

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz : Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 20 (1928)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Psychotechnik  
**Autor:** Weber, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-352350>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

bestanden hat. Die betreffenden Berufsverbände werden vorgängig angehört. »

Diesem Grundsatz wird möglichst breite Anwendung verschafft werden müssen; zugleich soll aber auch durch Erkämpfung anständiger Lehrlingslöhne und Subventionen den Eltern die Möglichkeit gegeben werden, die für eine Berufslehre geeigneten Kinder lernen lassen zu können.

Zu alledem muss aber auch ein besseres Verhältnis von Arbeiter und Lehrling kommen. Es ist nicht damit getan, dass man hin und wieder in der Arbeiterpresse über die Jugendausbeutung loszieht, aber den jugendlichen Mitarbeiter durch Zuweisung aller unangenehmen Arbeit, durch Antreiben, um den Akkord zu verbessern, und eine Behandlung, die eher alles andere als gerecht und anständig ist, ausbeutet und beleidigt. Der « Stift » von heute wird der Mitarbeiter von morgen und soll dann auch unser Verbandskollege werden.

---

## Psychotechnik.

Von M a x W e b e r.

Im Sonderheft der « Gewerkschaftlichen Rundschau » über die Rationalisierungsfrage (Dezember 1927, Seite 372) wurde erwähnt, wie die kapitalistische Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten dazu übergegangen ist, die Erfahrungen der Physiologie und der Psychologie, der Wissenschaft vom Körper und vom Seelenleben des Menschen, für ihre Zwecke nutzbar zu machen. Das hat zu ganz bestimmten Methoden der Rationalisierung geführt, die gewöhnlich mit dem Ausdruck *Psychotechnik* bezeichnet werden. *Psychotechnik* bedeutet eigentlich Anwendung der Erkenntnisse der Psychologie auf alle Gebiete des menschlichen Lebens; gewöhnlich ist aber nur deren Nutzbarmachung im *Wirtschaftsleben* gemeint. Andererseits wird der Begriff *Psychotechnik* meistens auch auf Verfahren angewendet, die es weniger mit dem seelischen Verhalten des Menschen als mit seinem Körper zu tun haben; das lässt sich jedoch rechtfertigen, da die geistige Einstellung dabei ebenfalls eine Rolle spielt (man denke z. B. an die Bewegungsvorschriften).

Die *Psychotechnik* hat es zu tun mit dem Zusammenwirken von Mensch, Werkzeug und Material im Arbeitsprozess<sup>1</sup>. Sie kann eingeteilt werden in die Methoden, die sich mit dem *Menschen* selbst befassen und ihn den Anforderungen des Arbeitsprozesses anzupassen suchen, und jene, welche die *Umwelt* der psychologischen Natur des Menschen entsprechend ändern wollen. Giese

---

<sup>1</sup> *Wilhelm Weber. Die praktische Psychologie im Wirtschaftsleben.* J. A. Barth, Leipzig. 1927. 418 Seiten.

verwendet in seiner konzentrierten Darstellung der Psychotechnik dafür die Bezeichnungen Subjekts- und Objektpsychotechnik<sup>2</sup>.

Es ist ganz selbstverständlich, dass vom Standpunkt der Arbeiterbewegung und des Sozialismus, die den Menschen über die Sache stellen, die Anpassung der Dinge an die Bedürfnisse des Menschen von vornherein viel sympathischer erscheint als das Umgekehrte. Beispiele für diese Objektpsychotechnik sind: bestmögliche Anpassung des Materials, der Werkzeuge und Maschinen an den menschlichen Körper (gute Handgriffe, bequeme Lage des Materials usw.), günstiger Arbeitsplatz (Sitzplatz, Rücklehnen, Armstützen usw.), günstige Beleuchtung, angenehme Temperatur. Auf diese Weise wird die Ermüdung verringert oder es wird die Arbeitslust gehoben. In diesem Zusammenhang verdienen auch die Vorkehrungen zur Verhütung von Unfällen genannt zu werden. Solche Rationalisierungsmethoden sind in keiner Weise schädlich, im Gegenteil, sie sind eine besondere Art des Schutzes der Arbeitskraft. Und sie liegen nicht nur im Interesse der Schonung des Menschen, sie bringen auch die grössten wirtschaftlichen Vorteile. Giese behauptet, die Objektpsychotechnik ergebe Ersparnisse bis zu 60 Prozent und mehr, während z. B. die Eignungsprüfung etwa 15 Prozent Ersparnis ergebe.

Doch wir wollen uns hier nicht mit den Methoden befassen, die die Umwelt des Arbeiters verändern, sondern gerade mit denen, die den Menschen zum Gegenstand ihrer Untersuchung und ihres Verfahrens machen. Es sei nur eingangs schon festgestellt, dass seitens der Arbeiterschaft die Anpassung der toten Faktoren im Arbeitsprozess an die Erfordernisse des Arbeitenden prinzipiell den Vorzug erhalten muss und eher Unterstützung verdient als die psychotechnische Rationalisierung des Menschen selbst. Zu den bereits genannten Gründen kommt noch hinzu, dass diese Methoden genügend erprobt und abgeklärt sind, während die psychotechnische Erfassung des Menschen noch in den Kinderschuhen steckt und daher leicht zu Uebertreibungen und Missgriffen führt.

Wir können die psychotechnische Behandlung des Menschen einteilen je nach dem Zeitpunkt, in dem sie vorgenommen wird, entweder vor dem Eintritt ins Erwerbsleben (Berufsauslese und Berufsberatung) oder gerade zu Beginn der Berufsarbeit (Berufsanlernung) oder erst später (Betriebs- oder Arbeitspsychotechnik).

### 1. Berufsauslese und Berufsberatung.

Jeder Mensch hat gewisse körperliche und geistige Fähigkeiten die ihn für einzelne Berufe besonders gut, für andere weniger oder gar nicht geeignet machen. Das Problem besteht darin, jeden Erwerbstätigen dem Berufe zuzuweisen, der seinen Eigenschaften und Fähigkeiten am besten entspricht. Jeden an den rechten

---

<sup>2</sup> Fritz Giese. *Psychotechnik*. Jedermanns Bücherei. F. Hirt, Breslau. 1928. 132 Seiten.

Platz stellen, das ist eine Aufgabe, die volkswirtschaftlich von grösster Bedeutung ist, da sie gegenüber der zufälligen Berufswahl von heute eine bedeutende Leistungssteigerung ermöglicht; diese Aufgabe ist aber aus einem anderen Grunde noch viel wichtiger: Mit der Zuweisung von Arbeit nach der Eignung wird auch die Befriedigung des Arbeitenden, die Arbeitsfreude grösser. Es wird sich daher niemand der Lösung dieser Aufgabe entgegenstellen, am allerwenigsten die Arbeiterschaft selbst, die darunter zu leiden hat, dass in ihrem Berufsleben Neigung und Eignung oft eine sehr kleine Rolle spielen.

Die Schwierigkeiten der Aufgabe liegen in ihrer Ausführung. Und da stellt sich die Psychotechnik vor als eine Methode, die die Eignung des Berufsanwärters für bestimmte Arbeiten untrüglich feststellen könne. Dann müsste man also nur noch die Frage lösen, wie jeder dem passenden Berufe zugeführt werden kann. Doch auch der Wert der psychotechnischen Eignungsprüfung ist nicht unbestritten.

Die Psychotechnik geht folgendermassen vor: Zuerst wird untersucht, welche Anforderungen ein Beruf stellt, welche Qualitäten er verlangt. Das kann durch Befragung der Berufsvertreter geschehen; zuverlässiger ist jedoch die Berufs- bzw. Arbeitsstudie, die durch den Psychologen selbst vorgenommen wird.

Sind die Berufserfordernisse festgestellt, so erfolgt die Untersuchung des Berufsanwärters und die Vergleichung seiner Fähigkeiten mit den Anforderungen des Berufes. Das geschieht in der Regel durch eine einmalige Prüfung, die sich auf körperliche Eigenschaften, Feinheit der Sinneswahrnehmung, geistige Fähigkeiten (Gedächtnis, Auffassungsgabe, Denken), Charaktereigenschaften erstreckt. Als Prüfmittel ist eine Menge von komplizierten Apparaten und Verfahren erfunden worden, über deren Wesen und Wert wir uns hier nicht äussern wollen. Dagegen sind einige grundsätzliche Einwände zu machen.

In der Erziehungslehre ist man nach jahrhundertelanger Erfahrung dazu gekommen, der einmaligen Prüfung einen relativ geringen Wert beizumessen. Nun kommt die Psychotechnik und will in ein paar Stunden Feststellungen machen, die für das Leben eines Menschen von entscheidender Bedeutung sind. Zugegeben, dass die psychotechnische Untersuchung umfassender ist als die pädagogische Prüfung und dass sie sich auf die Fähigkeiten und nicht auf Kenntnisse beziehen will. Dies letztere gelingt ihr aber nicht immer; in vielen Fällen ist es geradezu unmöglich festzustellen, was Folge von Uebung und was Fähigkeit ist. Ferner ist der Psychotechniker wie sein Verfahren dem Prüfling ganz fremd. Mancher intelligente Mensch wird deshalb wenig aus sich herausgehen. Gut abschneiden wird der, der wenig Hemmungen hat, der schnell auffasst und schnell reagiert; das ist jedoch nicht immer der tüchtigste. Grösste Vorsicht ist angezeigt gegenüber der Ermittlung von Charaktereigenschaften auf der Schnellbleiche. Ein genialer Exami-

nator wird intuitiv, durch Einfühlung, manches erkennen. Bei der Neuheit und der raschen Ausbreitung der Psychotechnik ist jedoch die Gefahr gross, dass sich ein Kurpfuschertum breit macht. Es kommt tatsächlich vor, dass Psychotechniker, die mehr Techniker sind als Psychologen, über das Schicksal von Arbeitern und Lehrlingen in ähnlicher Weise entscheiden, wie sie etwa die Tragfestigkeit eines Metalls oder die Leistungsfähigkeit einer Maschine prüfen würden. Im weitern kann eingewendet werden, dass die einzelnen Eigenschaften nicht immer getrennt untersucht werden können. Wer will z. B. unterscheiden, wieviel vom Prüfungsergebnis einer bestimmten Fähigkeit oder der leichten Auffassungsgabe oder dem Willen zuzuschreiben ist? Ausserdem erfasst die psychotechnische Prüfung, obschon sie sich immer mehr zur Allgemeinbegutachtung entwickelt, doch nicht alle Berufserfordernisse. Sie muss ergänzt werden durch eine ärztliche Untersuchung sowie durch Beobachtung in der Schule und bei der Arbeit.

Schliesslich erhebt sich die wichtige Frage: Was geschieht mit dem Prüfungsergebnis? Wie werden die passenden Berufsanwärter und Berufe zusammengebracht? Es sind zwei Wege möglich: Entweder wird für einen bestimmten Beruf der bestgeeignete Bewerber ausfindig gemacht (negative Auslese oder **Berufsauslese** genannt) oder es wird dem, der ins Erwerbsleben eintritt, eine seinen Eigenschaften entsprechende Berufsarbeit zugewiesen (**Berufsberatung** oder **Berufszuweisung**).

Der zweite Weg ist natürlich vom Standpunkt der Allgemeinheit aus der einzig richtige; denn der Mensch ist nicht für den Beruf da, sondern umgekehrt. Durch die Berufsauslese können wohl für einzelne Berufe gut qualifizierte Leute gewonnen werden. Doch was geschieht mit den Abgewiesenen? Es können darunter sehr viele sein (besonders bei Ueberangebot), die so gut geeignet sind wie die Angenommenen. Oder aber es werden einzelne Berufe mit guten Kräften versorgt und andern fehlt es dann an brauchbaren Leuten. Es werden bei der Berufsauslese übrigens oft Anforderungen gestellt, die für die in Betracht fallende Arbeit gar nicht nötig sind.

Vom Gesichtspunkt der Volkswirtschaft wie der Förderung der Arbeitsfreude ist der **Berufszuweisung** unbedingt der Vorzug zu geben. Nur so kann die Forderung «jeder an den rechten Platz» verwirklicht werden.

Doch heute wird die Psychotechnik ganz überwiegend im Sinne der Berufsauslese benutzt, eben deshalb, weil sie für die Schulentlassenen bzw. deren Eltern zu teuer ist. Es ist ja der Fluch des Kapitalismus, dass alle Errungenschaften in den Dienst der wirtschaftlich Mächtigen statt der Allgemeinheit gestellt werden. Die Grossunternehmungen benutzen die Psychotechnik in ihrem Interesse; das Wohl der Arbeiter selbst wie der Gesamtheit spielt dabei keine Rolle.

Aus dem Gesagten ergibt sich folgende Stellung zur Verwendung der Psychotechnik vor dem Eintritt ins Erwerbsleben: Wir fordern Berufsberatung und Berufszuweisung an Stelle der Berufsauslese. Zu diesem Zwecke sind die psychotechnischen Hilfsmittel der amtlichen Berufsberatung zur Verfügung zu stellen und nicht in den Händen von gewerbsmässig betriebenen Privatunternehmungen zu lassen, die sich logischerweise dem Meistzahlenden, d. h. dem Unternehmer, zur Verfügung halten und seinen Bedürfnissen Rechnung tragen. Die amtliche Berufsberatungsstelle kann ferner in Verbindung mit Schule und Schularzt der Berufsberatung einen umfassenderen Charakter geben, so dass die Uebertreibungen, die bei der Bewertung der Psychotechnik heute üblich sind (wie bei jedem neuen Verfahren), korrigiert werden. Diese Stelle kann ausserdem in Fühlung mit dem Arbeitsamt und den Wirtschaftsorganisationen der wirtschaftlichen und sozialen Seite der Berufsberatung die erforderliche Aufmerksamkeit schenken.

## 2. Berufsanlernung und Arbeitspsychotechnik.

Wenn die geeigneten Arbeitskräfte einer Arbeit zugeteilt sind, handelt es sich weiter darum, sie im Arbeitsprozess in der bestmöglichen Weise mit Material, Werkzeug und Maschine in Verbindung zu bringen. Auch da findet die Psychotechnik einen Aufgabenkreis, der sehr wichtig, aber auch sehr heikel ist. Und die Arbeiterschaft hat allen Grund, der Anwendung psychotechnischer Methoden im Betriebe (soweit sie nicht nur Material und Werkzeug, sondern den Arbeiter selbst betreffen) mit noch grösserer Skepsis gegenüberzustehen als der psychotechnischen Berufsauslese bzw. -zuweisung. Denn hier kommt es noch viel mehr darauf an, dass die Psychotechnik in den Dienst des Menschen gestellt wird und ihn nicht wie eine Maschine behandelt. Diese Gefahr ist bei der Arbeitspsychotechnik um so grösser, als ihre Anwendung heute eben vollständig im Belieben des Unternehmers liegt, der in erster Linie darauf sehen wird, in welcher Weise sie sich am besten rentiert.

Worin besteht die Arbeitspsychotechnik? Das Arbeitsverfahren und das ganze Verhalten des Arbeiters soll gemäss den Erkenntnissen der Psychologie eingerichtet werden. Erstes Erfordernis der Arbeitspsychotechnik ist eine genaue Untersuchung des Arbeitsvorganges, und zwar vor allem hinsichtlich der Bewegungen des Arbeiters und der gebrauchten Arbeitszeit (Bewegungs- und Zeitstudien). An Hand einer Arbeitskurve, welche die Leistungsveränderungen während eines Tages, eventuell auch einer Woche, anzeigt, wird ferner der Einfluss der Uebung, Gewöhnung, Ermüdung, des Willens usw. festgestellt. Auf Grund der Untersuchungsergebnisse werden dem Arbeiter Vorschriften gemacht in bezug auf seine Bewegungen und sein übriges Verhalten; und auch die äusseren Faktoren, wie z. B. die Arbeitszeit und ihre Verteilung, werden dementsprechend eingerichtet.

Die Bewegungsvorschriften sind unter dem Namen **Taylorismus** bekannt worden, da F. W. Taylor sich als einer der ersten damit befasst hat. Taylor und viele seiner Schüler machten jedoch den schweren Fehler, dass sie Leistungen, die im Experiment unter ganz besonderen Umständen erzielt wurden, als Normalleistungen annahmen. Sie glaubten ferner, der Mensch könne mechanisiert werden, man könne ihn wie einen Automaten auf einen Arbeitsvorgang abrichten. Auch das laufende Band zwingt den Arbeiter zu bestimmtem Verhalten und zu genau berechneten Minimalleistungen; und es kann unter Umständen ebenso barbarisch wirken wie das Taylorsystem.

Die moderne Psychotechnik hat diese Fehler teilweise eingesehen. Sie hat erkannt, dass der Mensch etwas Lebendiges ist und in seinem Verhalten nicht beliebig eingeschränkt werden kann, ohne dass er aufs schwerste geschädigt wird, und dann auch vom produktionstechnischen Standpunkt aus versagt. So bedeutet beispielsweise die Reduzierung der Bewegungen auf das kleinste Mass nicht ohne weiteres auch die grösstmögliche Verminderung der Ermüdung. Es muss dem Arbeiter unter allen Umständen ein gewisser Spielraum gelassen werden, damit er sich seine Arbeit nach seinen besonderen physischen und psychischen Bedürfnissen einrichten kann.

Die **Arbeitswissenschaft** ist heute grösstenteils so weit, dass sie das anerkennt und sich scharf gegen Missgriffe der Arbeitspsychotechnik ausspricht. Leider kümmert sich aber der psychotechnische **Praktiker** vielfach wenig darum, da er, wie schon erwähnt wurde, häufig nicht geschulter Psychologe ist und da er eben im Dienste des Unternehmers steht. Seine Aufgabe ist es, die Leistung zu steigern, was in sehr vielen, ja vielleicht in den meisten Fällen durch **Intensivierung** der Arbeit, d. h. durch vermehrte Ausbeutung der Arbeitskraft, erreicht wird, vor allem durch **Steigerung des Arbeitstempos**. Dass auf diese Weise an der Arbeitskraft **Raubbau** getrieben wird, die sich später in Leistungsverminderung oder gar in Arbeitsunfähigkeit auswirken kann und dass die Arbeit entseelt und für den Arbeiter zu einer sinnlosen **méchanischen** Betätigung wird, kümmert ihn nicht.

Diese Bemerkungen gelten prinzipiell für die psychotechnischen Methoden bei der Einführung in den Beruf wie bei der späteren Berufsarbeit. Doch sind die beiden Fälle nicht ganz gleich zu beurteilen. Die psychotechnische **Berufsanlernung** hat in einzelnen Fällen geradezu glänzende Erfolge gezeitigt. In einem Bruchteil der üblichen Lehrzeit kann der Lehrling besser in seine Berufsarbeit eingeführt werden. Es ist aber in Betracht zu ziehen, dass diese Lehre in allen Einzelheiten vorbereitet wird, dass besonders geschulte Lehrmeister zur Verfügung stehen, dass die Lehrlinge nicht als « Stifte » zu allen möglichen Diensten, die mit ihrer Lehre nichts zu tun haben, herhalten müssen, sondern in einer Lehrwerkstätte (z. B. die Maurer auf einem Musterbau) angelernt

werden. Würde in der Berufslehre auch ohne Psychotechnik solche Sorgfalt aufgewendet, so käme zweifellos ebenfalls viel mehr heraus, als wie es heute meistens der Fall ist. Damit soll der Wert der Psychotechnik für die Berufsanlernung nicht geleugnet werden. Und wenn sie dazu führt, dass der Lehrlingsausbildung überhaupt vermehrte Aufmerksamkeit geschenkt wird, hat sie doppelte Bedeutung.

Es ist auch selbstverständlich zweckmässiger, wenn die Gewöhnung an neue Arbeitsmethoden gleich bei der Einführung in den Beruf erfolgt, als wenn ältere Arbeiter noch umlernen müssen, was für sie gewöhnlich eine Härte bedeutet und was auch nicht dieselben Erfolge bringen wird wie das Anlernen. Die vorher geschilderten Gefahren sind ebenfalls beim Anlernerverfahren weniger gross als bei der späteren Berufsarbeit. Denn dort ist das Interesse des Unternehmers weniger auf die Leistung als auf die richtige Erlernung der Arbeitsmethode gerichtet, erst nachher ausschliesslich auf die Erzielung einer möglichst grossen Leistung. Aber die Abwehr von Ausbeutungsmethoden muss natürlich schon dann einsetzen, wenn der Arbeiter bzw. der Lehrling dafür abgerichtet wird.

Die Gefährlichkeit der psychotechnischen Rationalisierung am Menschen muss die Arbeiterorganisationen veranlassen, diesen Methoden die grösste Beachtung zu schenken. Die Anwendung der Psychotechnik darf nicht eine Privatangelegenheit des Unternehmers bleiben. Einerseits soll die Fabrikaufsicht in Verbindung mit einer unabhängigen Arbeitswissenschaft an der Hochschule darüber wachen, dass die Arbeitspsychotechnik der Arbeiterschaft nicht zum Schaden gereicht. Andererseits muss die Arbeiterschaft fordern, dass solche Arbeitsmethoden nicht ohne ihr Einverständnis eingeführt werden; dieses Mitspracherecht wird ihr natürlich nicht freiwillig eingeräumt, sondern sie muss es sich erkämpfen.

Die Psychotechnik ist kaum einige Jahrzehnte alt. Sie ist deshalb auch noch sehr unvollkommen, wie ihre Vertreter selbst zugeben. Ihre Anwendung beschränkt sich heute noch auf Einzelfälle, allein sie wird zweifellos grössere Ausdehnung erfahren und in einzelnen Industriezweigen sogar allgemein werden. Da ist nicht nur das Schicksal einzelner Arbeiter, sondern unter Umständen die Gesundheit von Generationen davon abhängig, wie sie angewendet wird. Diese Frage darf daher nicht einfach der kapitalistischen Profitgier zur Erledigung überlassen werden, die dahin strebt, alles der Menschheit zum Fluch werden zu lassen, was ihr zum Segen gereichen könnte. Wir dürfen auch nicht warten, bis ganze Volksklassen ausgemergelt und zugrunde gerichtet sind, wie das in den Anfängen des Maschinenzeitalters geschehen ist. Die Arbeiterschaft muss heute schon sich mit diesen Problemen befassen und dafür sorgen, dass die Psychotechnik im Interesse der Arbeitenden selbst angewendet wird.