

---

---

# INHALT

## VORWORT

	Seite
<b>Tatbestandsmäßige und begriffliche Vorbemerkungen . . .</b>	<b>13</b>
Arbeits-Psychologie; Berufs-Psychologie; Betriebs-Psychologie. — Werbe-Psychologie; Reklame-Psychologie; Verkaufs-Psychologie; Konsumenten-Psychologie. — Wirtschafts-Psychologie.	

## EINLEITUNG

<b>Ziel und Aufgaben einer systematischen Arbeits-Psychologie .</b>	<b>19</b>
Die technische Leistung als Beispiel. — Anforderungsschwerpunkte und Anlage-schwerpunkte. — Wirtschaftliche und menschliche Aufgabe der Arbeitspsychologie. — Leistungsprinzip und Eignungsprinzip. — Natürliche Aufgliederung des Gebietes der Arbeitspsychologie: Anpassung des Menschen an die Arbeit; Anpassung der Arbeit an den Menschen; der „nicht anpassungsfähige Rest“.	

## ERSTER TEIL

### **Die Anpassung des Menschen an die Arbeit** 25

Begriffliches. — Die richtige Erkennung der körperlich-geistig-seelischen Anlageschwerpunkte als Voraussetzung ihrer richtigen Entwicklung und Verwendung. — Qualitative und quantitative Verteilung der Anlageschwerpunkte der theoretischen Intelligenz, der praktischen Intelligenz und der motorischen (manuellen) Tüchtigkeit als Voraussetzung der Anpassung des Menschen an die Arbeit.

*Ansatz bei den Anlage-Schwerpunkten des Menschen*

#### **A. Das qualitativ-quantitative Strukturbild einer tausendköpfigen Populationsgruppe als Grundlage der Anpassung des Menschen an die Arbeit.**

##### *I. Das qualitativ-quantitative Strukturbild . . . . .* 28

##### **1. Die Gewinnung der strukturellen Grundzüge der Populationsgruppe oder der Gruppenstruktur . . . . .** 29

Zwei Polgruppen und sechs Hauptgruppen. — Gesetzmäßigkeiten der Strukturbildung. — Die „isolierte“ praktische Intelligenz.

##### **2. Übergang von der Gruppenstruktur zur Differentialerfassung des Individuums . . . . .** 36

Dominante Gruppen. — Verwandte Gruppen. — Einzel-Abwandlungen. — Bildungsgesetz. — Zahlenmäßige Verhältnisse.

3. Die Struktur des Leistungsbildes in tabellarischer Übersicht . . . . .	42
4. Wo bleibt die Individualität? . . . . .	43
Individuelle Differenzen der Art und individuelle Differenzen des Grades.	
5. Individuelle Eignung und Gruppen-Eignung . . . . .	45
II. Die Zuordnung zwischen Anlageschwerpunkten des Menschen und Anforderungsschwerpunkten der Berufs- und Tätigkeitszweige . . . . .	46
Nicht individuelle Eignung, sondern negative und positive Feststellung der Gruppen-Eignung der Angehörigen der dominanten Gruppen, verwandten Gruppen und Einzelabwandlungen in der Pol-Gruppe A und in den Hauptgruppen I bis VI.	
<b>B. Die Anpassung des Menschen an die Arbeit in der Gruppe der technisch gerichteten Berufe . . . . .</b>	<b>55</b>
I. Technische Beanlagung als spezifische Beanlagung . . . . .	56
II. Grundformen der technischen Beanlagung . . . . .	56
1. Technisch-konstruktives Denken . . . . .	59
Fünf Dignitäts- oder Wertigkeitsstufen.	
2. Technisch-praktisches Verhalten . . . . .	61
Fünf Dignitäts- oder Wertigkeitsstufen.	
<i>Ansatz bei den Anforderungs-Schwerpunkten der Berufs- und Tätigkeitszweige.</i>	
<b>C. Die Anpassung des Menschen an die Arbeit in der Gruppe der kaufmännischen und Kontor-Berufe . . . . .</b>	<b>67</b>
I. Grundsätzliche Vorbemerkungen . . . . .	67
Gegenüberstellung der Anforderungs- und Anlageschwerpunkte einerseits des hansischen Kaufmanns und des Hauptbuchhalters, andererseits des Prokuristen und des ersten Verkäufers eines Betriebes. — Steigerung der Variationsbreite kaufmännischer Tätigkeiten und ihrer Anforderungs- und Anlageschwerpunkte durch die Vielzahl der Branchen. — Komplikationen durch die phänomenologische Geläufigkeit, aber ätiologische Unsicherheit des Tatbestandes Kaufmann. — Folgen für Diagnose und Prognose. — Grenzen der Möglichkeit psychologischer Eignungsfeststellung (Aus- und Durchführungsarbeiten; leitende Kräfte).	
II. Anforderungs- und Anlageschwerpunkte . . . . .	70
Die kaufmännischen Berufe in horizontaler Gliederung. Das Nebeneinander der zahlreichen Branchen. Spezial-Branchen und Sonderanlagen (z. B. Farbtüchtigkeit und Farben-Unterschiedsempfindlichkeit; Tatsinn; technische Beanlagung).	

Die kaufmännischen Berufe in vertikaler Gliederung. Allen Branchen und allen Betrieben gemeinsame Anforderungsschwerpunkte. Routine-Arbeiten. Psychologische Voraussetzungen bzw. Anforderungen; Dauer-Aufmerksamkeit. — Widerstandsfähigkeit gegen Ablenkung. Ermüdbarkeit. Verhalten gegenüber Monotonie. — Gedächtnis bzw. Merkfähigkeit (Objekt-Differenzierung). Wiedererkennen. Doppelte Form des Gedächtnisses für Aufträge. — Begriffsbildung. Kombinationsfähigkeit. — Keine diagnostische und prognostische Ausschließlichkeit der durch die jeweiligen Anforderungen geforderten Anlage-Schwerpunkte. — Die Rolle von Organisation und Büromaschinen. — Die Stenotypistin

<b>D. Die Anpassung des Menschen an die Arbeit in einem Spezialbetrieb . . . . .</b>	<b>81</b>
<b>I. Der Leistenmodelleur . . . . .</b>	<b>82</b>
Anforderungs- und Anlageschwerpunkte: räumliches Vorstellen, visuelles Gedächtnis, visuelle Urteilsfähigkeit, natürliches Augenmaß, manuelle Tüchtigkeit.	
<b>II. Der Spitzenmacher . . . . .</b>	<b>83</b>
Anforderungs- und Anlageschwerpunkte, manuelle Tüchtigkeit, natürliches Augenmaß, visuelle Urteilsfähigkeit, visuelles Gedächtnis, räumliches Vorstellen. — — —	
Verschiedenes Gewicht und verschiedene Dignität der Anforderungs- und entsprechend der Anlageschwerpunkte. — Nicht absolute Gleichheit, sondern nur Gleich-Richtung der Anlageschwerpunkte.	

Z W E I T E R T E I L

<b>Die Anpassung der Arbeit an den Menschen</b>	<b>88</b>
Definition. — Organisation der Arbeit. — Arbeitsform Arbeitssphäre oder psychisches Klima.	
<b>I. Logischer Fluß der Arbeit durch den Raum . . .</b>	<b>91</b>
<b>1. Der Gesamt-Raum . . . . .</b>	<b>91</b>
Prinzip der Sicherung des Einfach-Weges.	
<b>2. Der Einzel-Raum . . . . .</b>	<b>92</b>
Improvisation. — Milieu-Rückwirkung. — Konstanz und Solidität. — Unlustgefühle, psychische und physische Hemmungen. — Forderungen an den Raum: Ordnung. Übersichtlichkeit. Anordnung der Arbeitsplätze. „Verkehrsregelung“. Helligkeit. Farbigkeit. Sauberkeit. Temperatur. „Psychisches Klima“. Betriebsston. — Betriebs- und Arbeitsfehler.	
<b>II. Logischer Fluß der Arbeit durch die Zeit . . .</b>	<b>99</b>
<b>1. Dauer des Arbeitstages . . . . .</b>	<b>99</b>
<b>2. Geteilte oder ungeteilte Arbeitszeit . . . . .</b>	<b>99</b>

<b>3. Verhältnis zwischen Mensch und Arbeitstempo . . .</b>	<b>102</b>
Natürliche psychophysische Grenze der Geschwindigkeitsbeanspruchung. — Maximal-, Minimal-, Optimal-Beanspruchungsgrenze. — Zwangsläufiges Arbeitstempo am laufenden Band.	
<b>4. Kontinuierliche Reiz — Reaktions - Verhältnisse bei unterteilter laufender Arbeit (Fließarbeit) . . . . .</b>	<b>107</b>
<b>5. Abhängigkeit der Leistungs-Quantität und -Qualität von den Arbeitseigenschaften . . . . .</b>	<b>118</b>
<b>6. Anhang: Arbeitszeit und freischaffende geistige Arbeit . . . . .</b>	<b>120</b>
<b>III. Logischer Fluß der Arbeit durch die Dinge . . .</b>	<b>123</b>
Tatbestand und Begriff der Arbeitsform.	
<b>1. Der Arbeitsplatz . . . . .</b>	<b>123</b>
Der psychophysisch bequeme Verkehrsraum der Arme und Hände. — Ordnung: Stichproben- und Gesamtkontrolle. An- und Abtransport des Materials. Transportwege. — Unfallverhütungsmaßnahmen. — Berufskrankheiten. — Arbeitsplatz-Analysen „vor Ort“.	
<b>2. Die physiologische Verhältnislage zwischen arbeitendem Menschen einerseits und Arbeitsplatz mit Arbeitsobjekt und Arbeitsgerät andererseits . . . . .</b>	<b>129</b>
a) Rückenlage. Bückhaltung. Hockstellung. Kniehaltung. Kriechen. Arbeitshilfsmittel.	
b) Stehendes und sitzendes Arbeiten. „Traditionsgebundenheit“ und Gewöhnung. — Männer und Frauen. — Der Arbeitssitz. — Der „psychophysische Zwang“ (Straßenbahnführer).	
c) Grundsätze für den Forschungsgang.	
<b>3. Das Arbeitsgerät . . . . .</b>	<b>135</b>
Werkzeug und Arbeitshilfsmittel.	
<b>4. Die Handhabung des Arbeitsgerätes . . . . .</b>	<b>138</b>
Richtige, falsche und habituelle Arbeitsweise.	
<b>5. Die Ausbildung von Bewegungs- bzw. Reflexmechanismen . . . . .</b>	<b>140</b>
a) Die drei Stufen der Ausbildung.	
b) Die Veranschaulichung in der Arbeitsanlernung. Mittel der Veranschaulichung (Bild, Film, Vormachen, erklärendes Wort. — Das „Warum“ und das „Wie“). — Das Maß der Veranschaulichung.	
c) Die Übung. Übungs - Anstieg. — Übungs - Verlust. — Übungs - Fähigkeit. — Übungs - Fertigkeit. Übungs - Festigkeit. — Übungs - Sättigung Übungs - Wille. — Das „Zuviel“ und das „Zuwenig“. — Pausen. — Dressur?	
<b>6. Mechanische und automatische Arbeit — Monotonie . . .</b>	<b>151</b>
<b>7. Vermeidung von Dauer-Überbeanspruchung . . . . .</b>	<b>153</b>

<b>8. Abschaltung bzw. Herabminderung überflüssiger Beanspruchung</b> . . . . .	155
Arbeitsorganisatorischer und arbeitstechnischer Ansatzpunkt. — Unmittelbar und mittelbar der Produktion dienende Arbeitsgänge (Nebenarbeiten, Transportkarren, Elektrokarren, Transportband, Rollbänder, Flaschenzug).	
<b>9. Statische und dynamische Arbeit</b> . . . . .	158
<b>IV. Die vier möglichen Fälle des Verhältnisses zwischen Arbeitsform und Mensch</b> . . . . .	162
1. Richtige Arbeitsform - geeigneter Mensch;	
2. mangelhafte Arbeitsform - geeigneter Mensch;	
3. richtige Arbeitsform - ungeeigneter Mensch;	
4. mangelhafte Arbeitsform - ungeeigneter Mensch.	

### D R I T T E R   T E I L

#### Der „nicht anpassungsfähige Rest“

Menschliche Leistungs-Möglichkeit. — Betriebliche Leistungs-Möglichkeit. — Leistungsbereitschaft. — Das Verhältnis Arbeitsform und Mensch als konstant-variables Verhältnis.	167
--	-----

#### **I. Faktoren, die außerhalb des arbeitenden Menschen liegen. Soziale und Umweltfaktoren** . . . . .

<b>1. Die „Sicherheit der Stellung“</b> . . . . .	169
<b>2. Fragen des Lohnes und der Lohngerechtigkeit</b> . . . . .	169
<b>3. Richtige Arbeits-Bewertung</b> . . . . .	169
<b>4. Funktionelles Verhältnis zwischen Leistungsbereitschaft und Sozialverhältnissen. — Der lebensnotwendige Genuß</b> . . . . .	170
<b>5. Das Verhältnis der inneren Leistungsbereitschaft zu den übrigen sozialen Faktoren</b> . . . . .	170
<b>6. Stellung von Arbeit und Beruf in sozialgesellschaftlicher Hinsicht</b> . . . . .	171
<b>7. Interesse und Leistungsbereitschaft</b> . . . . .	171
<b>8. Anerkennung von Arbeit und Leistung</b> . . . . .	171
<b>9. Die Wetteifer-Komponente (Gruppen-Wetteifer)</b> . . . . .	172
<b>10. Nicht - qualitativer Arbeitseinsatz. — Begabungsneurosen</b> . . . . .	173
<b>11. „Psychisches Klima“</b> . . . . .	174
<b>12. Soziale Enge</b> . . . . .	174

#### **II. Faktoren, die im Menschen selbst, in seinem Persönlichkeitsbilde liegen** . . . . .

<i>Charakter der Hemmungen, die sich zwischen Mensch und Arbeit schieben und die Herstellung eines Best-Verhältnisses verhindern.</i>	
<b>1. Der hemmende Faktor Gewöhnung</b> . . . . .	177
Der Konservatismus. — Ertragen statt Abstellen der Mängel. — Die Bequemlichkeitstendenz.	

<b>2. Hemmungen aus Willens- oder Energieschwäche . . .</b>	180
Leistungsschwächen. — Mangel an Leistungsbereitschaft gegenüber den Leistungsmitteln und der eigenen Leistungsmöglichkeit. — Durchhalten des organisatorischen Regelwerkes. — Schwächen vor Beginn umfangreicher, schwieriger und unangenehmer Arbeiten. — Mangel an Initiative.	
<b>3. Andere Hemmungen überwiegend charakterlichen Ursprungs . . . . .</b>	186
Mangel an Organisationsdisziplin. — Schwächen des Verantwortungswillens; die Schuldverschiebung. — Der Kritikaster.	
<i>Möglichkeiten des Ausgleichs der Hemmungen durch erziehliche Beeinflussung.</i>	
	188
Bedeutungswandel des Begriffes der „Arbeitserziehung“. — Gewöhnung. — Drei Stufen der Gewöhnung.	
<b>1. Die Gewöhnung an konzentriertes Arbeiten . . . .</b>	189
<b>2. Die Gewöhnung an gute Leistung . . . . .</b>	191
<b>3. Die Gewöhnung an Wert und Wertschätzung des Arbeitsgerätes . . . . .</b>	193
<b>4. Die Gewöhnung an Achtung vor der Leistung . . .</b>	196
— — — — Wertbewußtsein der Arbeit. — Arbeitspersönlichkeit. — Die „gute“ Gewöhnung.	
<b>III. Zwischenmenschliche Faktoren . . . . .</b>	199
<b>1. Das Einwirkungsverhältnis Einzelmensch — Mehrzahlgebilde . . . . .</b>	199
Soziologischer Reizwert. — Psychologische Grundlagen der Wirkung des soziologischen Reizwertes (Gesetz von der herrschenden Gedankenrichtung. — Gesetz vom Gruppenwetteifer. — Willigkeit des Sich-Ein- und Unterordnens).	
<b>2. Das Einwirkungsverhältnis Mehrzahlgebilde—Einzelmensch . . . . .</b>	203
Dreifache Gegenwirkung des Mehrzahlgebildes gegen individuelle soziologische Reizwerte: indirekt durch Selbstentwicklung einer ungeschriebenen Rangordnung seiner Glieder, direkt durch Stellung von Forderungen an jedes Einzelglied, direkt durch bestimmte Formen der Reaktionen des Mehrzahlgebildes auf Verhaltensweisen, Handlungen usw. jedes seiner Glieder.	
<b>3. Zur Praxis der Gruppenbildung . . . . .</b>	207
<b>4. Die Leistung des Mehrzahlgebildes oder die Gruppenleistung . . . . .</b>	210
Falsche und richtige Summenbildung. — Steigerung nicht der individuellen Leistungsmöglichkeit durch die Zugehörigkeit zum Mehrzahlgebilde, sondern der Leistungsbereitschaft.	