

mien wurde das Ziel erreicht. Die Arbeiter leisteten nach Durchführung der Methode fast das Vierfache, ohne mehr zu ermüden als früher. Bemerkenswert ist, daß der Arbeiter, der als erstes Versuchsobjekt Taylors beim Verladen von Roheisen gedient hatte, neben seiner Arbeit nach Feierabend sich noch ein Häuschen bauen konnte, der deutlichste Beweis, daß es sich um vernünftigen Gebrauch, keinesfalls aber um Ausnutzung der Arbeitskraft gehandelt haben kann. Die praktischen Versuche beziehen sich weiter auf das Schaufeln, Mauern, das Ausfortieren von Stahlkugeln und die Herstellung komplizierter Maschinen. Das System steht unter einer wissenschaftlich bestimmten und begründeten Pensumidee, während dem Pensum wieder eine entsprechende Erhöhung des Arbeitslohns (Bonus) gegenübersteht. Die Initiative des Arbeiters wird für den Arbeitgeber wieder frei gemacht und in Gestalt der Wissenschaft eine neutrale Basis geschaffen, auf der sich die beiderseitigen Interessen begegnen. Eine ganz neuartige Aufgabe fällt den Betriebsleitern zu. Sie sind lediglich das, was ihr Name besagt, ihr Beruf ist die Leitung des Betriebs, die aber nur auf genauer Kenntnis und wissenschaftlicher Durchdringung der Arbeit selbst beruhen kann. Ihre Inanspruchnahme für andersgeartete Arbeiten verbietet sich von selbst.

Größeren Umfang und wissenschaftliche Vertiefung gewinnen diese Bestrebungen durch eine Arbeit Hugo Münsterbergs »Psychologie und Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie«^{*)}. Während Taylor sein Hauptaugenmerk auf das Studium der Arbeit richtet, steht das arbeitende Individuum im Mittelpunkt der Münsterbergischen Darstellung. Nachdem er einige Vorfragen betreffend die angewandte Psychologie, die Forderungen des täglichen Lebens, Psychologie und Nationalökonomie, Arten der Anwendung, Mittel und Ziele, sowie Einteilung der angewandten Psychologie erledigt hat, kommt der Verfasser zur Auslese der geeigneten Persönlichkeiten. Bekanntlich ist die Berufswahl eins der schwierigsten Probleme im menschlichen Leben. So entscheidend sie für die künftige Gestaltung des Lebens des einzelnen wird, so wenig zweckmäßig wird oftmals disponiert. Dieser Umstand hat in einzelnen Städten der Vereinigten Staaten zur Einrichtung von Beratungsstellen für die Berufswahl (Vocational Guidance) geführt. Münsterberg unterzieht nun die in diesen Instituten angewandten psychologischen Methoden einer genauen Prüfung und fordert für sie das psychologische Laboratoriumsexperiment, um praktische Erfahrungen und Methoden zu schaffen, mit Hilfe deren eine erfolgreiche Arbeit erst geleistet werden könne. Der Verfasser kommt dann auch auf das Taylor-System zu sprechen und berichtet von einem Versuche Thompsons, der zum engeren Kreise der Taylor'schen Schule gehört. In einer großen Fabrik waren 120 Frauen damit beschäftigt, Stahlkugeln auf Unebenheiten zu prüfen. Die meisten Frauen waren schon jahrelang im Dienst. Thompson studierte die psychophysischen Bedingungen für diese Arbeit. Neben Veränderungen, die er in bezug auf die Arbeitszeit, die Vermeidung von Ermüdungen durch häufige, genau berechnete Pausen, durch Verbesserung der Arbeitsbequemlichkeiten getroffen hatte, richtete er das Hauptaugenmerk auf die experimentalpsychologischen Messungen, vornehmlich auf die der Reaktionszeiten, und gelangte dabei zu einer Auslese von 35 Frauen. Nach kurzer Zeit stellte sich heraus, daß die 35 Frauen, trotz erheblich abgekürzter Arbeitszeit, die gleiche Zahl Kugeln bearbeiten konnten wie früher die 120 Frauen, und daß, obgleich sie schneller arbeiten mußten, die Genauigkeit des Ergebnisses um die Hälfte höher war, als früher bei der langsameren Arbeit. Die 35 Frauen konnten, obgleich ihr Arbeitstag um zwei Stunden verkürzt wurde, um achtzig Prozent höhere Löhne erhalten, während die Fabrik bei wesentlich geringerem Kostenaufwand bessere Arbeit erzielte. Münsterberg führt den Leser dann eingehend in die experimentellen Methoden ein, deren Schilderung uns hier zu lange aufhalten würde. Seine Versuche, die er mit Wagen-

führern der elektrischen Straßenbahn, im Interesse des Schiffsdienstes, mit Telephonistinnen angestellt hat, ferner Stichprobenversuche, Material aus den Kreisen der Industrie und gruppenpsychologische Erfahrungen bieten eine Fülle von Anhaltspunkten für die auf psychologischer Grundlage und Erfahrung vorzunehmende Auslese der geeigneten Persönlichkeiten. Im folgenden Abschnitt, der die Gewinnung der bestmöglichen Leistungen behandelt, werden die Erfahrungen und Ausichten der psychologischen Experimentalmethode für Einüben und Lernen, Anpassung der Technik an die psychischen Bedingungen, Bewegungserparnis, das Problem der Monotonie, Störung der Aufmerksamkeit, Ermüdung, physische und soziale Einflüsse auf die Leistungsfähigkeit erörtert. Der interessanteste Teil des Buches ist der Abschnitt von der Erzielung der erstrebten psychischen Wirkungen. Dort beanspruchen die Kapitel von den Experimenten über die Wirkung der Anzeigen, von der Wirkung der Werbemittel, vom Kaufen und Verkaufen die Beachtung der gesamten Geschäftswelt.

Die ganze Darstellung Münsterbergs zeigt, daß das Betätigungsgebiet der Psychologie im Wirtschaftsleben einem breiten Felde gleicht, in das zwar die Pflugschar schon einige Furchen gezogen hat, das in seinem weitaus größeren Teile aber noch der Bearbeitung harret. Hier auf Grund persönlicher Arbeit und Erfahrung ein klares Bild des Geleisteten und noch zu Leistenden entworfen und die Wege der Wissenschaft zur geschäftlichen Praxis verbreitert zu haben, ist das Verdienst des Münsterberg'schen Buches.

Man könnte aus der Lektüre des Taylor'schen und Münsterberg'schen Buches zu dem Schlusse kommen, daß sich die Anwendung der in ihnen enthaltenen Grundsätze und Erfahrungen nur in großen Betrieben durchführen ließe. Taylor selbst ist gegen teiliger Meinung, und auch die Darstellung Münsterbergs will nichts von der Einschränkung wissen. Die Beispiele selbst, natürlich in großen Betrieben gesammelt, sollen die Zweckmäßigkeit der neuen Methoden und Experimente erweisen, wozu ein möglichst breites Versuchsfeld nötig war. Sie lassen sich aber u. E., wenn auch natürlich mit gewissen Einschränkungen, auch auf mittlere und kleinere Betriebe, demzufolge auch auf die des Buchhandels übertragen. Gewonnen wäre schon viel, wenn die gewohnheitsmäßige Überlastung der Prokuristen mit Kontorarbeit eingeschränkt und deren Tätigkeit in viel stärkerem Maße auf die Organisation der Arbeit und die Kontrolle über die Fähigkeiten, Leistungsfähigkeit, Pensum-Leistung usw. des Personals auf mehr wissenschaftlicher Grundlage ausgedehnt werden könnte. Nach den Erfahrungen Taylors finden sich die Parteien auf dem neutralen Boden der Wissenschaft viel leichter zusammen, als auf dem der traditionellen Geschäftsordnung, wenn auch vorher erst einige unvermeidliche Schwierigkeiten überwunden werden müssen. Die Vorteile springen in die Augen: erhöhte Leistung, erhöhter Lohn, verkürzte Arbeitszeit, verbesserte Produktion, geschäftliche Ersparnisse, der richtige Mann an der richtigen Stelle, Ökonomie der Kräfte auf der ganzen Linie. Taylor gibt daneben noch ein gutes Bild der moralischen Wirkung: Stärkung des Selbstbewußtseins des tüchtigen Arbeiters, infolge besserer Bezahlung größere Zufriedenheit, Schwinden der Neigung zum Streik, angenehmeres Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

(Ein dritter [Schluß]-Artikel folgt.)

Das Verlagsrecht an Werken der bildenden Kunst

und der Verlagsvertrag, systematisch dargestellt mit besonderer Berücksichtigung der deutschen und schweizerischen Urheber- und Verlagsgesetzgebung von Dr. Adolf Isenschmid. Bern, Stämpfli & Cie., 1912. 233 S. — 5.— ord

Der Verfasser ist zu dieser außerordentlich fleißigen und empfehlenswerten Doktorarbeit, die als erste auf diesem bis jetzt noch nicht behandelten Rechtszweige gerade zur rechten Zeit erschien, deshalb besonders befähigt gewesen, weil er im Buchhandel seine Spuren regelrecht verdiente und im Verlagswesen praktische Kenntnisse für dieses

*) Hugo Münsterberg, Psychologie und Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie. 2. Aufl. Leipzig 1913, F. A. Barth. 8°. (VIII, 192 S.) H. 2.80; geb. H. 3.50.