

Psychotechnik / Von Eugen Rosenstock

Das psychotechnische Vorgehen. — Die Anschauung der Psychotechniker. — Die Leistung der Psychotechnik.

I. Das psychotechnische Vorgehen.

Eine Fabrik M. hatte im Kriege an der Fräsmaschine bis zu 50 Prozent Ausschuß, weil die Arbeiterinnen über den Anschlag hinaus drehten. In dieser Notlage kommt der Inhaber auf den Gedanken, einen Apparat zu bauen, der das Gelenkgedächtnis der Arbeiterinnen, also den Grad ihres Taktsinnes, beim Drehen der Spindel zahlenmäßig feststellt. Die Arbeiterinnen werden mit Hilfe dieses Apparates ausgeübt. Der Ausschuß sinkt bis auf 2 bis 3 Prozent. Die Fabrik übertrifft die gesamte Konkurrenz um ein Mehrfaches an Gewinn.

Der Apparat, der diese zahlenmäßige Prüfung einer Eigenschaft des Arbeiters ermöglicht, und der in dieser Fabrik aus dem Bedürfnis des Tages heraus entsteht, heißt ein psychotechnischer. Das Kennzeichen eines solchen ist, daß die Tätigkeit eines Menschen an ihm anstatt in der Wirklichkeit ausgeprobt wird. Anstatt daß die Fräserinnen nach ihren Leistungen an der Fräsmaschine im Laufe einiger Wochen ausgesondert werden, sondert sie der Apparat binnen einiger Stunden aus. Zu einem psychotechnischen Vorgehen gehört also dreierlei: Die Wirklichkeit, in der eine menschliche Eigenschaft benötigt wird, muß durch eine bloße Nachbildung in Form eines Apparates, ein sogenanntes Schema der Wirklichkeit, ersetzt werden. Dieses Schema muß zahlenmäßige, von einer Skala ablesbare, untereinander also vergleichbare Ergebnisse liefern. Es muß in Stunden, höchstens in Tagen, dasselbe leisten, wofür die Wirklichkeit Wochen oder Monate braucht.

Der Miegelfall, für den die Psychotechnik in Amerika ausgebildet worden ist, lag etwa so: Eine Fabrik hat zwanzig gleiche Stellen zu besetzen. Sie hat hundert Stellungsuchende vor sich. Nimmt sie die ersten zwanzig, so verliert sie vielleicht die geschicktesten Bewerber. Ein Erproben aller kann nur stattfinden, wenn es in wenigen Stunden bewältigt werden kann. Es wird also ein Schema der verlangten Arbeit entworfen, die Eigenschaften z. B. der Sehschärfe, des Augenmaßes, der Auffassungsgabe, des Gedächtnisses als notwendig ermittelt. Es werden vier Apparate oder Prüfungen erfunden, die einen zahlenmäßigen Vergleich über je eine der Eigenschaften bei allen Bewerbern gestatten. Die Prüfung der Aufmerksamkeit besteht z. B. darin, daß ein Wort in einem schmalen Scherz aufgeschrieben. Der eine braucht $\frac{1}{10}$, der andere $\frac{3}{10}$ Sekunden, um das Wort aufzufassen. Der Erste ist also dem Zweiten um das Dreifache an Auffassungsgabe durch das Gesicht überlegen.

Oder es werden Worte vorgesprochen und ermittelt, wie viele ein jeder bei einmaligem, zweimaligem und dreimaligem Vorsprechen ausreichend behält.

Das Entscheidende bei diesen kurzen Prüfungen, für die der Ausdruck 'Test' auch in Deutschland eingebürgert wird, ist der objektive Maßstab. Der Prüfende kann keinerlei Verantwortung übernehmen. Er kennt keinen der hundert Prüflinge und hat keine Zeit noch Veranlassung, einen kennen zu lernen. Er beabsichtigt, völlig gerecht zu verfahren. Diese Gerechtigkeit wird einzig durch Zahlen, vergleichende Tabellen ermöglicht. Ohne solche effektiv ablesbaren Vergleichszahlen handelt es sich nicht um die amerikanische Psychotechnik, sondern um das in Europa altbekannte Prüfverfahren. Bei diesem stehen Prüfling und Prüfer sich unmittelbar gegenüber und der Prüfling ist der Gewissenhaftigkeit des Prüfers ausgeliefert. Der Prüfer trübt sich auf Grund beliebiger Hilfsmittel ein Urteil. Bei dem psychotechnischen 'Test' schiebt sich zwischen Prüfer und Prüfling etwas Objektives, ein Apparat und die Zahlenwerte, die jede menschliche Willkür ausschalten.

Der Test ist für eine Firma da zweckmäßig, wo auf eine Stelle mehrere Bewerber kommen. Leidet sie an Arbeitermangel oder scheut sie häufigen Wechsel, so wird sie mit den Arbeitern vorlieb nehmen, wie sie einmal sind. Bei achtzehn Bewerbern um zwanzig Stellen ist für Psychotechnik kein Raum. Ein ebenso geistvoller wie erfolgreicher amerikanischer Maschinenbauer, James Hartneß, predigt Anstellungs- und Verwendungsgrundsätze für seine freilich hochgelernte Arbeiterschaft, die aller Psychotechnik zuwiderlaufen. 'Die Leitung sollte keine Eile haben, statt eines Mannes, der etwas schlecht gemacht hat oder es nicht begriff, einen Fremden einzustellen, nur deshalb, weil seine Fehler ihr noch unbekannt sind.' Oder: 'Die Hauptaufgabe der Leitung ist, die Menschen so zu nehmen, wie sie auf Erden sich finden.' In einem solchen Unternehmen kann Psychotechnik immer noch eine Rolle spielen für die Aufteilung der Arbeiter auf die einzelnen Handierungen. Aber wenn es sich nur um ein Mehr oder Weniger, um eine Einigung handelt zwischen Leuten, deren Verbleib im Betrieb feststeht, so fällt etwas fort, was zur Vollständigkeit des Testverfahrens gehört: das System von Mindestzahlen, von absoluten Werten, die einen Mann für schlechthin unfähig zu einem Beruf erklären.

Es ist ein grundlegender Unterschied zwischen dem relativen Test, wo zwei Arbeiten zwischen zwei Arbeiter zweckmäßig verteilt werden sollen, jeder Arbeiter aber bestimmt eine Arbeit erhält, und dem absoluten Test, wo der Prüfling, der gewisse Zahlenwerte nicht erreicht, durchfällt.

Der absolute Test aber ist für die Entwicklung der Psychotechnik die Regel gewesen. Der absolute Test kann nur da auftreten, wo die arbeitvergebende Stelle das Recht hat, die Arbeitsuchenden zu nehmen oder nicht zu nehmen, wie es ihr gefällt. Ein Vergleich mit einem alten Gutergut mag zeigen, worauf es ankommt. Hier war der Gutsherr nicht in der Lage, eine Bauernstelle zu legen oder einzuziehen, nur, weil ihm die Fähigkeiten des Bauern nicht ausreichend schienen. Möchte die Arbeit leiden, der Bauernsohn hatte ein Recht auf die erledigte Stelle. In

Amerika aber war durch die ständige Einwanderung von Übersee die Industrie in der Lage, den absoluten Test zu handhaben. In Deutschland war dazu vor allen Dingen einer befähigt: der Staat. Für Staatszwecke ist die Psychotechnik in Deutschland zuerst ausgebildet worden. Im Kriege bedurfte es der Auswahl tüchtiger Rekruten für Kraftfahr- und Fliegertruppen. Es mußte mit dem geringsten Zeitverlust möglichst unparteiisch und ohne jede Personalkennntnis ein völlig entwurzeltes Menschenmaterial zweckmäßig ausgesucht werden. Für die Heeresverwaltung hat daraufhin Dr. Moede, ein Schüler des Experimental-Psychologen Wundt in Leipzig, ein Schema und einen Test des Kraftfahrerberufes entworfen. Und etwa 40 000 Rekruten konnten nach diesem Schema untersucht werden.

Von hier aus griff die Psychotechnik über auf die anderen Lernerberufe (Drambahrner). In Amerika ist der Test an der Universität Chicago für die Studenten als Intelligenzprüfung durchgeführt worden nach dem Muster des Test, den die Militärbehörde dort angewendet hatte. Es ist aber bezeichnend, daß den Amerikanern nicht gelungen ist, hierbei den Charakter des psychologischen Vorgehens rein zu erhalten. Unter fünf Prüfungen befindet sich nämlich auch eine (N. 4), die fünf Fragen in je drei Minuten zu beantworten fordert, z. B. welche Entwicklung wird die Regierung der U. St. A. in den nächsten zehn Jahren einschlagen? Die Antworten auf diese fünf Fragen werden nicht zahlenmäßig bewertet! D. h. man ist zu dem gewöhnlichen europäischen Prüfungsweisen zurückgekehrt mit Verantwortung des Prüfers, allerdings noch in einer sehr rohen und abgekürzten Form. (Industrial Management 19. Juli 1919 S. 23.)

In Deutschland wirkt die Psychotechnik auf das Lehrlingswesen ein. Die Fabriken in Berlin, wie Borsig, Loewe, Niebe, die unter den gespannten Arbeiterverhältnissen zu leiden haben, sind dazu übergegangen, die Verantwortung für die Ausbildung des Lehrlings dem Psychotechniker zuzuschieben. Die Prüfungen der Lehrlinge werden also von Dr. Moede in Charlottenburg ausgeführt. Z. B. meldeten sich für 12 Lehrstellen 30 Knaben, und unter diesen der Sohn eines Obermeisters der Fabrik und der Sohn eines Spartakistenführers. Der Test wies jenen an die 23. und diesen an die 26. Stelle. Beide also fielen durch. Die Fabrikleitung war aus ihrer Verlegenheit. Die Arbeiterschaft war durch die Objektivität der Prüfung beruhigt. Die Direktion war „gedeckt“, ein Begriff, der heute aus dem Militär und der Bürokratie seinen Einzug hält auch in die Industrie.

Die Ausschaltung persönlicher Verantwortung hat für die heute von Schwierigkeiten umringte Werkleitung und ihre Ingenieure viel Besehendes. Die Arbeiterschaft, vor allem die U.S.P. und die Kommunisten (Arbeiterausschuß bei Borsig) erblickten gleichfalls in der Ausschaltung persönlicher „Willkür“ einen Sieg über die verhasste „Meisterwirtschaft“. Der Dritte, der den beiden anderen das geistige Rüstzeug liefert, ist der Experimentalpsychologe, der endlich seine Stunde anbrechen sieht, wo er das Volk seinem Verfahren unterwerfen kann.

Bereits hat der Gewerkschaftskongreß in Nürnberg das psychotechnische Vorgehen bei der Lehrlingeinstellung gefordert. Die unabhängigen Sozialisten nennen die beim Test entworfene 'Seelenkarte', weil sie ihnen die Befreiung von den Meistern verspricht, 'Ehrenkarte'. In dem Sassenbacher Ausschuß für Lehrlingswesen ist im Oktober 1919 der Vorschlag gemacht worden, die Berufszuteilung für das ganze Reich einheitlich auf psychotechnische Grundlage zu stellen. Je nach dem Ausfall der psychotechnischen Prüfungen, die der Staat ausführt, sollen die Lehrlinge den einzelnen Fabriken zugewiesen werden.

Professor Schlesinger in Charlottenburg hat die Parole ausgegeben, vom Arbeiter bis zum Generaldirektor solle der größtmögliche Wirkungsgrad durch Psychotechnik herausgeholt werden. Und ein Ausbildungskursus im Testverfahren ist von Dr. Moede dazu benutzt worden, eine große Kundgebung zu Gunsten seiner Bestrebungen herbeizuführen.

Ingenieure, Psychologen und Sozialisten beschäftigen sich mit der Psychotechnik. Sie machen einander gewisse Einwände. Z. B. ist der häufigste der, daß doch Fähigkeiten durch Übung erworben werden können. Eine vom Test aufgezeigte Unfähigkeit sei also überwindbar. Hierauf lautet die Antwort: Auch der Befähigte gewinnt durch Übung. Er gewinnt oft sogar mehr durch Übung als der Unbefähigte. Der Abstand zwischen beiden bleibt also bestehen. Aber es wäre für den absoluten Test immer noch wichtig, wenn die Übung dem anfangs schlechthin Unfähigen zum Überspringen der Mindestwerte verhülfe. Dann hülfen sie also doch die Ausmerzung eines Menschen überwinden. Bei reichlichem Andrang der Prüflinge bleibt dieser Einwand freilich nebensächlich.

Ein anderer dringt tiefer.

Die Psychotechnik will höchste Wirkungsgrade erzielen. Aber ihr Vorgehen beruht darauf, den Geeigneten an die geeignete Stelle zu bringen, so daß er sie sozusagen spielend bewältigen kann. Die Verbindung eines anders geformten, anders gerichteten Menschen mit einem ihm von Haus aus fremdartigen Berufe wird nur als Qual und Vergeudung, als Kraftverlust angerechnet. Wie wollen einmal unterstellen, das sei ein Kraftverlust. Warum nun aber durch die Anstellung dessen, der den Beruf spielend meistert, ebenfalls ein Kraftverlust entsteht? Der, dem ein Beruf schwer fällt, wird jedenfalls eins nicht leicht: übermüdet werden. Das Joch des Berufes wird ihn beugen; es wird ihn vielleicht zerbrechen. Aber er wird nicht über die Stränge schlagen, nicht leichtsinnig und nicht frech werden. Es scheint dies eine belanglose, weil seltene Sache. Aber das ist es gerade für die psychotechnisch behandelten Berufe nicht. Denn die Psychotechnik beschäftigt sich nicht mit den einfachen, niedrig stehenden oder einsamen Berufen, sondern mit den verantwortungsvollen, in Menschengruppen unmittelbar einwirkenden Tätigkeiten des Kraftfahrers, Trambahners, Telephonisten. In all diesen Berufen erzeugt Meisterschaft fast regelmäßig Übermut und Überhebung. Es sind die besten Chauffeure, die am meisten Polizei-

verordnungen übertreten. Diese Polizeiverordnungen sind aber nicht irgend etwas Außerliches, sondern sie gehören genau so zur Bestimmung eines Berufes wie die Vorschriften z. B. für Arzt und Apotheker, ohne die kein Mensch seines Lebens sicher wäre.

Die Psychotechnik übersieht also bei ihrer Vorliebe für das Talent, für die Begabung, den Kraftverlust, der durch Entartung eintritt. Der Mensch kann entarten und er entartet regelmäßig bei Beseitigung von zuviel Widerständen.

Es müssen also die Mindestwiderstände ermittelt werden, die eine Entartung der Menschen in einem bestimmten Berufe verhindern. Die Nervenkranke wissen von einer Krankheit, die erfolgreiche Menschen befällt. Sie erkranken einzig daran, daß sie zu wenig leiden. Das „Lippigwerden“ ist eine Krankheit aus Mangel an Widerstand.

Ich füge hier zwei Lebensläufe von heute an.

1. Jemand hatte eine glänzende Begabung für Geschichte. Die wirtschaftlichen Verhältnisse und die Zeitmode bewogen ihn aber, Elektrotechniker zu werden. Sein Trieb zur Geschichte war spielerisch, glänzend, aber Widerständen nicht gewachsen. Er fügt sich daher ohne Schmerz der rein wirtschaftlichen Berufswahl. In dem neuen Beruf aber bricht sachte der unterirdische Strom einer ursprünglichen Begabung an die Oberfläche und es entsteht eine ganz neue Berufsmischung, nämlich ein Historiker der Technik! In diesem Falle würde ein psychotechnisches Vorgehen den Knaben auf die Geschichtslaufbahn geschoben haben. Er würde eine gleichgültige Mittelmäßigkeit geblieben sein.

2. Ein begabter Student der Chemie will zum Theater. Dabei leidet er an Stimmbruch, ein von der Psychotechnik als — „3“, als absolutes Hindernis für den Schauspielerberuf bezeichneter Schaden. Er setzt gegen tausend Widerstände durch, die Bühne zu betreten. Die ungeheure Willensanstrengung erzeugt einen Kraftüberschuß, der ihn trotz und mit den angeborenen Schäden zum Meister macht.

Die Psychotechnik würde am liebsten durch staatlichen Zwang, jedenfalls aber durch rücksichtsloses Vorgehen Fall 1 wie 2 unmöglich machen. Weder in 1 noch in 2 würde sie ihr Ziel, den größten Wirkungsgrad zu erreichen, durch ihr Vorgehen gefördert haben. Feldhaus wäre heute Oberlehrer, Albert Wassermann Chemiker. Bloß angeborenes Können ist keine Kunst. Sondern Kunst wächst aus Selbstüberwindung; erst Kunst zeigt einen hohen Wirkungsgrad.

Der Psychotechniker schüttelt über solche Einwände lächelnd den Kopf. Er kommt von der Massenarbeit her und will Massenarbeit. Die Einzelbeispiele beweisen ihm nichts. Denn sie sind Einzelbeispiele, also Ausnahmen.

Darum ist es wenig förderlich, bei solchen Einzeleinwänden zu verharren. Beide Teile bleiben da doch gewöhnlich auf ihrem Standpunkt. Fragen innerhalb des psychotechnischen Vorgehens werden unlösbar bleiben, ehe wir nicht die Quelle dieses Vorgehens in der geistigen Welt des Psycho-

technikers aufgesucht haben. Ehe wir zu seinem Sinn Stellung nehmen können, müssen wir in seine Anschauungsweise eindringen. Denn es könnte sein, daß Laie und Psychotechniker sich in getrennten geistigen Welten bewegen.

II. Die Anschauung der Psychotechniker.

Techniker und Arbeiter suchen heute von innen heraus nach der Gestaltung ihrer Lebensverhältnisse. In solcher Gestaltung gehört notwendig eine Nachwachtsordnung. Der Bauer hat einen festen Erbgang. Vom Arbeiter bis zum Generaldirektor hat die Welt der Technik keine naturgegebene Erbfolge. Für den Nachwuchs fehlt es an einer Ordnung. Sie muß mit geistigen Mitteln erarbeitet werden. Diese Aufgabe also steht vor Technikern und Arbeitern. Beide sind bei ihrer Lösung unabhängig von den sozialpolitischen Schranken geworden, die bisher aus der alten geistigen Welt von Staat und Kirche sie umgaben. Sie können 'von innen heraus' schaffen. Dies 'von innen heraus' bedeutet zunächst nichts weiter als 'auf eigene Faust'. Ingenieur und Arbeiter fragen nicht nach fremdem Geiste, sondern sie suchen selbstständig das Gestaltungsgeßetz ihres Lebensgebiets. Beide wenden bei diesem Versuche also das geistige Handwerkszeug hemmungslos an, das sie zu handhaben gewohnt sind, der Ingenieur das technische, der Arbeiter das parteipolitische. Sie übertragen aus ihren bisherigen Gedankenkreisen ihre gewohnten Begriffe auf den neuen. Die Welt des Technikers war die Maschine. Die Welt des Arbeiters war die Partei.

Was für Maschinenbau und Parteipolitik in Gebrauch war, das soll nun für den Aufbau und die Politik des Wirtschaftslebens und für die Volkordnung Verwendung finden.

Maschinenbau und Parteipolitik streben beide nach höchster Zweckmäßigkeit, Folgerichtigkeit und Berechenbarkeit (sogenannter Rationalität). Sie streben nach Ausschaltung der menschlichen Unberechenbarkeit und Eigenart. Denn eine Maschine soll den Menschen 'ersetzen'; eine Partei soll den Menschen 'vertreten'. Ersatz und Vertretung wollen sie, also einen Mechanismus oder einen Apparat oder eine Organisation, die den leidhaften Menschen mit seinen Besonderlichkeiten überflüssig machen.

Das genügte, solange das Zusammenleben und die Erbfolge dieser leidhaften Menschen durch andere Mächte geregelt wurden. Heute aber soll das wirkliche Leben von 15 Millionen Menschen in der Industrie, so wie sie sind, unersetzbar und unvertreibar, vom Ingenieur und Arbeiter zusammengesetzt, erhalten und erneuert werden.

Die Maschine ahmt die menschliche Kraft nach, die Partei den Willen der einzelnen Menschen. Die Maschine hat keine Seele, die Partei auch nicht. Beide zielen ausdrücklich auf etwas nur Rationales ab, auf die Kraftäußerung von 'Pferdekräften', auf den Willensausdruck von Stimmzetteln und Mitgliedsbeiträgen. Jetzt aber handelt es sich nicht um Nachahmung entweder von Kraft oder von Willen, sondern um Einpflanzen und Nach-

schaffen eines inneren Gestaltungstriebs, einer Seele in eine gestaltlos zusammengebrochene Menschenmasse, also um die Einheit jenseits von Kraft und Willen.

Techniker und Arbeiter suchen also nach ihrer Gewohnheit nach dem äußerlich berechenbaren Gesetz für die Seele der Industriemenschen. Da kommt der Experimentalpsychologe und erbietet sich, beiden solche sicheren Ausdrücke auch von der menschlichen 'Psyche' zu beschaffen. Auch die Psyche ist für ihn aus ihren Äußerungen berechenbar. So finden sich die drei zu gemeinsamer Arbeit. In den hochentwickelten Betrieben, die schon vor dem Kriege die Frage des Arbeiterwachstums durchdacht hatten, waren die Ingenieure bereits vor aller Psychotechnik genötigt gewesen, den Meistern die Auslese der Lehrlinge abzunehmen. Der Meister geht nach dem Aussehen der Jungen, nach Empfehlung, nach persönlicher oder landsmannschaftlicher Beziehung, nach der Neigung des Knaben und Ähnlichem. Der Ingenieur ist gewohnt, nach sachlichen statt persönlichen Gründen zu entscheiden, und er versucht auch die Menschen nach technischen Wirkungsgraden zu ordnen. Daher hatten sich einzelne Leiter von Lehrlingswerkstätten schon bisher irgendein sachliches Schema entworfen, z. B. das des Durchschnitts sämtlicher Schulzeugnisse des Knaben mit eingehender Kurve über alle Jahre des Schulbesuches und sämtliche Fächer.

Heute aber tritt die Lehrlingsfrage nicht an einige wenige Ingenieure in ausgesuchten hochstehenden Betrieben heran, sondern an den Durchschnitt der Betriebsingenieure. Da wird auch einer allgemeinen, dem Ingenieur liegenden Verfahrenart gesucht, um den Nachwuchs zu sieben.

Ingenieurmäßig ist die Mathematik, der Apparat und die Zahlen-Skala; denn die vorwiegende Aufmerksamkeitsrichtung auf die äußeren Dinge ist dem Ingenieur wesentlich. Die Aufmerksamkeitsrichtung nach innen ist ihm (nach Weyrauch) geradezu 'sehr hinderlich'. Also wird das Verhalten der Menschen und die eigentümlichen Gesetze des menschlichen Wesens von dem Ingenieur am liebsten mit Hilfe von Zahlen und Apparaten ermittelt werden, so wie er das Verhalten seines Materials und seiner Maschinen zu ermitteln gewohnt ist.

Material und Maschinen sind einer einmaligen, kurzen, intensiven Prüfung zugänglich. Die Eigenschaften eines Rohstoffes lassen sich durch eine kleine Zahl verschiedener Proben sicherstellen. Die Maschine läßt sich ausprobieren. Ähnlich werden nun 'Eigenschaften' des Menschen zerlegt und nebeneinander gestellt wie solche des Materials. Zu Eigenschaften des Menschenmaterials werden so z. B. Auffassungsgabe, Gedächtnis, Ausdauer, Schließvermögen, Tastsinn (Gelenkgedächtnis), Mut. Gewisse Eigenschaften sind leider der Beobachtung unzugänglich, wie Ehrlichkeit, Treue, Eifer, Verlässlichkeit (Ind. Management 19. Juli 1919, S. 21). Die Entscheidung baut ausschließlich auf den berechenbaren Eigenschaften auf.

Wie jedes Material dem Fabrikat nach seiner Eignung zugeordnet wird, so das Menschenmaterial dem einzelnen Fabrikationszweige. Die Fabri-

Fachszweige, die Berufe, werden geordnet nach Eigenschaften, die sie von ihren Arbeitern fordern.

Am sichersten ließen sich offenbar jene Berufe ordnen, die von ganz wenigen ausgeprägten Eigenschaften abhängen (Holzfäller, Steinklopfer, Erdarbeiter).

Aber um diese kümmert sich der Psychotechniker nicht, weil sie ihm zu primitiv sind. Er tritt sogleich mit einem kühnen Sprung an die komplizierten Bilder höherer Berufsarten heran. Also da, wo die Psychotechnik vielleicht ausreichen kann, wird sie gar nicht angewendet, weil es sich nicht lohnt. Auf den Stufen aber, wo sie angewendet wird, handelt es sich gleich um eine solche Fülle verschiedener Eigenschaften, daß von einem schrittweisen Aufbau der Psychotechnik aus den einfachsten Elementen nicht die Rede ist. Denn wer alle für einen solchen höheren Beruf wie Maschinenarbeiter wünschenswerten oder erforderlichen Eigenschaften in sich vereinigt, dessen Eigenschaften sind so reich und vollständig, daß er sich nicht nur für den einen, sondern für zwei Duzend weitere Berufe eignet. Ein solcher Mensch stellt seinen Mann in vielen Berufen.

Die Psychotechniker gleiten über diesen wunden Punkt aller ihrer Tabellen möglichst unauffällig hinüber. Sie tun so, als solle der vollständige Besitz der erforderlichen Fähigkeiten zur Regel werden können. Aber der Mangel bestimmter, zum Beruf nötiger oder erwünschter Eigenschaften in jedem Fache, das den Namen Beruf verdient, sollte uns ebenso selbstverständlich sein wie das Vorhandensein anderer. Jeder muß da kompensieren, d. h. gewisse Ausfallerscheinungen seines Wesens decken. Nicht zwei Menschen betreiben einen Beruf auf die gleiche Art. Denn jeder Mensch bringt seinen eigenen neuen Beruf mit auf die Welt. Die Fähigkeiten und Anlagen in einem Menschen entsprechen nur seinem eigenen Werdebild. Jedes Berufsbild ist bereits ein bloßes Schema für ihn. Müßte ich einen bestehenden Beruf einfach wiederholen, so würde ich verkümmern.

Die Berufsbilder ändern sich unausgesetzt je nach der Menschenart, die sich den Berufen zuwendet. Der Ingenieur ist unser nächster Zeuge für diesen Vorgang. Indem er heute mit seiner ganz anderen Denkweise an die Stelle des Meisters für die Lehrlingsauslese tritt, wird der Beruf des Lehrlingsausbildners ein anderer, neuer Beruf! Ein Bauernsohn, der auf dem Dorfe zum Schmiedehandwerk übergeht, betreibt seinen Beruf anders als ein Schmiedehandwerker in der Stadt, dessen Großvater und Urgroßvater Schmiedemeister waren; dieser wieder anders als ein Schmied in einer großen Fabrik Schmiede. Oder ein anderes Beispiel: In derselben Provinz Posen ist ein polnischer Rechtsanwalt etwas ganz anderes als ein deutscher, weil dort sehr viele Adelige in diesen Beruf hineingegangen sind. Diese bringen aber eine andere Berufsauffassung mit als der bürgerliche Deutsche.

Diese berufsumwälzenden Kräfte sind unausgesetzt tätig. Ein Modellschreiber vor 25 Jahren ist etwas anderes als ein Modellschreiber heute.

und morgen. Aber diese Kräfte werden von dem Psychotechniker als bloße Ausnahmen behandelt. Denn sein Weltbild ist unbewegt. Und hier begegnet sich der Ingenieur mit dem Sozialisten. Beide sehen eine riesige Organisation des 'Wirtschaftslebens', des 'Kapitalismus', der 'Industrie' vor sich, und in die Maschen dieser ungeheuren Organisation sollen Menschen eingepaßt werden. Woher diese Menschen kommen, welches ihre Bestimmung ist, ob ihremwegen oder durch sie das Wirtschaftsleben vielleicht anders wird, das ist gleich. Die Industrie oder der Staat oder die Gesellschaft oder der Beruf sind gleich da. Sie haben ihre feste Bestimmung. Sie sind das 'Objektiv', an dem der einzelne Mensch gemessen und bestimmt wird.

Die Psychotechnik bedeutet also das Bekenntnis zu einem objektiven, d. h. sich gleichbleibenden Wirtschaftsbilde, in dessen Fugen die einzelnen Menschenatome einzufügen sind.

Diese Objektivität soll vom Arbeiter bis zum Generaldirektor über das Menschenmaterial zu Gericht sitzen. Wie konnte es zu einem solchen Anspruche und zu einer solchen Vorstellung von Objektivität, von Mächten, die mehr sind als das Menschenleben, kommen?

Die Antwort lautet: 'Nur im Kriege und in der für den Krieg sorgenden Verfassung des Staates.' Das Kennzeichen des Krieges und des kriegsräthigen Staates ist: Ausschaltung des Einzelnen, Besonderen, Regelwidrigen. Herstellung unbedingter Ersetzbarkeit aller, vom Soldaten bis zum Generalissimus, Normalisierung vom Gardisten bis zum Trainfahrer, Verpflichtung aller zu bekanntem Dienst.

Die Formel: Auswahl der Geeigneten vom Arbeiter bis zum Generaldirektor ist nur die zivilistische Fassung der militärischen Vorstellung: Vom Landsturmmann bis zum Feldmarschall. Die Vorstellung, die den Psychotechniker beherrscht, ist eine militärische. Sie sieht im Volk ein Heer, d. h. ein zu bestimmtem Zwecke durch Befehl geordnetes Ganzes: der Sozialismus sieht ein wirtschaftliches Heer, der Militarismus ein kriegsräthiges. Aber Soldatenbataillone und Arbeiterbataillone sind und bleiben beides Bataillone; Kriegsmaschine und Wirtschaftsmaschinen sind beides Maschinen.

Ist die Volksordnung aber nur ein zu bestimmtem Zwecke durch Befehl oder Anordnung gegliederter Ganzer? Soll sie das sein? Offenbar ist sie das nur in einer einzigen Haltung, im Kampfe ums Dasein und im Kriege. Hier ist der Zweck bestimmt, weil der Gegner allen selbstverständlich ist. Das ist im Volkskrieg ebenso wie im Klassenkampfe des Proletariats oder im technischen Ringen mit den Naturgewalten. Um des Kriegsziels willen werden alle Kriegsteilnehmer entwurzelt und bloßer Rohstoff für die Kampfreihen. Wenn die Psychotechnik psychische Eigenschaften bestimmten, feststehenden äußeren Zwecken zuordnet, so konnte sie sich nur auf dem Boden der Kriegsverfassung so stark entfalten. Es ist kein Zufall, daß Moede und Piorowski ihre Kraftfahr- und Fliegerprüfungen für die Heeresverwaltung entworfen haben. Für die Heeresverwaltung gab es

... nur und durfte es nur geben Menschenmaterial ohne Mann, ohne auf Herkunft und Heimat, Vergangenheit oder Zukunft, Erbteil oder innere Berufung dieses Menschenrohstoffes. All das paßt für den Kriegs- und Belagerungszustand, es paßt für einen Zeitpunkt der Zersetzung, wo jede Überlieferung, jeder Familienzusammenhang, jedes soziale Vorurteil, jedes menschliche Leben durch den Krieg zerbrochen ist. Der Augenblick der Demobilmachung ist der letzte Augenblick für Psychotechnik, weil in diesem Augenblick die Volkswirtschaft im ganzen neu aufgebaut zu werden scheint. Aber gerade diesen Augenblick hat die Psychotechnik verpaßt und verpassen müssen. Die heimkehrenden Millionen konnten nicht auf Apparate warten, die noch hätten erdacht werden müssen, sondern sind bekanntlich an ihre alten Plätze zurückgekehrt.

Indessen erwerben wir aus dem Zusammenhang von Kriegsverfassung und Psychotechnik einen Einblick in das, was die Psychotechnik unter Psyche und psychisch versteht. Es ist jenes Seelenkrümpchen, das wir alle aus der Kriegszeit an uns kennen, jenes seelische Existenzminimum, auf das wir uns unter der Uniform zurückgezogen haben. Der unwiderstehliche Druck der militärischen Notwendigkeiten versetzt die Seele in einen hoffnungslosen und wachstumsohmächtigen Zustand. Die Seele wird statisch, d. h. sie wird zusammengepreßt. Schon vor dem Kriege war das Milieu, die Gesellschaft, die Konvention, die ‚Vererbung‘ in immer stärkerem Maße ein solches bestimmendes Preßmittel. Der Krieg hat die Pflichtenlast der Seele bis ins Unerträgliche gesteigert. Diese Art Seele führt mit Recht den griechischen, zeit- und bewegungslosen Namen Psyche. Sie ist ein festes, abgerundetes Etwas, das, was sich die Philosophie seit Plato und Thomas von Aquino unter einer Seele vorgestellt haben.

Aber so verhält sich nur die Seele, die zu fremden, bestimmten Zwecken zwangsweise geordnet wird, die Kriegseele des Menschen. Es gibt aber auch noch einen anderen Zustand des Volkslebens, den Frieden. Der Krieg ist nur der eine Pol aller Gemeinschaftsbildung. Die Volksordnung des Friedens sieht umgekehrt aus. Sie hat es mit einem zu unbestimmten Zwecken freiwillig sich ordnenden Ganzen zu tun! Für den Frieden sind Fabrik, Staat, Kirche, Sozialismus, Kultur alles unsfrittene, zweifelhafte, durchaus nicht selbstverständliche Zwecke. Für das Volk im Frieden ist das eigene Leben einziges Gesetz; alle Zwecke oder Inhalte dieses Lebens bleiben unbestimmt und veränderlich. Sogar die anbefohlene Arbeit an einer fremden Sache wird im wahren Frieden zu einer Äußerung des eigenen Wesens; die Arbeit des Arbeiters wird zu einer Tätigkeit des Menschen. Nur wenn der Mensch unter seinem Tun leuchtet, nennt er es Arbeit, sonst wirkt, schafft und handelt er.

Im Kriege gibt es einen obersten Kriegsherrn. Es gibt keinen allmächtigen Gesetzgeber des Friedens. So verhält sich auch die Seele genau umgekehrt wie im Kriege. Die Friedensseele ist nichts Festes oder Vorstellbares. Auf sie paßt weder das griechische Wort psychisch noch psychologisch. Denn sie ist nicht ein Ding, eine Substanz, wie die Griechen meinten, sondern

sie ist ein Ereignis. Jede einzelne Seele muß sich ereignet haben, um begriffen zu werden. Sie hat also eine Biographie, eine Lebensgeschichte, die durchlebt worden sein muß, damit sie sichtbar sei. Sie bereitet allen, ihrem Träger am allermeisten, bis zum Tode unausgesetzt Überraschungen. Sie ist — und das verhindert die Anwendung aller Psychotechnik auf sie — die Gelebensseele ist zu allem fähig.

Denn sie hat die Kraft, ihren eigenen Zusammenbruch, ihre Enttäuschungen, ihr vollständiges Versagen weit zu machen. Diese Seele wirft alle Berechnungen über den Haufen. Denn sie bringt es ja fertig, gegen ihren Vorteil zu handeln. Treue, Ehrlichkeit, Aufopferung, alle tieferen Eigenschaften entspringen einem unberechenbaren, gegen den eigenen Vorteil gerichteten Wachstum dieser Seele.

Die Psychotechnik hat selbst gefühlt, daß sie ihrem Gegenstand nicht gerecht wird. Zu berechtigt spricht das Wachstum der Jungen von 14—19 Jahren. Was wird nicht alles, was kann nicht alles aus solch einem jungen Menschen noch werden! Sie hat daher neben dem Experimentalpsychologen den Nervenarzt zu Rate gezogen. Die Pathologie des Jugendlichen, nicht umsonst ist die jüngste Dichtung von ihr erfüllt. Der Techniker läßt sich vom Arzt die eigenartigen Zustände dieser Altersstufe: Scham, Trotz, Glückseligkeit, Reizbarkeit, erläutern. Nun sind doch alle Rücksichten genommen? Der Arzt ist ja der Hohepriester heut für alles! Aber was bewirkt diese einfache Addition von Psychotechnik und Pathologie? Wieder wird das Wachstum als die Erzentrität aufgefaßt, die die Kreise des Psychotechnikers zu stören droht. Nicht der Jugendliche wächst, sondern der lebende Mensch wächst. Die Wachstumserscheinungen sind keine Vorbehalte des Lehrlingsalters. Ihr besonders starkes Hervorbrechen gerade in diesem Alter wird von dem Psychotechniker herausgerissen aus dem unaufhörlichen Wachstum des ganzen Lebens, und damit gründlich mißdeutet. Denn es ist zwar richtig, daß auf jeder Lebensstufe ein besonderes Wesen am Menschen neu hervorbricht, aber nur damit es nun durch das übrige Leben zum unverlierbaren Bestandteil des Lebens gehöre. Die Pubertät ist die Stufe, auf der das bewußte Wachstum sich einstellt, aber nur, damit es der Mensch für den ganzen Rest seines Lebens lerne! Der Psychotechniker addiert das Wachstum als Besonderheit des Knabenalters der Psyche des Menschen hinzu. Der Seelenkundige legt das Wachstum deshalb, weil es im Knabenalter sichtbar hervorbricht, dem ganzen Ablauf der Lebenskurve zu Grunde. Er wird also Verufen, die ein Wachstum auf höheren Lebensstufen verhindern oder abtöten, entgegenwirken.

Die Berufe, die vom 40. Lebensjahre ab den Menschen absinken lassen, die ihm kein Reifen und Altern bescheren, wird er für schädlich und änderungsbedürftig erklären. Der fürchterliche Raubbau, den die Industrieberufe, 'geisttötend', wie sie vielfach gestaltet werden, treiben, wird ihn in die entgegengesetzte Richtung drängen. Er wird die jungen Menschen nicht auf diese Berufe 'dressieren' oder prüfen, sondern sie ermutigen, durch diese schädliche Form ihres Berufes durchzuwachsen und durchzubrechen.

Wie aber soll das geschehen, wenn dem Jungen beim Eintritt in die Welt diese als eine festgefügte, schematisch erfassbare, säuberlich kartografierte Staats- oder Wirtschaftsmaschine vor Augen gestellt wird? Wie soll er den Schwung behalten, über das gefährliche 40. Jahr hinwegzualtern, wenn ihm die psychotechnischen Rubriken als Ideal der Gerechtigkeit, Menschlichkeit und Unparteilichkeit ausgegeben werden?

Eine Jugend, die sich durch Psychotechnik gerecht behandelt fühlt, bleibt zeitlebens ein Rekrut, eine Bedientennatur ohne Zivilcourage. Daß Berliner Jungen dieser Verführung zum Opfer fallen und sich tatsächlich gern prüfen lassen, bezeugt nur die Entwicklungsschäden in dieser Stadt. In ihr verlernt der Knabe, den Frieden der eigenen Seele allen äußeren Reizen und Zweckbestimmungen vorzuziehen. Drill und Militarismus des Geistes werden ihre lebenstötende Macht über ihn auch in der neuen Form der Psychotechnik behalten.

Aber die Wirklichkeit sieht anders aus. Denn gerade Knaben und halbwüchsige Burschen sind es gewesen, die vor einem Jahre als ungehörige Wildlinge gegen die Uniform des Krieges gemeutert und uns alle in den Frieden und seine Freiheit hineingerissen haben.

Wir kommen jetzt langsam in diese Friedenszeit. Ist also die Psychotechnik für den Frieden schlechthin unbrauchbar? Mit nichten. Denn Krieg und Frieden sind zwar die unüberbrückbaren Gegenpole der Gemeinschaftsbildung. Da es aber ein und dieselbe Gemeinschaft ist, die bald im Kriege, bald im Frieden lebt, da in jeder Gemeinschaft Zufriedenheit und Kampfsinnung durcheinander strömen, so ragen Kriegsordnungen immer hinein in die Friedenszeit. Dies Ineinanderverschränken beider Ordnungen hat jeder im Kriege kennen lernen können, obwohl dieser Krieg nur noch in bescheidenem Maße Friedensordnung am Leben gelassen hat. Immerhin ist da die Feldpost, die zahllose Fäden in die Heimat zieht; da sind die Schlichtungsausschüsse des Hilfsdienstgesetzes, da ist eine unscheinbare und doch bezeichnende Kleinigkeit, wie die Führung des Doktoritels auch durch den Landsturmmann. Denn was bedeuten diese drei Tatsachen? Sie bedeuten doch, daß die Kriegsordnung hier Umständen Rechnung trägt, die mit dem Kriege nichts zu tun haben, sondern aus dem Frieden stammen. Die Führung des Doktoritels widerspricht den militärischen Rangstufen. Denn aller Rang des Heeres muß an der Uniform erkennbar sein. Der Doktoritel ist ein geistiger Rang; solchen gibt es nur im Frieden. Die Schlichtungsausschüsse machen die wirtschaftliche Kriegsführung umständlich. Sie nehmen Rücksicht auf die Freiheit der Arbeiterschaft; Freiheit gibt es nur im Frieden. Die Feldpost schließlich erhält die Reizungen der wandelbaren Seele des Friedens. Sie steigert die Abneigung gegen das Einerlei des Dienstes im Felde.

Also die Seele, die Freiheit, der geistige Rang verlangen eine, wenn auch noch so geringe Rücksicht auch im Kriege. Sie, die das Wesen der Friedensordnung ausmachen, wirken im Kriege als Widerlager, als Schranken, als negative, hindernde Bestimmungen; sie leisten im Kriege dem

Kriege Widerstand. Das muß so sein. Denn das Leben muß auch noch in der kriegerischsten Situation sich eine Hintertür offen halten, die ihm den Rückweg in den Frieden verbürgt. Die Kriegsform des Daseins muß dem Dasein selbst untergeordnet bleiben. Sonst käme ja der Sieg, das heißt: das erhoffte Ende des Krieges, vergebens. Die Volkskraft, die sich nicht elastisch erhält für die Umstellung auf den Frieden, könnte mit dem schönsten Siege nichts anfangen. Deshalb leben Kriegerstaaten vom Immerweiter-Kriegsführen. Deshalb liegt unsere Belastungsgrenze mit Krieg da, wo uns die Umkehr in den Frieden verriegelt zu werden droht.

Es ist umgekehrt ebenso. Die Kriegoordnung ragt in den Frieden herein und leistet dem Kriege Widerstand noch im Frieden. Sie muß hineinragen. Denn die Zusammenfassung des Volksganzen zur gemeinsamen Gefahrabwendung, zum Daseinskampf, muß möglich bleiben. Die Anordnung von oben, die geistige Gleichheit (Uniformierung) und der äußere Zweck bleiben also im Frieden als die negativen, hindernden Bestimmungen erhalten, die das Triebleben, die Mannigfaltigkeit und die Willkür der Friedenszeit abbremfen.

Wie einseitig schaut aber der Psychotechniker das Leben an! Er starrt nur auf die Schutz- und Trutzseite des Seelenlebens und übersieht die Wachstumsseite. Wo die Trutzseite überwiegt, im Heere, in der sozialisierten Arbeit, da kommt es auf die Leistung an, auf die meß- und wägbare Produktion und nicht auf den Menschen. Da ist Psychotechnik die bequeme Handhabe für den Befehlshaber. Auf der Wachstumsseite des Lebens versagt sie. Und die Anschauung ihrer Träger ist gemeingefährlich, weil sie nicht wissen, daß die beiden Seiten des Lebens gleichberechtigt nebeneinander stehen. Sie halten alle Wachstumserscheinungen für bloße Abweichungen von der Regel. Und die Regel haben sie ausschließlich der Trutz-, Kampf- und Kampfront des Lebens abgegriffen.

Damit ermutigen sie aber den Durchschnittsmenschen, am falschen Ort Nervenkraft zu sparen. Im Felde der Offizier ist dazu da, Nervenkraft zu sparen. Er holt sich seine Leute nach dem Alphabet oder nach der Psychotechnik. Wir neigen zu dieser Stumpfheit in der Auswahl der Menschen ohnedies. Wir haben nur wenig Freude an der Verantwortung. Aber im Frieden, das heißt auf der Innenseite des Lebens, sind wir nicht dazu da, nur möglichst Nervenkraft zu sparen und uns hinter Apparate und Zahlen-ergebnisse zu verstecken, sobald wir mit anderen Menschen zu tun haben. Da sollen wir nach Zusammenhängen, Blutsverwandtschaft, Freundschaft, Nachbarschaft, Not und Erbarmen handeln. Es muß doch zu denken geben, daß schon die Kriegsmaschine diese Entseelung nicht hat vertragen können. Noch viel weniger vermag es im Frieden eine bloß psychologische und psychotechnische Behandlung der Menschen, das Leben aufrecht zu erhalten, geschweige denn es wieder aufzubauen. Psyche und Seele ist zweierlei.

Ingenieur und Sozialist haben beim Experimentalpsychologen nur die

halbe Wahrheit erfahren. Die Psychotechnik ist in sich lückenlos richtig und geschlossen; aber gerade deshalb fehlt ihr das Vermögen, das zum Bemeistern der Welt zuerst erfordert wird: Multiseitigkeit. Sie hat nur ein Ideal: das eines objektiven, lückenlos geregelten Ablaufs einer gesetzlichen Staats- oder Wirtschaftsordnung. Sie vermag daher den Gesichtswinkel des in Naturgesetzten heimischen Berufs- und Parteimenschen zu einem rechten Winkel der herrlichsten Rechthaberei zu ergänzen. Aber in der Wirklichkeit kommt es auf dieses Recht haben wenig an. Es ist begreiflich, daß Ingenieur und Sozialist nach der ihnen verwandten Geistesart zuerst Anschau gehalten haben. Aber sie müssen die Komplementärfarben des Denkens aufsuchen, die erst das Ihre zum Farbenspiel der Wirklichkeit ergänzen. Der Psychotechniker lehrt sie nur quantitativ Neues, hingegen erzwingt der Seelenkundige von ihnen eine andere Art zu denken.

Denn er stellt dem objektiven Ideal des äußerlich in Staat und Wirtschaft sichtbaren Gesetzesablaufs ein nicht minder objektives Ideal entgegen: des Lebenslaufs des Menschen. Es gibt ein objektives Gesetz auch für das Wachstum von Menschen. Freilich, dies Gesetz kann nicht anschaulich und räumlich meßbar gemacht werden. Es ist ja nicht im Raum, sondern in der Zeit. Weil es ein Gesetz der Folge von Augenblicken, Zeitabschnitten und Lebensstufen ist, deshalb kann es nur behorcht und erlauscht werden. Wir können nicht das Gras wachsen hören, aber uns selbst und unsere Nebenmenschen. Das Vollendungstreben des Menschen zieht ihn mächtig hinein in die objektiv lebenswürdigste Kurve seiner Lebensbahn. Diese Lebenskurve wird geahnt, gewittert und schon ertastet. Sie hat nichts mit äußerlicher Nachahmung der äußeren Maßregeln eines fremden Lebens, eines sogenannten Vorbildes zu tun. Sie hütet sich im Gegenteil, durch äußere Tatsachen sich um ihr inneres Gesetz zu betrügen.

Die äußeren Anstalten, wie Staat oder Sozialismus, sind nur dazu da, diese objektiv beste Lebensbahnung des Menschengeschlechts zu versorgen und vor Entartung durch innere oder äußere Gefahr zu behüten. Mehr leisten sie nicht. Sie stehen also über allem bloß subjektivem Leben und Meinen einzelner Menschenexemplare; denn diese können ja Schädlinge oder Rankenwerk darstellen. Aber sie bleiben unter dem Gesetz der Lebensbahnung und Erziehung der Menschenseele als der Trägerin der Art.

Nicht der einzelne Mensch, nicht die Gemeinschaftsformen, aber der vollendete Mensch und die Vollendung des Menschen ist das objektive Gesetz, das allen Nachwuchs beherrschen muß, und vor dessen Richterstuhl alles Bestehende, auch alle Berufsformen und Berufsarten, gerichtet werden.

III. Die Leistung der Psychotechnik.

Müssen wir nun auf eine Belehrung der Psychotechniker warten, ehe wir uns auf die Psychotechnik einlassen? Dürfen wir bis dahin die Psychotechnik nur negativ behandeln und ihr also nur Widerstand leisten?

Das ist aussichtslos. Sie ist da. Die menschliche Schwäche greift

nach ihr, um sich zu deuten. Damit, daß die objektive Welt, auf die der Psychotechniker zusehert, weder erreichbar noch wünschbar ist, damit, daß wir ihr Ziel zu überblicken und widerlegt zu haben glauben, ist die Psychotechnik selbst noch nicht tot. Die Psychotechnik ist nicht abhängig von dem — noch so falschen — Bewußtsein ihrer Träger. Hinter diesem irrigen Selbstbewußtsein sind Mähte und Interessen am Werke. Die Psychotechnik ist ja, so sehen wir, ein Trieb am Rande der Zeit, der unabwendbar hervorbricht.

Daher müssen wir fragen: Was kann die Psychotechnik, abgesehen von den Irrlehren ihrer Vertreter, Nützliches leisten? Nichts Wirkliches darf ungenutzt bleiben deshalb, weil sein Vertreter es falsch beurteilt.

Wir müssen festhalten: Das Friedensleben eines Volkes ist keine vernunftmäßige, anbefehlbare Einrichtung; es ist keine Organisation. Deshalb kann Psychotechnik nie die Grundlage seiner Berufsordnung werden. Wollen wir uns klar machen, was die Psychotechnik leisten kann, so müssen wir zurückblicken auf die beiden Anfangspunkte des Verfahrens. Es sind einmal Arbeiten zwischen mehreren Arbeitern zu verteilen, deren Stellung im Leben an und für sich — durch die Anstellung in dem und dem Werke — nicht erschüttert werden soll. Hier korrigiert der Apparat und verfeinert die erste Entscheidung der Leitung. Die Hauptentscheidung aber über das Schicksal des Prüflings ist bereits vor Einleitung des psychotechnischen Verfahrens gefallen. Denn das Werden und Vergehen der Menschen und die einfache Sorge für ihr Dasein hat nichts mit ihren Fähigkeiten zu tun.

Der andere Fall: 100 Bewerber drängen sich nach Arbeitsgelegenheit, die nur für 20 ausreicht. Die Anschauung des Psychotechnikers überseht, daß auch hier das wirklich Schöpferische, Bewegungschaffende des Vorgangs die Not der hundert Bewerber ist, die alle von sich aus wollen. Nun kommt der Apparat und prüft ihren Willen, richtiger: er kritisiert ihren Willen. Da sind viele, bei denen der Wunsch nach Brot der Vater des Gedankens war. Der Apparat schafft eine negative Auslese. Er kann nie beweisen, daß jemand guttun wird bei seiner Arbeit. Aber er wird leicht beweisen können, daß einer große Schwierigkeiten bei seiner Arbeit haben wird. Der Ingenieur erfährt durch die Psychotechnik, was alles den Menschen für eine bestimmte Tätigkeit ungeeignet macht. Seit 50 Jahren wird jeder Lokomotivführer auf Farbenblindheit untersucht. Wer nicht farbenblind ist, eignet sich deshalb noch nicht zum Lokomotivführer. Aber Hindernisse wie Farbenblindheit kennt jeder Beruf. Sie wurden auch bisher schon beachtet. Aber ihre ausdrückliche Erforschung wird nichts schaden. Psychotechnik leistet also der allzu großen Willkür der Arbeitsuchenden Widerstand. Sie leistet damit das, was der Verstand allein leisten kann: Kritik, Berichtigung, Verbesserung.

Beim Kleinmeister leistete die mehrwöchentliche Probezeit des Lehrlings denselben Dienst. Statt am Apparat wurde da der Versuch in der Wirklichkeit gemacht. Es ist kein Fortschritt, daß der Versuch heute an

dem Apparat verkauft. Aber durch den Verfall der Berufsangelegenheiten, wie ihn die Überwältigung des Handwerks durch die Technik im Gefolge gehabt hat, sind die Meister vielfach nicht mehr imstande, die Probezeit zu einer verständigen Prüfung der Fähigkeiten des Lehrlings anzuwenden. Eine gute Probezeit wäre also wohl besser als eine Apparaturprüfung, schon weil der gute Wille des Lehrlings und seine Kraft, Schwierigkeiten zu überwinden, dabei ans Licht treten können. Aber die Probezeit als bloße Formsache muß hinter den wirklich ausgeführten Test zurücktreten. Der Ingenieur, der mit seiner Zeit geizen muß, wird der Einführung der Psychotechnik schwer widerstehen. Er wird aber nur die eine Hälfte der Prüfung darin erblicken. Das Angebot selbst ist die zweite Tatsache, die neben den Fertigkeiten des Bewerbers Berücksichtigung verlangt. Denn das Angebot geht auf all die Umstände seines persönlichen Lebens zurück, die oft wichtiger sind als alle Talente. Nur in einer Großstadt wie Berlin kann die Rücksicht auf die persönlichen Umstände so rücksichtslos ausgerottet werden, wie es in dem Charlottenburger Versuchsfeld geschieht. Es ist dies ein Notstand und kein Verzug von Berlin. Will die Industrie aus dieser Not eine Tugend machen, so wird das eine grundlose Vergewaltigung des Lebens.

Also leistet die Psychotechnik als negative Auslese gute Dienste. Sie rüstet den Prüfenden zur Besinnung auf die Anforderungen der einzelnen Berufe auf. Sie vermittelt dem Ingenieur eine Berufskunde, die der Meister noch auf anderem Wege erwerben konnte.

Das rationale, Ausrechnung und Vergleich gestattende Vorgehen der Psychotechnik hat zweitens Wert für die Entwicklung des Prüflings. Statt als Test und Ausleseverfahren sollte die Apparatur zu einer Art Wettkampfbühne dienen und so zum Unterrichtsgegenstand werden. Als solcher hat Psychotechnik eine Zukunft. Der Ausbildung des Lehrlings hinzugefügt, wird es zum Reizmittel für die Entfaltung fehlender Eigenschaften werden können. Schon bevor an Psychotechnik gedacht wurde, galt der Satz: „Die Ausbildung im allgemeinen soll immer so stattfinden, daß die schwächste Seite des Lehrlings immer zuerst und am längsten gestärkt wird“ (Sachsenberg, Fabrikorganisation, S. 32).

Aber die Ordnung des Volkes zum Kampf um sein Dasein ragt noch tiefer in das Friedensleben hinein, als daß hiermit die Aufgaben der Psychotechnik erschöpft wären. Bis zum Kriege mußte jeder Deutsche mit der Waffe dienen. Der Militärarzt stellte fest, zu welcher Waffe er sich eignete. Der Waffendienst ist beseitigt. Aber irgendeinen Dienst wie diesen, irgendeine Truhverfassung braucht jedes Volk als Ausdruck seiner Einheit. An die Stelle des Waffendienstes wird ein Arbeitsdienst treten als der Zusammenschluß im Kampf ums Dasein statt im Krieg um Ehre. Die technische Nothilfe ist der erste Schritt zu einer wirtschaftlichen Hilfspflicht. Die Hilfspflicht ist ein Opfer für die Gesamtheit. Die Wünsche der einzelnen treten hier — wie im Kriege — hinter die Aufgaben des Ganzen zurück. Das Ganze vernachlässigt bewußt für etwa ein Jahr das Wachstum des einzelnen.

Die Psychotechnik ist wie geschaffen, sie fortiert und klassifiziert ganz wie der Militärarzt. Mißgriffe, die sie begeht, sind unbedenklich. Es genügt, daß sie im allgemeinen das Richtige trifft. Der Psychotechniker wird dabei in der öffentlichen Achtung zu dem wirklich seelenkundigen Manne etwa so stehen wie bisher der Militärarzt zum Zivilarzt. Dafür wird ihm sein vereinfachtes Verfahren die Abfertigung der großen Massen gestatten, um die es sich bei einem solchen wirtschaftlichen Dienstjahre des ganzen Volkes handelt.

Hier wird die Psychotechnik Gelegenheit haben, sich frei auszuwirken als negative, rationale Auslese, die sie ist und die sie, da sie den Apparat an die Stelle des Menschen setzt, unter allen Umständen bleiben muß.

Es hat nur ~~damit~~ daran Interesse, keinen technisch Ungeeigneten oder ganz Unbefähigten an eine Arbeit (Bergbau, Verkehr, Maschinenbau) zu befehlen. Hierfür ist die Psychotechnik wie geschaffen. Sie fortiert und klassifiziert wie der Militärarzt.