Dritten Reiches« stand.

Trotz mancher Kritik<sup>19</sup> hat sich dieser Ansatz in der NS-Forschung mittlerweile durchgesetzt. Im Kern geht es darum, den im Nationalsozialismus omnipräsenten Begriff der »Volksgemeinschaft« nicht von vornherein als Propagandaformel abzutun, sondern als zentrale Zielsetzung des Regimes ernst zu nehmen, die auf allen Politikfeldern als Gestaltungsprinzip und Legitimationsgrund diente. Weite Teile der Bevölkerung haben das Konzept offenbar goutiert und sich zur Deutung der eigenen Lebenssituation angeeignet; hieraus resultierte eine affektive Integration, die eine hohe Mobilisierungskraft entfaltete, auch wenn die Versprechen, die das Regime im Zeichen der »Volksgemeinschaft« machte, oftmals nur in Ansätzen sichtbar und greifbar eingelöst wurden.<sup>20</sup>

Dennoch hat auch die Frage ihre Berechtigung, ob nicht die Forderung nach völkischer Vergemeinschaftung tatsächlich zum Abbau traditioneller Hierarchien geführt hat. Der Hinweis darauf, dass jedermann in erster Linie »Volksgenosse« sei, delegitimierte Privilegien und knüpfte dabei an die Egalisierungstendenz an, die mit der nationalen Idee schon seit ihren

---

16 Eichberg 1965; Bunk 1972; Arnold/Lipsmeier 1989; Pätzold 1989, S. 278–280. Mit einem Schwerpunkt bei der NS-Zeit Kipp/Manz 1985; Kipp 1987; Kipp/Miller-Kipp 1995. Zuletzt auch Tenorth 2017, S. 69–76.

17 Siehe vor allem die Beiträge in Buggeln/Wildt 2014, sowie in Becker/Schmidt 2020a; außerdem Hachtmann 2012a; Nützenadel 2017; Wildt 2018, S. 11–134; Greve 2019; Eden 2020.

18 In dieser Weise wird das Konzept der »Volksgemeinschaft« aufgefasst von Bajohr/Wildt 2009; Thamer/Erpel 2010; Thießen/von Reeken 2013; Schmiechen-Ackermann u.a. 2017; Danker/Schwabe 2017; Wildt 2019.

19 So zum Beispiel durch Kershaw 2011; siehe dagegen aber auch schon Wildt 2011. Eine Weiterentwicklung des Konzepts, welche die Schwachstellen weitgehend beseitigt, liefern Steber/Gotto 2014a; Steber/Gotto 2014b.

20 Frei 2005.

Ursprüngen einhergegangen war. Konkrete Aufstiegsmöglichkeiten schufen die zahlreichen neu gegründeten Organisationen und Institutionen des NS-Staates, die das Fortkommen weniger vom Herkommen als von der politischen Gesinnung, aber auch von persönlichem Einsatzwillen und erbrachter Leistung abhängig machten. Und das Führerprinzip, wie es der Nationalsozialismus definierte, war mit der Idee des Konsenses hinsichtlich der verfolgten Ziele zwischen Führer und Gefolgschaft verknüpft; für das Erreichen der Ziele trug der Führer die Verantwortung. All dies hatte vor dem Hintergrund einer miteinander geteilten Weltanschauung zu geschehen. Ein so definiertes Verhältnis konnte schnell brüchig werden, wenn die Gefolgschaft zu der Ansicht kam, dass der Führer seiner Verantwortung nicht mehr gerecht wurde oder der Konsens sich verflüchtigte. Auch hiermit erklären sich die großen Anstrengungen des Regimes, permanent die Stimmungslage in der eigenen Bevölkerung zu erfassen.

In der Welt von Arbeit und Erwerb bestand eine enge Verbindung zwischen der »Volks-« und der »Betriebsgemeinschaft«. Die »Betriebsgemeinschaft« sollte der Mikrokosmos sein, der auf den Makrokosmos »Volksgemeinschaft« verwies – und umgekehrt. In der »Betriebsgemeinschaft« ließ sich täglich einüben, was auch im Großen und Ganzen gelten sollte. Die bisherige Forschung hat hierbei vor allem an die – wie auch immer inszenierte – Überwindung des Klassengegensatzes gedacht. Der zum Betriebsführer umgedeutete Unternehmer sollte zwar auch weiterhin Leitungsaufgaben wahrnehmen, aber dabei Teil einer Gemeinschaft von Arbeitenden sein, die im Interesse der Daseinserhaltung des Volkes Güter erzeugten.

Die vorliegende Studie will die Analyse der NS-Arbeitsgestaltung nutzen, um zu einer genaueren Bestimmung dessen zu kommen, was den Erfahrungsraum »Betriebsgemeinschaft« ausmachte – und damit auch weitere Dimensionen des Wechselspiels von »Betriebs-« und »Volksgemeinschaft« in den Blick bekommen. Treten Gestalt, Funktionsweise und Ansprüche der »Betriebsgemeinschaft« in ein neues Licht, resultieren daraus möglicherweise auch neue Erkenntnisse zu den verschiedenen Ausprägungen des Konzepts der »Volksgemeinschaft«. So konnte das Versprechen, dass in Deutschland eine Arbeitskultur etabliert werden würde, die Erschöpfung ebenso vermied, wie sie Gesundheit und Wohlbefinden förderte, als eine wesentliche Hilfestellung durch die »Volksgemeinschaft« begriffen werden, die im Betrieb gleichsam abgerufen wurde. Dafür mussten freilich auch Gegenleistungen erbracht werden – vor allem dauerhafte Arbeitswilligkeit und politische Anpassung waren die Voraussetzungen für Teilhabe. In »Be-



triebs«- und »Volksgemeinschaft« etablierte sich ein System des Gebens und Nehmens: Nur wer nach bestem Können und Wissen arbeitete, erhielt Hilfestellungen im Betrieb, und nur wer sein Dasein insgesamt in den Dienst der Nation stellte, profitierte von den Leistungen der »Volksgemeinschaft«.

Ebenso war die »Betriebsgemeinschaft« ein Laboratorium,<sup>21</sup> in dem manches erprobt wurde, was anschließend auf den umfassenderen Rahmen der »Volksgemeinschaft« bezogen werden sollte. Und auch die Unterscheidung zwischen Inkludierten und Exkludierten, über die sich, wie die Forschung schon oft betont hat, die »Volksgemeinschaft« konstituierte, konnte an der Arbeit festgemacht werden. Die enormen Ressourcen, die der Nationalsozialismus in die Etablierung einer neuen Arbeitskultur investierte, kamen vollumfänglich nur den deutschen »Volksgenossen« zugute. Für andere Gruppen galt, dass sie nach Maßgabe ihrer Position in der vom Nationalsozialismus konstruierten Rassenhierarchie behandelt wurden: Wer relativ weit oben stand, wie zum Beispiel die Fremdarbeiter aus dem westlichen Ausland, konnte immerhin noch mit Schwundformen dieser Arbeitskultur rechnen;<sup>22</sup> wer unten eingeordnet wurde, musste hingegen härteste Arbeitsbedingungen ertragen, wenn er nicht sogar als vom Regime verfolgte Person dem Programm der »Vernichtung durch Arbeit« zum Opfer fiel.<sup>23</sup> »Sage mir, wie Du arbeitest«, könnte die Formel lauten, in der sich diese Vorgehensweise pointiert zusammenfassen ließe, »und ich sage Dir, wer Du bist.«

Das DINTA, das nach 1933 fortbestand und – nach einer Übergangszeit – als *Amt für Berufserziehung und Betriebsführung* (AfBuB) in die *Deutsche Arbeitsfront* (DAF) eingegliedert wurde, war für diese Form der Arbeitsgestaltung gewiss nicht allein verantwortlich, aber es hatte einen großen Anteil daran. Umso bemerkenswerter ist, dass es von der NS-Forschung bisher kaum beachtet wurde.<sup>24</sup> Die wenigen Erwähnungen heben darauf ab, dass die Entwicklung des DINTA über das Jahr 1933 hinaus von einer starken Kontinuität geprägt gewesen sei.<sup>25</sup> Diese These wird aber nur pauschal formuliert und nicht anhand der Programmatik und Vorgehensweise des Instituts auf seinen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern konkret begründet. Im Übrigen standen den Kontinuitäten auch Veränderungen gegenüber, die

---

21 Zu diesem Begriff Becker/Schmidt 2020b.

22 Frei 2001, S. 195–196.

23 Schanetzky 2015, S. 223–236.

24 Kurze Erwähnungen finden sich bei Geuter 1987; Hachtmann 2014, S. 103.

25 Hachtmann 2010, S. 136–138.



ebenfalls noch herauszuarbeiten sind – vor dem Hintergrund der Frage, wie es gelang, die DINTA-Konzepte so abzuwandeln, dass sie zu Ideologie und Herrschaftspraxis des »Dritten Reiches« kompatibel wurden. Damit ordnet sich die Untersuchung von DINTA und AfBuB der komplexen Forschungsfrage nach den Kontinuitäten und Diskontinuitäten zwischen Weimarer Republik und NS-Zeit zu – und nach der Fähigkeit des Nationalsozialismus, bereits existente Ideen und Praktiken mithilfe gezielter Transformationen zu Bausteinen des eigenen Herrschaftssystems zu machen. Diese Grundproblematik schlägt sich im Aufbau der vorliegenden Untersuchung nieder, in der alle Themenfelder – und Kapitel – über die Achse 1933 gespiegelt sind.

Dabei wird, wie oben bereits erwähnt, kein institutionengeschichtlicher Zugriff gewählt;<sup>26</sup> auch politik-, wirtschafts-, sozial- und unternehmensgeschichtliche Ansätze, die selbstverständlich allesamt für eine »Geschichte der Arbeit« relevant sein können, werden zwar verschiedentlich aufgegriffen, aber nicht zentral gesetzt. Stattdessen wirft die Studie einen gleichsam »ethnografischen« Blick auf historische Formen des Arbeitens,<sup>27</sup> rekonstruiert eine Arbeitssemantik,<sup>28</sup> nimmt die »Mikrologik« des Arbeitens in den Blick – was genau geschah im Vollzug der Arbeit, welche Praktiken begleiteten den Arbeitsprozess, und aus welchem Wissen heraus wurde dabei agiert? Als theoretischer Referenzpunkt für eine solche Herangehensweise soll das Zentrum »Geschichte des Wissens« in Zürich genannt werden – das methodische Offenheit propagiert, aber auf der Basis von Grundannahmen wie derjenigen fußt, dass Wissensformationen nicht isoliert und kontextlos, sondern in Verbindung mit den Praktiken ihrer Erzeugung und Speicherung, Aneignung und Anwendung zu untersuchen sind.<sup>29</sup>

Darüber hinaus wird der Anschluss an Forschungen hergestellt, die sich mittlerweile unter dem Etikett einer Neuen Geschichte der Arbeit

26 Wofür ein weiterer, forschungspraktischer Grund darin besteht, dass eine primär institutionengeschichtlich angelegte Gesamtdarstellung der *Deutschen Arbeitsfront*, die auch das AfBuB einbezieht, derzeit von Rüdiger Hachtmann erarbeitet wird.

27 Zu diesem Terminus, den er zur Strukturierung des Forschungsfeldes nutzt, siehe Priemel 2014, S. 1. Ähnlich zuletzt auch Voigt 2020, S. 58–64. Angewendet wird ein solcher Ansatz beispielsweise von Spittler 2016.

28 Diesen Begriff verwendet Eden 2017, S. 279. Generell zur Begriffs- und Semantikgeschichte von Arbeit auch Leonhard/Steinmetz 2016. Theoretisch ähnlich angelegt ist die Dissertation von Lelle 2020, die allerdings vor Fertigstellung des vorliegenden Manuskripts nicht mehr eingesehen werden konnte.

29 Siehe Sarasin 2011; Speich-Chassé/Gugerli 2012; Bärnreuther u. a. 2020. Unter den anwendungsbezogenen Arbeiten sei wegen der thematischen Nähe zur vorliegenden Untersuchung exemplarisch verwiesen auf Dommann u. a. 2014.

subsumieren lassen.<sup>30</sup> Entscheidende Anstöße verdankt dieses Konzept dem Sozial- und Alltagshistoriker Alf Lüdtke, der den Begriff des »Eigensinns« einführte und damit die subjektiven Bedeutungen, die Werktätige ihrem Tun zuschreiben, in die Analyse einbezog.<sup>31</sup> Ihm nachfolgende Arbeiten erweiterten das Untersuchungsspektrum zusätzlich, wobei die jeweils gesetzten Schwerpunkte mit den *turns* identifiziert werden können, welche die Geschichtswissenschaft der letzten Jahrzehnte geprägt haben: Der *linguistic turn* lenkte die Aufmerksamkeit auf die Diskursivierung von Arbeit; der *cultural turn* fragte nach der Deutung von Arbeitsprozessen und der Erfahrungswelt des arbeitenden Subjekts;<sup>32</sup> der *spatial turn* nach den Räumen, in denen gearbeitet wird, wobei diese als soziokulturelle Räume aufgefasst werden, in denen Sinnzusammenhänge hergestellt und Interaktionen geformt werden;<sup>33</sup> der *emotional turn* nach den Gefühlen, die bei der Arbeit entstehen und für den Arbeitserfolg bedeutsam sind;<sup>34</sup> und der *material turn* schließlich hob auf die materielle Objektwelt ab, auf die Artefakte also, die bei der Arbeit benutzt werden.<sup>35</sup> Terminologisch nicht mit einem *turn* verknüpft, aber keineswegs minder wichtig sind die Geschlechtergeschichte, die historische Definitionen männlicher und weiblicher Arbeit ebenso untersucht wie die geschlechtsspezifische Ausformung von Arbeitsplätzen,<sup>36</sup> und die Körpergeschichte, welche die Involvierung des Körpers in alle Dimensionen des Arbeitens analysiert und dadurch mit den meisten der oben genannten Ansätze verknüpft ist.<sup>37</sup>

Für eine Rekonstruktion solcher Aspekte<sup>38</sup> im Hinblick auf diejenigen Formen der Arbeitsgestaltung, die von DINTA und AfBuB zwischen 1925 und 1945 entwickelt wurden, steht ein breites Spektrum von Quellen zur Verfügung. Der oft beklagte Umstand, dass die Akten beider Häuser weitge-

30 Dazu und zum Folgenden auch Becker 2018a, S. 149–150.

31 Siehe die Aufsätze in Lüdtke 2015, sowie ders. 1991.

32 Diese beiden erstgenannten *turns* liegen der Konzeption des Promotionskollegs »Die Arbeit und ihre Subjekte. Mediale Diskursivierungen seit 1960« an der Universität Duisburg-Essen zugrunde, das seit 2016 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Siehe zudem auch Andresen u. a. 2015.

33 Siehe zum Beispiel Uhl 2014.

34 So etwa Donauer 2015.

35 Indem er die Bedeutung von Werkzeugen und Arbeitsmaterialien akzentuiert, argumentiert in diese Richtung (allerdings ohne den Begriff zu verwenden) Welskopp 2014, bes. S. 171–177. Allgemein zum *material turn* siehe Derix u. a. 2016.

36 Pionierstudien haben vorgelegt Rouette 1993; Daniel 1997; Gerhard 1998.

37 Dazu Bluma/Uhl 2012; Bänziger 2013; Nikolow 2015.

38 Diese können selbstverständlich nicht allesamt systematisch untersucht werden, aber in die Analyse einfließen.

hend verschollen seien,<sup>39</sup> spielt in diesem Kontext nur eine untergeordnete Rolle. Die Mitarbeiter der Institute haben ihre Überlegungen ständig verschriftlicht, und diese Texte sind entweder in Fachzeitschriften oder in internen Mitteilungsblättern abgedruckt worden, die fast vollständig erhalten sind. Ihre Produktion ging nur in der Schlussphase des Krieges zurück, sodass sich hier die Informationslage verschlechtert. Bis dahin berichtete die Fachzeitschrift *Arbeitsschulung*, die von den Instituten herausgegeben wurde, breit über deren Aktivitäten; 1940 erfolgte eine Namensänderung in *Arbeit und Betrieb*. Speziell der Arbeitserziehung widmete sich ab 1938 *Die Lehrwerkstatt. Zeitschrift für betriebliche Berufserziehung in Industrie und Handwerk*. Als internes Kommunikationsmedium, das u.a. Tätigkeitsberichte, statistisches Material, Listen von Kooperationspartnern und Presseberichte brachte, standen in den Weimarer Jahren die *Dinta Mitteilungen* zur Verfügung, an deren Stelle 1935 die *Anregungen, Anleitungen für Berufserziehung und Betriebsführung* traten, die ihren Lesern auch praktische Hinweise für den betrieblichen Alltag gaben.<sup>40</sup>

Weitere Informationen sind den Büchern und Artikeln zu entnehmen, die von Institutsmitarbeitern außerhalb der hauseigenen Medien veröffentlicht wurden. Solche Publikationen waren Teil öffentlicher und wissenschaftlicher Debatten, zu denen DINTA und AfBuB beitrugen, die aber auch auf die Häuser zurückwirkten. Folglich wird auch das diskursive Umfeld der Institute und ihrer Schwerpunktsetzungen behandelt, das Schrifttum auf den einschlägigen Themenfeldern, von dem viele Impulse ausgingen. Um die Umsetzung der Konzepte von DINTA und AfBuB in der

39 Spekulationen über ein DINTA-Archiv, das sich angeblich in Witten a. d. Ruhr befinde, haben sich bisher als haltlos erwiesen. Siehe Kleinschmidt 1993, S. 215, Anm. 144. Auch eigene Recherchen des Verfassers blieben fruchtlos. Dagegen befinden sich einige Materialien zum DINTA im Stadtarchiv Düsseldorf, Fragmente des Nachlasses von DINTA-Leiter Carl Arnhold im Bergbauarchiv Bochum und im Westfälischen Wirtschaftsarchiv Dortmund; vereinzelt Quellen konnten auch im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv Köln sowie in den Stadtarchiven von Essen und Gelsenkirchen ermittelt werden. Die Akten der DAF sind bekanntlich bei einem Bombenangriff auf Berlin am 22./23. November 1943 weitgehend vernichtet worden. Verbliebene Materialien fielen am Ende des Krieges der vorsätzlichen Aktenvernichtung zum Opfer. Quellen, die durch den Austausch des AfBuB mit anderen Institutionen des NS-Staates entstanden und in der dortigen Überlieferung erhalten geblieben wären, wie sie Hachtmann für verschiedene Ämter der DAF nachweisen konnte, sind im Falle des AfBuB bisher nicht entdeckt worden (Hachtmann 2012a, S. 37–40). Geuter konnte im März 1980 noch Interviews mit drei ehemaligen Angestellten führen (Albert Bremhorst, Elisabeth Lucker und Carl-Alexander Roos), die allerdings für die hier behandelten Aspekte wenig hergeben. Siehe Geuter 1987, S. 87–88.

40 Siehe auch Kapitel 5. Fortan wird die *Arbeitsschulung* zitiert als AS, *Arbeit und Betrieb* als AB, *Die Lehrwerkstatt* als LW, die *Dinta Mitteilungen* als DM und die *Anregungen, Anleitungen* als AA.

betrieblichen Praxis – zumindest exemplarisch – zu erfassen, bieten sich die Werkszeitungen von kooperierenden Unternehmen als Quelle an.<sup>41</sup>

Selbstzeugnisse von Akteuren, die sich konkret auf die Arbeit der Institute und ihre Wirkung beziehen, sind leider kaum vorhanden. Die wenigen überlieferten Zeugnisse werden im Fortgang der Darstellung an geeigneter Stelle genutzt, allerdings ohne den Anspruch der Systematisierbarkeit. Trotzdem wäre es voreilig, aus diesem Dilemma die Schlussfolgerung zu ziehen, man könne über die »tatsächliche Umsetzung« der Konzepte beider Häuser keine Aussagen treffen. In der Institutspublizistik finden sich nicht nur normative Aussagen, sondern auch Zahlen, Fakten und Berichte zu sämtlichen Aktivitäten. Dazu kommen Berichte über die Gegebenheiten in den Betrieben, die teilweise von Institutsmitarbeitern verfasst waren, teils aber auch aus den Unternehmen selbst stammten. Gerade in den institutsinternen Medien wurden auch Probleme angesprochen und Enttäuschungen thematisiert; hier bestand keine Veranlassung zur Beschönigung, wie man sie den auf die Öffentlichkeit gerichteten Zeitschriften und den Werkszeitungen unterstellen kann – wobei auch dort die bestehenden Unzulänglichkeiten nicht gänzlich verschwiegen wurden.

Hinzu kommt ein grundsätzliches Argument: Die Publizistik beider Institute und ihrer Mitarbeiter war ausgesprochen praxisnah angelegt; das jeweils aufbereitete Wissen, die jeweils formulierte normative Vorgabe sollten unmittelbar praxisanleitend wirken. Hätte es Widerstand gegen die Umsetzung gegeben oder diese sich als sachlich unmöglich erwiesen, wäre es zu einer Rückmeldung an die Häuser gekommen, die mit höchster Wahrscheinlichkeit zur Anpassung der Vorgaben geführt hätte.<sup>42</sup> Anders formu-

---

41 Herangezogen werden die Werkszeitungen großer Eisen- und Stahlwerke aus der Rhein-Ruhr-Region, wo das DINTA die ersten Kooperationspartner gewann und folglich die Quellenüberlieferung vergleichsweise früh einsetzt. Im Einzelnen handelt es sich um *Das Werk. Monatsschrift der Vereinigte Stahlwerke Aktiengesellschaft* (fortan zitiert als *Das Werk*), die *Hütten-Zeitung der Abteilung Schalke der Gelsenkirchener Bergwerks-Aktien-Gesellschaft* (fortan zitiert als *Hütten-Zeitung*; 1939 umbenannt in *Werkzeitschrift Deutsche Eisenwerke AG – Werk Schalker Verein*, fortan zitiert als *Werkzeitschrift Deutsche Eisenwerke AG*), die *Hütten-Zeitung des Bochumer Vereins* (fortan zitiert als *Hütten-Zeitung Bochumer Verein*), die *GHH. Werkszeitung der Gutehoffnungshütte in Oberhausen* (fortan zitiert als *GHH*), den *Werksbote(n). Zeitschrift für die Belegschaften der industriellen Werke Benrath, Reisholz und Hilden*; 1936 umbenannt in *Werksbote. Zeitschrift für die Betriebsgemeinschaften der industriellen Werke von Benrath, Reisholz und Hilden* (fortan zitiert als *Werksbote BRH*), sowie den *DEMAG-Werks-Bote(n) der Deutschen Maschinenbau-Aktiengesellschaft in Duisburg*.

42 Ähnliche Überlegungen stellt Marx 2019, S. 20–21, an.

liert: Theorie und Praxis waren aneinander gekoppelt; die Normen waren Teil der Praxis, die Praxis war Teil der Normsetzung.<sup>43</sup>

---

43 Wie in dieser Einleitung bereits deutlich geworden ist, wird bei den Nomina, die sich auf abstrakte Personen bzw. Personengruppen beziehen, die männliche Grammatikform verwendet. Um – mit Rücksicht auf die Platzökonomie – die Formen nicht zu doppeln, sollte eine Entweder-oder-Entscheidung getroffen werden. Angesichts der Tatsache, dass die große Mehrheit der Akteure und Adressaten der Weimarer und NS-Arbeitspolitik männlichen Geschlechts war, ist die Wahl auf die männliche Form gefallen. Zur Rolle der Frauen gibt es aber ein eigenes Kapitel, in dem dann selbstverständlich die weibliche Grammatikform genutzt wird.

## 2. Vom DINTA zum AfBuB – Institute als Strahlungszentren

Das *Deutsche Institut für technische Arbeitsschulung* (DINTA) wurde 1925 auf Betreiben der Schwerindustrie an Rhein und Ruhr in Düsseldorf gegründet. Die Aufgabe des Instituts bestand in der Erforschung und Bestgestaltung von Arbeitsprozessen in technischen Berufen, wobei die fortschreitende Industrialisierung dafür sorgte, dass es kaum noch Berufe gab, in denen Technik keine Rolle spielte. Im Prinzip war der Anspruch des DINTA also geradezu universell – *de facto* arbeiteten zunächst vor allem Betriebe der metallverarbeitenden und der Textilindustrie mit dem Institut zusammen.<sup>1</sup>

Maßgebliche Akteure waren Albert Vögler, von dem die Initiative zur Gründung ausging und der in diesem Zeitraum zu einem der mächtigsten Manager in der westdeutschen Montanindustrie aufstieg, sowie Carl Arnhold, Betriebsingenieur beim Gelsenkirchener Hüttenwerk *Schalcker Verein*, der die Leitung des Instituts übernahm. Deutlich weniger Einfluss hatte der Geschäftsführer Paul Osthold (1894–1979), ein promovierter Staatswissenschaftler, der sich politisch für die DNVP engagierte.

Die Biografien von Vögler und Arnhold verdienen genauere Beachtung. Vögler wurde 1877 in Dellwig, später nach Essen eingemeindet, als zweites von acht Kindern in eine Bergarbeiterfamilie geboren.<sup>2</sup> Der Vater stieg vom einfachen Bergmann zum Steiger und später sogar zum Betriebsführer der Zeche Hugo in Buer bei Gelsenkirchen auf. Derselbe Aufstiegswille kennzeichnete auch die Lebensläufe der Söhne Albert und Eugen. Während Eugen es bis zum Vorstandsvorsitzenden der Hochtief AG brachte, führte Alberts Weg über eine zweijährige Ausbildung in einer Maschinenfabrik in Isselburg zum Ingenieurstudium an der TH Karlsruhe; seine Karriere in der

---

1 So rückblickend Teuffel, L., »Schriftliche Beratung in Ausbildungsfragen durch das Amt«, in: AA 2 (1937), S. 54–55, hier 55.

2 Die Angaben zu Vöglers Biografie sind entnommen den Aufsätzen von Rasch 2003 und von Schanetzky 2018. Kritisch gelesen werden muss die Vögler-Biografie von Klass, Gert von, *Albert Vögler. Einer der Großen des Ruhrreviers*, Tübingen 1957, eine apologetische Auftragsarbeit, wie von Priemel 2007 betont wird.

rheinisch-westfälischen Montanindustrie wurde ab 1910 massiv durch Hugo Stinnes gefördert, der ihn 1917 zum Generaldirektor der *Deutsch-Luxemburgischen Bergwerks- und Hütten-AG (Deutsch-Lux)* machte. Nach Stinnes' Tod 1924 übernahm Vögler mehrere von dessen Aufsichtsratsmandaten, was seine Kontakte zu führenden Industriellenkreisen weiter vermehrte. Als 1926 aus zahlreichen westdeutschen Montankonzernen der Trust *Vereinigte Stahlwerke AG* gebildet wurde, erhielt Vögler das Amt des Vorstandsvorsitzenden. Damit leitete er den größten Stahlkonzern Europas und den zweitgrößten Stahlkonzern der Welt. Bis 1935 behielt er diese Stellung bei, dann wechselte er in den Aufsichtsrat des Unternehmens, zunächst als stellvertretender Vorsitzender, ab 1940 als Vorsitzender. Im April 1945 nahm er sich bei der Gefangennahme durch US-amerikanische Soldaten das Leben.

Politisch trat Vögler erstmals im Ersten Weltkrieg hervor, indem er Annexionsforderungen erhob, Aufrufe der *Deutschen Vaterlandspartei* unterzeichnete und am Ziel des »Siegfriedens« bis 1918 festhielt. 1919 gehörte er zu den Gründungsmitgliedern der liberalkonservativen und nationalen *Deutschen Volkspartei (DVP)*, für die er 1919 in die Nationalversammlung einzog und von 1920 bis 1924 im Reichstag saß. Innerhalb der DVP gehörte Vögler dem rechten Flügel an, der sich 1924 als *Nationalliberale Vereinigung* von der Partei abspaltete. In der Endphase der Weimarer Republik sympathisierte er mit der DNVP, pflegte aber auch Kontakte zur NSDAP, ja zu Hitler persönlich. Ab dem 15. März 1933 gehörte er als parteiloser Reichstagsabgeordneter zur Fraktion der NSDAP.<sup>3</sup> Die industrie- und rüstungspolitischen Ziele des Regimes unterstützte er mit Nachdruck; 1941 übernahm er zusätzlich zu seinen Aufgaben als Wirtschaftsführer die Präsidentschaft der *Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaft (KWG)*, der größten außeruniversitären Forschungsinstitution in Deutschland. Hier engagierte er sich insbesondere für die Arbeitswissenschaften, denen er seit seinen beruflichen Anfängen stark verbunden war.

Insgesamt zeigt sich das Profil eines Mannes, der die Interessen von Nation und Industrie vertrat und dabei durchaus für autoritäre Strukturen plädierte, gleichzeitig aber auch an einer Einbindung und Förderung der Arbeiterschaft interessiert war. Einerseits hatte Vögler früh erkannt, dass motivierte und leistungsstarke Belegschaften auch für die Unternehmen von Vorteil waren; andererseits vermittelten ihm sein eigener Lebensweg und die Karrieren seines Vaters und Bruders die Einsicht in das Potenzial,

---

<sup>3</sup> Hachtmann 2010, S. 112.

das »kleine Leute« besaßen, wenn man ihnen Bildungschancen eröffnete und die richtige Einstellung vermittelte. Überdies lehrten die Arbeitswissenschaften, die Vögler intensiv rezipierte, wie sträflich die Vernachlässigung des »Produktionsfaktors Mensch« war – nicht nur für den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes, sondern auch in allgemeinpolitischer Hinsicht, denn die »Arbeitermassen« gewannen in der Weimarer Demokratie an Gewicht, und Vögler, der sich als politischer Akteur auch mit Fragen der Gestaltung des Gemeinwesens befasste, war sich über diese Entwicklung vollständig im Klaren. Nur wenn die Arbeiter den Eindruck gewannen, dass sich ihre Lebenslage verbesserte, bestand Aussicht, sie von den Arbeiterparteien und freien Gewerkschaften, die Vögler mit Nachdruck bekämpfte, wegzuziehen.

Ein Mann, der vielleicht nicht ganz »von der Pike auf« gelernt hatte, aber über große Erfahrung in verschiedenen Tätigkeitsbereichen verfügte, war auch Carl Arnhold, ab 1925 Leiter des DINTA.<sup>4</sup> 1884 in Elberfeld geboren, besuchte er nach der Realschule zunächst eine Maschinenbauschule, bevor er mit 19 Jahren als Konstrukteur im technischen Büro eines Eisenwerkes zu arbeiten begann. Schnell stieg Arnhold zum Betriebsingenieur auf; 1909 wechselt er jedoch als Lehrer an die gewerbliche Fortbildungsschule der Stadt Elberfeld. Parallel bildete er sich mit Ingenieurkursen an den Technischen Hochschulen Aachen und Braunschweig sowie mit Fachkursen für Gewerbelehrer weiter. 1914 wurde Arnhold Soldat und kämpfte vier Jahre lang an der Westfront. In dieser Zeit absolvierte er eine steile militärische Karriere – über den Leutnantsrang zum Adjutanten, dann zum Generalstabsoffizier einer Division. Seine pädagogischen Fähigkeiten nutzte er als Leiter des »vaterländischen Unterrichts«, der die Kampfmoral der Soldaten stärken sollte. Demselben Zweck diente die Divisionszeitung *Graben-Post*, die Arnhold herausgab.

Nach dem Krieg verblieb Arnhold noch bis 1920 in der Reichswehr und engagierte sich als »Antibolschewist« in der Elberfelder Kommunalpolitik. Erst 1921 kehrte er ins Berufsleben zurück, indem er eine Stelle als Ingenieur und Leiter der Werkschulbetriebe beim Gelsenkirchener Hüttenwerk *Schalkler Verein* annahm. In den Folgejahren profilierte er sich als Experte für Berufserziehung und industrielle Menschenführung, deren Wert gerade in der metallverarbeitenden Industrie erkannt wurde, wo die Anforderungen an den Facharbeiter besonders hoch waren. Während der Ruhrbesetzung

---

<sup>4</sup> Zur Biografie Arnholds siehe Fiedler 1999. Weitere Details liefert eine Festschrift zu Arnholds 80. Geburtstag, die allerdings vieles beschönigt. Siehe Arnhold, Carl, *Ein Leben für die deutsche Wirtschaft. Carl Arnhold zu seinem 80. Geburtstag*, Witten 1964.



wurde Arnhold von der französischen Militärverwaltung, die ihm die Beteiligung an Sabotageakten vorwarf, festgenommen und zu viereinhalb Monaten Haft verurteilt.

Den Karrieresprung an die Spitze des DINTA verdankte Arnhold vor allem der Förderung durch den Generaldirektor des *Schalkner Vereins*, Franz Burgers, und durch Albert Vögler, der ein großes Interesse daran hatte, die in Gelsenkirchen erprobten Konzepte zur allgemeinen Richtschnur für die Facharbeiter-Ausbildung in Deutschland zu machen. Auf diesem Weg schritt Arnhold bis 1933 erfolgreich voran; in der NS-Zeit setzte er seine Karriere als erklärter Sympathisant des Regimes und Parteimitglied fort. Auch zusätzliche akademische Meriten winkten; nachdem er schon 1931 die Ehrendoktorwürde der Technischen Hochschule Dresden erhalten hatte, wurde er dort 1936 zum Professor e.h. ernannt und mit einem Lehrauftrag für »Menschenführung« ausgestattet.<sup>5</sup> Offenbar verdankte er diese Würdigung seinem Kontakt zu dem Dresdner Arbeitswissenschaftler Ewald Sachsenberg. Zur Mitte des Krieges geriet Arnhold allerdings – wohl aufgrund von Differenzen mit anderen NS-Granden – ins Abseits (s.u.). 1945 wurde er zunächst von den Alliierten in Haft genommen, wirkte dann aber noch bis ins hohe Alter an der Spitze eines Ablegers des DINTA, der *Gesellschaft für Arbeitspädagogik* (GefA) in Witten an der Ruhr, als erfolgreicher Berater mittelständischer Unternehmen. 1960 erhielt er das Bundesverdienstkreuz Erster Klasse; 1970 verstarb er in Witten.

Ähnlich national eingestellt und von der Notwendigkeit von Autorität und Ordnung überzeugt wie Vögler, verband Arnhold mit diesem auch der Glaube an die Notwendigkeit einer besseren Förderung und Integration der Arbeiterschaft. Das paternalistische System des Kaiserreichs, das Zuckerbrot und Peitsche, konkret: Wohltätigkeit und Vorgesetztschikane, miteinander verbunden hatte, war in beider Augen nicht mehr zeitgemäß; mehr zu erreichen war mit intrinsisch motivierten Arbeitern, die man überdies gegen eine politische Radikalisierung nach links immunisierte. Arnholds Biografie verrät, dass er für eine solche Tätigkeit bestens vorbereitet war: Gleichzeitig als Ingenieur und Pädagoge ausgebildet, hatte er sich zudem während des Krieges darin geübt, Soldaten einerseits durch Unterricht und mündlichen Vortrag, andererseits durch Artikel in Frontzeitungen von der Notwendigkeit des vollen Einsatzes zu überzeugen. Im Grunde musste er diese Fähigkeiten nur auf die Kommunikationsformen

---

<sup>5</sup> Hachtmann 2010, S. 138.

in der Industrie – Berufsausbildung und Werkszeitungen – sowie auf den Umgang mit Arbeitern übertragen.

Arnhold entwickelte, wie oben erwähnt, sein industriepädagogisches Konzept als Angestellter des Hüttenwerks *Schalcker Verein*. Dieses Werk war in den Jahrzehnten vor dem Ersten Weltkrieg in raschem Tempo auf- und ausgebaut worden. Seine Gründer hatten es ursprünglich für den Gelsenkirchener Stadtteil Schalke vorgesehen, was die Namensgebung erklärt; tatsächlich errichtet wurde es einige Kilometer entfernt im Stadtteil Bulmke-Hüllen, wo 1874 der erste Hochofen angeblasen wurde. 1890 hatte das Werk bereits 1.200 Beschäftigte; 1901 erhöhte sich die Zahl der Hochöfen auf sechs. Vor dem Ersten Weltkrieg wuchs der *Schalcker Verein* zur größten Eisengießerei Europas auf. Auch in der Weimarer Republik blieb das Werk erfolgreich, vor allem seine Gussrohre waren stark nachgefragt. Nachdem der *Schalcker Verein* schon 1907 im Zuge der industriellen Verflechtungen im Ruhrgebiet eine Fusion mit der *Gelsenkirchener Bergwerks-AG* eingegangen war, wurde er 1926 Teil der *Vereinigten Stahlwerke*. 1934 erfolgte eine neuerliche Umstrukturierung: Nun gehörte der *Schalcker Verein* zur *Deutschen Eisenwerke AG Müllheim*. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das zerbombte Werk wieder aufgebaut und im Zuge der politisch motivierten Entflechtung der deutschen Wirtschaft durch die Alliierten zunächst auf eigene Füße gestellt. Schon bald legten ökonomische Interessen jedoch eine Rückverflechtung nahe, diesmal mit dem *Rheinstahl*-Konzern. In den 1960er Jahren läutete die Bergbaukrise mit der sinkenden Nachfrage nach Gießstücken auch das Ende des *Schalcker Vereins* ein. 1982 wurde der letzte Hochofen stillgelegt.<sup>6</sup>

Das Verbesserungsstreben der DINTA-Verantwortlichen entzündete sich naheliegender Weise an der Diagnose schwerer Mängel im Bestehenden. Die meisten Arbeiter, so meinten Vögler, Arnhold und andere erkannt zu haben, hatten – auch unter dem Einfluss der freien Gewerkschaften – eine ausschließlich negative Einstellung zu ihrer Berufstätigkeit entwickelt. Man fühlte sich missachtet und ausgebeutet und nahm dies nur hin, weil man seinen Lebensunterhalt verdienen musste und insofern keine andere Wahl hatte. Auch der Gesundheitszustand vieler Arbeiter war besorgniserregend – nicht so sehr im Hinblick auf konkrete Erkrankungen, sondern in dem viel fundamentaleren Sinne, dass viele Werkstätige schon früh, nämlich

---

<sup>6</sup> Dieser Abriss folgt Goch 2008.

in der Lebensmitte, buchstäblich die Kraft zur Arbeit verloren, also in einen Zustand dauerhafter Erschöpfung gerieten.<sup>7</sup>

Solche Erschöpfungszustände waren in der Industrie traditionell nicht sonderlich ernst genommen worden. Das 19. Jahrhundert hatte die Frage von Müdigkeit auf der einen, der Bereitschaft zur Arbeit auf der anderen Seite noch zu einem moralischen Problem erklärt: Wenn der Arbeiter nur wolle, könne er auch fleißig sein. Gegebenenfalls galt es diesen Willen durch Drohungen oder (finanzielle) Anreize zu stimulieren. Die vor dem Ersten Weltkrieg entstehenden Arbeitswissenschaften fassten das Problem völlig anders auf. Für sie stand jedem Menschen nur eine bestimmte Menge an Arbeitsenergie zur Verfügung. War diese verbraucht, setzte eine Erschöpfung ein, der nur die Zuführung neuer Energie entgegenwirken konnte.<sup>8</sup> Die Arbeitsenergie musste also regelrecht bewirtschaftet werden, es war darauf zu achten, dass Abflüsse durch hinreichende Zuflüsse kompensiert wurden. Dies zu tun, lag ebenso im Interesse der Arbeiter wie der Unternehmer: Werktätige, die bis zum Eintritt in die Rente arbeitsfrisch blieben, erzielten eine höhere Lebensqualität und lieferten dauerhaft bessere Leistungen ab. Das DINTA begriff diesen Zusammenhang als eine Win-win-Situation.<sup>9</sup>

Bemerkenswert ist, dass diese Reform der Industriearbeit mit dem Ziel der Etablierung einer neuen Arbeitskultur nicht direkt durch Einflussnahme auf politische Entscheider, durch eine von den Betriebsleitungen ausgehende Umgestaltung der Unternehmensorganisation oder durch Überzeugungsarbeit gegenüber der Öffentlichkeit auf den Weg gebracht wurde – dies wären mögliche Alternativen gewesen –, sondern im Wesentlichen durch die Schaffung einer speziell diesem Zweck dienenden Institution. Die Industrie lagerte die gewünschte Reform gleichsam in ein Institut aus, dessen gesamte *raison d'être* in der Wahrnehmung dieser Funktion bestand. Für das DINTA bedeutete dies einerseits einen hohen Erfolgsdruck; das Nicht-Gelingen der gewünschten Reform konnte nicht durch Erfolge in anderen Bereichen kompensiert werden. Andererseits brachte die Verkörperung der gesteckten Ziele durch ein konkretes Haus, ja deren Personifizierung durch die DINTA-Mitarbeiter eine Tendenz zur Stilisierung mit sich – das Institut sollte Charisma besitzen.

Dafür sorgte schon der Gründungsmythos, den Vögler und Arnhold der neuen Einrichtung an die Seite strickten. Tief besorgt um die Zukunft der

---

<sup>7</sup> Am Beispiel der Stahlarbeiter siehe Welskopp 2014, S. 177.

<sup>8</sup> Becker 2017, S. 193.

<sup>9</sup> Becker 2018a, S. 161.

Industriearbeit in Deutschland, hätten die beiden immer wieder um Lösungen gerungen, bis sie schließlich auf die Idee gekommen seien, sich von berufener Seite beraten zu lassen. Sie traten aber nicht an einen Ökonomen oder Ingenieur heran, sondern an einen Philosophen – offenbar wollten sie eine Person hören, die das Große und Ganze von Politik und Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur im Blick hatte und sich gleichzeitig noch als Zeitdiagnostiker mit Fragen der Gegenwart und Perspektiven für künftige Entwicklungen auseinandersetzte. All diese Kriterien erfüllte in den Augen der Ratsuchenden der Münchner Philosoph Oswald Spengler (1880–1936). Seit der Veröffentlichung seines Werkes *Der Untergang des Abendlandes* im Jahr 1918 galt Spengler als neuer Stern am Himmel der deutschen Philosophie; nicht so sehr als Schulphilosoph, sondern als origineller Kopf, der auch gegen die Tendenzen seiner Zeit zu denken wagte – Spengler lehrte nicht an der Universität, sondern lebte als Privatgelehrter. Arnhold reiste im Auftrag von Vögler nach München, um den Philosophen in seiner Wohnung aufzusuchen. Das dort geführte Gespräch, so behauptete er später, vermittelte ihm wichtige Grundgedanken des DINTA-Programms.<sup>10</sup> Später wurde Spengler eingeladen, zur Eröffnung des DINTA ein »Geleitwort« beizutragen,<sup>11</sup> und auch in den Folgejahren brach sein Kontakt zu Vögler und anderen institutsnahen Industriellen nicht ab.<sup>12</sup>

Von diesem Gründungsmythos, der das Haus in den Kontext stark beachteter Neuansätze in der zeitgenössischen Philosophie stellte, leitete sich beim DINTA ein ausgeprägtes Sendungsbewusstsein ab – was wiederum zu einem hochgradig stilisierten Selbstverständnis als Organisation führte. Beliebte war der Vergleich mit den christlichen Orden; so wie diese von ihren festen Niederlassungen aus das Land missioniert hätten, sollten die Mitarbeiter des DINTA von Düsseldorf aus eine neue Lehre in der deutschen Industrie verbreiten. Wer zum Institut gehörte, war damit Teil einer verschworenen Gemeinschaft, die um einer Idee und ihrer Verbreitung willen zu einem Höchstmaß an persönlichem Einsatz bereit war.<sup>13</sup> Eine andere Parallele bezog sich auf das preußisch-deutsche Offizierskorps, das ebenfalls von hohem Pflichtgefühl und eiserner Disziplin geprägt sei. Jeder Offizier wis-

10 Arnhold, Carl, »Die Heranbildung eines hochwertigen Bergarbeiter-Nachwuchses«, in: *Glückauf. Berg- und Hüttenmännische Zeitschrift* 62 (1926) 12, S. 357–363, hier 363.

11 Abgedruckt in: o.A., »Oswald Spengler über Werksgemeinschaft. Indienststellung des Dintahauses in Düsseldorf«, in: *Werkbote BRH* 1 (1926) 2, S. 3–4.

12 Koltanek 1963, S. 472–473, 476, 610, 623, 688 und 732.

13 o.A., »Artikel über das DINTA im Berliner Börsen-Courier Nr. 473 vom 09.10.1927«, abgedruckt in: *DM* 8/1927, Anlage 1, S. 1–3, hier 2. In der historischen Forschung Kift 2012, S. 98.

se, dass er immer das gesamte Korps repräsentiere und er sich deshalb stets untadelig verhalten müsse, um nicht auch den Ruf seiner Kameraden zu beschädigen; und jeder Offizier handle jederzeit und an jedem Ort im Interesse der Zielsetzungen der gesamten Streitkräfte, auch wenn er nicht durch direkte Befehle dazu angehalten werde.<sup>14</sup>

Ingenieure, die sich an solchen Leitbildern orientierten, verkörperten überdies ein Männlichkeitsideal, das seit Beginn des 20. Jahrhunderts zunehmend an Bedeutung gewann: Obwohl akademisch geschult, waren sie doch keine reinen »Wissenskrämer«, sondern »Männer der Tat«, die ihre Überzeugungen in die Realität überführten. Die wachsende Bedeutung der Industrie für die Machtentfaltung des Staates – von der prosperierenden Volkswirtschaft bis zur Bewaffnung der Streitkräfte – machte sie darüber hinaus zu einer »nationalen Machtressource«.<sup>15</sup> Dieser Imagegewinn spiegelte sich auch darin, dass der Ingenieur und sein Schaffen in der Weimarer Republik zu einem beliebten Thema von Literatur und Kunst wurden.<sup>16</sup>

Aus dem Selbstverständnis des DINTA leitete sich die konkrete fachliche Aufgabe ab, sich die neuesten Erkenntnisse der Arbeitswissenschaften anzueignen, sie in die Programmatik des Hauses zu integrieren und in dieser Form an die Unternehmen weiterzugeben – also sie in die betriebliche Praxis zu überführen. Interessierte Werke konnten Kooperationsverträge mit dem DINTA abschließen; kurz nach der Gründung lag deren Zahl bei 78, im Berichtsjahr 1929/30 war sie bereits auf 212 gestiegen.<sup>17</sup> Eigene Forschungen betrieb das DINTA anfänglich nicht, was sich allerdings 1929 insofern änderte, als eine feste Zusammenarbeit mit der *Forschungsstelle für industrielle Schwerarbeit* in Gelsenkirchen vereinbart wurde.<sup>18</sup> Überwiegend griffen Arnhold und seine Mitarbeiter aber auf Erkenntnisse zurück, die von Ar-

14 Arnhold, Carl, »Ausbildung und Schulung von Arbeitern in Großbetrieben«, in: Albert Vögler, *Die menschliche Arbeitskraft im Produktionsvorgang*, Düsseldorf 1925, S. 15–23, hier 22; ders., »Das Dinta zwischen Werks- und Arbeitsgemeinschaft«, in: *Wirtschaftliche Nachrichten für Rhein und Ruhr* vom 21.07.1926, S. 895–897, hier 896; Horneffer, Ernst, *Der Ingenieur als Erzieher. Vortrag gehalten im Institut für technische Arbeitsschulung in Gelsenkirchen*, Essen 1926, S. 26–34 und 66–67. Siehe auch o.A., Dossier »Die Stellung der Bereitschaftsingenieure I und II und der Einsatzingenieure« von 1926 (Stadtarchiv Düsseldorf, III 1347, Bl. 37).

15 Siehe Paulitz 2012, S. 181 und 220.

16 Hierzu Baureithel 1995, S. 28–46.

17 Fiedler 1999, S. 331.

18 Wallichs, Adolf u. a., *Arbeitsforschung in der Schwerindustrie. Bericht über die Tätigkeit der Forschungsstelle für industrielle Schwerarbeit der Vereinigten Stahlwerke AG von Mai 1925 bis Mai 1929*, Düsseldorf 1930, S. 5.

beitswissenschaftlern gewonnen wurden, die an freien Forschungsinstituten oder aber an Universitäten bzw. Technischen Hochschulen tätig waren.

Auch wenn der Schwerpunkt der DINTA-Arbeit anfangs in der Rhein-Ruhr-Region lag, fehlte es nicht an Anstrengungen, den Aktionsradius des Instituts zu erweitern. Nachdem etliche Unternehmen in Mittel- und Süddeutschland, aber zum Beispiel auch in Schlesien zur Mitarbeit gewonnen werden konnten, kam es 1927 sogar zur Gründung eines »Österreichischen Vereins für technische Arbeitsschulung« in Wien, der quasi als Filiale des Düsseldorfer Hauses agierte. Dieser Coup gelang, weil die *Vereinigten Stahlwerke* zuvor die Aktienmehrheit bei der *Österreichisch-Alpinen Montangesellschaft* erworben hatten.<sup>19</sup> Um die Kontakte des Instituts zur Industrie, aber auch zu öffentlicher Verwaltung und Wissenschaft weiter zu verbessern, rief Vögler zudem 1929 eine *Gesellschaft der Freunde des DINTA ins Leben*.<sup>20</sup>

Das DINTA sah, wie oben erwähnt, seine Aufgabe darin, wissenschaftliche Erkenntnisse in die betriebliche Praxis zu überführen. Arbeiter sollten so geschult werden, dass sie im Sinne der Arbeitsphysiologie ihre Arbeitsweise und im Sinne der Arbeitspsychologie ihre Arbeitseinstellung optimierten. Diese Schulung nahm das DINTA aber nicht direkt, sondern indirekt in Angriff: durch die Ausbildung der Ausbilder. Die Unternehmen konnten Ingenieure an das Institut entsenden, das anschließend für deren Gehälter aufkam, sich das Geld aber vom vorherigen Arbeitgeber zurückholte.<sup>21</sup> Bei der Auswahl der – ausschließlich männlichen – Kandidaten spielte das technische Können durchaus eine Rolle, die größere aber spielten Führungsqualitäten und pädagogisches Talent.<sup>22</sup> 15 Ausbildungsplätze standen zur Verfügung;<sup>23</sup> die Schulung sollte zunächst ein ganzes Jahr dauern, doch schon bald reduzierte man ihren zeitlichen Umfang auf sechs Monate.<sup>24</sup> Während die-

19 Fiedler 1999, S. 331.

20 Hachtmann 2010, S. 109.

21 Eine anschauliche Schilderung dieser Ausbildung lieferte ein Journalist des *Berliner Börsen-Couriers*, der die Einrichtungen des DINTA 1927 besuchte. Der Artikel, im *Börsen-Courier* Nr. 473 vom 09.10.1927 erschienen, findet sich in leicht gekürzter Form in der Anlage 1 der DM 8/1927.

22 Ernst Horneffer, *Der Ingenieur als Erzieher. Vortrag gehalten im Institut für technische Arbeitsschulung in Gelsenkirchen*, Essen 1926, S. 26–34 und 66–67; Benser, »Der Dinta-Gedanke und der Dinta-Ingenieur«, in: AS 3 (1932) 1, S. 21–26, hier 24.

23 o.A., Artikel über das DINTA im *Berliner Börsen-Courier*, S. 2.

24 So konnte ein Artikel über das DINTA in der Londoner *Times* im Jahr 1930 bereits vermelden, dass »150 voll ausgebildete Dinta-Ingenieure aus dem Institut hervorgegangen« seien. Der Artikel, am 19.03.1930 erschienen, wurde in deutscher Übersetzung abgedruckt in: DM 11/1930, Anlage 1, S. 1–9, hier 5.