

ZEITSCHRIFT FÜR ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE

Organ der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP)

Impressum

Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1992, 36. Jg. (N. F. 10),
Heft 2
ISSN 0932-4089

Herausgeber

Prof. Dr. Heinz Schuler

(Geschäftsführender Herausgeber;
Redaktionsassistent: Dr. Klaus Moser),
Lehrstuhl für Psychologie (430), Universität
Hohenheim, 7000 Stuttgart 70

Prof. Dr. Siegfried Greif

Fachbereich Psychologie der Universität
Osnabrück

Beirat

Prof. Gerhard Comelli

(Mönchengladbach)

Prof. Dr. Michael Frese

(Gießen)

Prof. Dr. Hartmut Häcker

(Wuppertal)

Prof. Dr. Carl Graf Hoyos

(München)

Prof. Dr. Peter Richter

(Dresden)

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

(München)

Prof. Dr. Kurt-Hermann Stapf

(Tübingen)

Prof. Dr. Eberhard Ulich

(Zürich)

Prof. Dr. Ernst G. Wehner

(Eichstätt)

Prof. Dr. Bernhard Wilpert

(Berlin)

Die „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie“ wird herausgegeben in Verbindung mit der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen.
Verantwortlich:

Dr. Ulrich Winterfeld

(München) als Vorsitzender der Sektion.

Heft 2/1992

Themenheft

ARBEIT UND FREIZEIT

Gastherausgeber: Prof. Dr. André Büssing

Inhalt

Büssing, A.:

Einführung in das Thema 52

Hoff, E.-H. & Hörrmann-Lecher, U.:

Vorstellungsmuster zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit in
Unterschiedlichen Berufsbiographien 55

Büssing, A.:

Subjektive Vorstellungen und Vorstellungsmuster zum
Verhältnis von Arbeit und Freizeit: Konzept und Methode 63

Spieß, E., Kaschube, J., Nerdinger, F. W. & Rosenstiel, L. v.:

Das Erleben von Arbeit und Freizeit nach Eintritt in den Beruf
– Eine qualitative Studie an Jungakademikern 77

Bamberg, E.:

Stressoren in der Erwerbsarbeit und in der Freizeit:
Zusammenhänge mit psychischen
Befindensbeeinträchtigungen 84

Lüders, E., Resch, M. & Weyerich, A.:

Auswirkungen psychischer Anforderungen und Belastungen
in der Erwerbsarbeit auf das außerbetriebliche Handeln 92

Buchbesprechungen 98

Tagungsberichte 104

Nachrichten 105

Tagungskalender 106

Zum Druck angenommene Manuskripte 91

Erratum 76

Verlag: Hogrefe · Verlag für Angewandte Psychologie, Postfach 3751, 3400 Göttingen. **Gesamtherstellung:** Hubert & Co., Göttingen ·
Erscheinungsweise/Bezugsbedingungen: Die Zeitschrift erscheint 4mal jährlich am Quartalsanfang. Jahresbezugspreis DM 98,- incl. 7%
MwSt zuzüglich Versandkosten. Preis des Einzelhefts DM 28,-. Bezug durch den Buchhandel oder den Verlag. Bei Abbestellungen gilt eine
Kündigungsfrist von 6 Wochen vor Jahresende. Der Abonnent ist damit einverstanden, daß die Deutsche Bundespost Postdienst ggf. den
Verlag während der Laufzeit des Abonnements über eine Anschriftenänderung informiert. Ist er nicht damit einverstanden, hat er dies
spätestens zwei Wochen nach Erhalt des ersten Heftes schriftlich dem Verlag mitzuteilen · **Briefe/Manuskripte:** Briefe und Manuskripte
bitte an den geschäftsführenden Herausgeber. Mit der Annahme des Manuskripts erwirbt der Verlag das ausschließliche Verlagsrecht auch
für etwaige spätere Vervielfältigungen. Für unverlangt eingereichte Manuskripte und Besprechungsexemplare wird keine Haftung
übernommen. Die Ziele der Zeitschrift und Hinweise für Autoren sind auf der 3. Umschlagseite abgedruckt.

Diese Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen
Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der Zustimmung des Verlags.

Beilagen in diesem Heft: Hogrefe · Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart (1 Prospekt); Verlag für Psychologie, Göttingen
(1 Prospekt); Verlag Hans Huber, Bern (1 Prospekt); Deutsche Informatik Akademie GmbH, Bonn (1 Prospekt)

Erika Spieß, Jürgen Kaschube, Friedemann W. Nerdinger und Lutz von Rosenstiel

Das Erleben von Arbeit und Freizeit nach Eintritt in den Beruf – Eine qualitative Studie bei Jungakademikern¹

Dokumentation: Spieß, E., Kaschube, S., Nerdinger, F. W. & Rosenstiel, v., L. (1992). Das Erleben von Arbeit und Freizeit nach Eintritt in den Beruf – Eine qualitative Studie bei Jungakademikern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36. Jg. (N. F. 10) 2, 77–83.

Schlagwörter: Wertewandel, Berufsorientierung, Stellenwahl, Zeiterleben, Gleichgewichtsethik, Berufseintritt

Zusammenfassung

Im Anschluß an eine Längsschnittstudie, die die Problematik des Übergangs vom Bildungs- (Universität bzw. Technische Universität) in das Beschäftigungssystem bei Jungakademikern untersuchte, wurden in qualitativen Interviews 107 Berufsanfänger nach ihrem Erleben des Eintritts in Organisationen der Wirtschaft retrospektiv befragt. Es zeigte sich, daß im Rückblick auch private Aspekte bei der Stellenwahl als relevant genannt werden. Als zentraler Unterschied zwischen Studienzeit und Beruf wird festgehalten, daß über Zeit nicht mehr frei disponiert werden kann. Das in der Berufswelt vorherrschende starre Zeitkorsett wird als Fremdbestimmung erlebt. Als Leitbild wird ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit angestrebt.

Abstract

In a longitudinal study, university graduates were questioned about their transition from the educational system (University resp. Technical University) to the employment system. Subsequent to this, 107 of these graduates, meanwhile professional beginners, were interviewed – retrospectively and qualitatively – how they experienced their start of working in business organisations. Seen in retrospective, private aspects – among others – are relevant factors during organizational choice. Time can no longer be freely disposed of – this is stated to be the vital difference between life as a student and life as an employee. The very rigid time budget prevalent in business life is felt to be alienating. The goal at which to aim is an equilibrium between work and leisure.

1 Problemstellung

Im Zuge des Wertewandels hat sich auch das Verhältnis von Arbeit und Freizeit geändert: Bildete die Arbeit für die ältere Generation den zentralen Lebenssinn, so ist für die jüngere Generation die „freie Zeit“ bedeutsamer geworden. Zeitreihenuntersuchungen zeigen, daß im Zeitraum von 1952 bis 1982 der Anteil derjenigen zurückging, die das „Leben als Aufgabe“ betrachten, während mehrheitlich jüngere Menschen angeben, daß sie „leben, um zu genießen“ (Noelle-Neumann & Strümpel, 1984; Inglehart, 1989). Klages (1984) erklärt dies durch einen Rückgang der Pflicht- zugunsten eines Anstiegs der Selbstentfaltungswerte.

Die möglichen Wirkungen des sich in den Daten abzeichnenden Wertewandels wurden unterschiedlich gedeutet: Noelle-Neumann z. B. sieht in den gestiegenen Bedürfnissen nach mehr Freizeit und kürzeren Arbeitszeiten (Noelle-Neumann & Strümpel, 1984) einen deutlichen „Werteverlust“. Strümpel hingegen bemerkt einen wachsenden Anspruch an den Inhalt der Arbeitstätigkeit: Vor allem die Jüngeren und besser Ausgebildeten möchten nicht einfach *weniger* arbeiten, sondern sind an einer *sinnvollen* Arbeit interessiert (Noelle-Neumann & Strümpel, 1984). In unseren Studien über den Eintritt junger Akademiker in das Beschäftigungssystem konnten wir feststellen, daß der Führungsnachwuchs sein Leben nach der Devise „Arbeit ist wichtig, aber nicht das ganze Leben“ gestalten möchte (Nerdinger, 1989). Der Prozeß des Wertewandels läßt sich somit auch als eine Wandlung der Ansprüche an Arbeit und Freizeit interpretieren: Beide Bereiche sollen dem Wunsch nach persönlicher Selbstentfaltung gerecht werden.

Durch gewandelte Werte veränderte Lebenskonzepte können zu den bestehenden wissenschaftlichen Modellen über das Verhältnis der Bereiche Arbeit und Freizeit in Beziehung gesetzt werden: In der mittlerweile langen Forschungstradition der Beziehung von Arbeit und Freizeit (vgl. Ulich & Ulich, 1977; Kabanoff & O'Brien, 1980) konkurrieren verschiedene Modelle miteinander. Bamberg (1986) stellt die meistuntersuchten Annahmen über dieses Verhältnis vor:

- *Unabhängigkeit* (Neutralität, Autonomie) der zwei Lebensbereiche wird dann postuliert, wenn keine nachweisbaren Auswirkungen von Arbeitsinhalten oder -strukturen auf das Freizeitverhalten zu finden sind.
- Demgegenüber besagt die Annahme der *Generalisation*, daß entweder Arbeit oder Freizeit über Tätigkeiten oder Einstellungen den jeweils anderen Lebensbereich mit positivem oder negativem Vorzeichen beeinflussen. So sprach Meissner (1971) von „The long arm of the job“, als er bei Industriearbeitern feststellte, daß Restriktionen im Arbeitsleben auch soziale Aktivitäten in der Freizeit verringerten. Umgekehrt kann eine positiv erlebte Freizeit auch den Bereich der Arbeit beeinflussen (Hoff, 1986).
- Im *Kompensationsmodell* wird der Freizeit vor allem ausgleichende Funktion für die in der Arbeit unbefriedigten Bedürfnisse zugeschrieben. Die Art und Weise, wie Belastungen der Arbeit kompensiert werden, kann differieren zwischen rein regenerativen bis hin zu suspensiven Verhaltensweisen (vgl. Stengel, 1988). Kompensation einer als unbefriedigend erlebten Freizeit in der Arbeit wurde in der Forschung bisher eher selten thematisiert.
- Im *Kongruenzmodell* (vgl. Ulich & Ulich, 1977) wird der Zusammenhang zwischen Arbeit und Freizeit auf den Einfluß einer jeweils bestimmbaren Drittvariable zurückgeführt, die im Bereich

¹ Die Studie wurde aus Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Az Ro 417/4–1, unterstützt.

der Persönlichkeit ebenso wie im sozial-strukturellen Umfeld gesucht werden kann. Somit eröffnet sich ein weites Feld von Einflußfaktoren.

Gemeinsames Problem aller dieser Ansätze ist die begrenzte Erklärungskraft jeweils eines isoliert betrachteten Modells. In korrelationsstatistischen Untersuchungen können häufig über die genaue Erklärung des Zusammenhangs, über seine Richtung oder gar über eine wechselseitige Beeinflussung nur Vermutungen angestellt werden. Verknüpfungen von Generalisation und Kompensation sind durchaus denkbar (vgl. Champoux, 1978). Methodisch erfordert dieses Problem ein verstärktes Eingehen auf die subjektiven Sichtweisen des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit, wie es in schriftlichen Befragungen kaum geleistet werden kann. Im folgenden sollen Ergebnisse aus der Studie „Berufsbiografie und Kausalattribution“ im Hinblick auf die Wahrnehmung des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit analysiert werden. In dieser Studie wurde mit intensiven qualitativen Interviews das Erleben des Übergangs von der Hochschule in den Beruf retrospektiv untersucht, wobei sich das Verhältnis von Arbeit und Freizeit als ein zentrales Problem der Befragten erwies.

2 Die Studie „Berufsbiografie und Kausalattribution“

In der Studie „Berufsbiografie und Kausalattribution“ werden vor dem Hintergrund erster beruflicher Erfahrungen die erlebte Selbstselektion sowie die Einarbeitung und erste Aufstiegsschritte im Unternehmen erhoben (ausführlich dazu: von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991). Diese Fragestellung zielt auf die Aufdeckung der subjektiv wirksamen Selektions- und Sozialisationsmechanismen, weshalb ein qualitativer Ansatz mit intensiven Interviews die Methode der Wahl ist.

Die Stichprobe besteht aus 37 männlichen und 20 weiblichen Absolventen der Wirtschaftswissenschaften sowie 50 männlichen Absolventen technischer Studiengänge (vor allem Maschinenbau und Elektrotechnik; Frauen aus diesen Fächern, in denen kaum Frauen absolvieren, konnten leider nicht erreicht werden). Wir beschränkten uns auf die Ausbildungsrichtungen „Technik“ und „Wirtschaft“, da für die so ausgebildeten Personen die Wahrscheinlichkeit beruflichen Aufstiegs am höchsten ist (Witte, Kallmann & Sachs, 1981). Die Befragten waren im Durchschnitt Anfang Dreißig und zwischen eineinhalb und dreieinhalb Jahre in Unternehmen der Wirtschaft angestellt.

Tabelle 1 zeigt neben der Anzahl der insgesamt befragten Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler/innen das Design der dieser Studie vorausgehenden quantitativ angelegten Längsschnittuntersuchung „Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte“, die den Übergang von der Hochschule in den Beruf bei potentiellen Führungskräften thematisierte (von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989). In

der darauffolgenden Studie „Berufsbiografie und Kausalattribution“ wurden diejenigen Befragten ausgewählt, bei denen auf quantitativem Wege Veränderungen in den Wertvorstellungen nachgewiesen wurden. In einer Zufallsziehung aus den drei Stichproben der Studie „Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte“ wurden Teilstichproben erhoben (vgl. Tabelle 1).

Studierende der Ingenieurs-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wurden im Examensemester 1984 erstmals und sodann als Berufsanfänger bzw. Unbeschäftigte ein zweites, 1986 ein drittes Mal befragt. Verwendet wurde ein schriftliches Erhebungsinstrument, das unter anderem eine Typenfrage zur Erfassung der Berufsorientierung enthielt, in der verschiedene Tendenzen des Wertewandels operationalisiert sind (die Befragten mußten sich für eine der drei vorgegebenen Orientierungen entscheiden):

Typ I: Karriereorientierung

„Ich möchte einmal in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluß auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem noch gut bezahlt. Dafür bin ich gern bereit, mehr Zeit als vierzig Stunden in der Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.“

Typ II: Freizeitorientierung

„Ich bin nicht so ehrgeizig. Wenn ich eine sichere Position mit geregelter Arbeitszeit habe und mit netten Kollegen zusammenarbeiten kann, bin ich zufrieden. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit – und dafür brauche ich auch nicht sehr viel Geld.“

Typ III: Alternatives Engagement

„Ich bin durchaus bereit, viel Arbeitskraft zu investieren, aber nicht in einer der großen Organisationen der Wirtschaft oder Verwaltung, durch die unsere Gesellschaft immer unmenschlicher wird. Ich möchte einmal in einer anderen, konkreteren Arbeitswelt tätig sein, in der menschenwürdigere Lebensformen erprobt werden. Dafür bin ich auch gerne bereit, auf hohe Bezahlung oder Geltung und Ansehen außerhalb meines Freundeskreises zu verzichten.“

Die Datenerhebung in der Studie „Berufsbiografie und Kausalattribution“ erfolgte mit halbstrukturierten Interviews. Der Leitfaden enthielt drei inhaltliche Schwerpunkte: 1. Situation vor dem Berufsbeginn, besonders die Zeit nach dem Examen und die Stellensuche. 2. Fragen zum

Tabelle 1

Anzahl der Befragten der Studien „Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte“ (1984–1986) und „Berufsbiographie und Kausalattribution“ (1988)

Stichproben	Befragungsjahr			
	1984	1985	1986	1988
I	380	274	182	32
II		286	193	33
III			199	42

Eintritt in das Unternehmen und zum Erleben der ersten Wochen im Unternehmen. 3. Die aktuelle Situation zum Zeitpunkt des Interviews: Fragen zur Zufriedenheit mit der beruflichen und privaten Situation sowie Fragen zur Zukunftsperspektive.

Die Frage zur Berufsorientierung besaß nicht nur in der vorausgehenden quantitativen Studie (von Rosenstiel et al., 1989), sondern auch bei den qualitativen Interviews der Studie „Berufsbiografie und Kausalattribution“ einen zentralen Stellenwert, wobei zusätzlich eine „kommunikative Validierung“ (Scheele & Groeben, 1988) vorgenommen wurde (Kern dieses Verfahrens ist es, daß vom Forscher rekonstruierte psychologische Merkmale einer Person im Gespräch dieser Person mitgeteilt werden und in einem Abgleich der beiden Sichtweisen Konsens zwischen Forscher und Forschungs„objekt“ hergestellt wird). Am Ende des Interviews wurde den Befragten die Typenfrage zur Berufsorientierung mit der Bitte vorgelegt, sich einer der Kategorien zuzuordnen. Falls nicht spontan Kommentare zu den Kategorien erfolgten, wurden die Befragten aufgefordert, dazu Stellung zu beziehen. Im Sinne der kommunikativen Validierung sollte also die jeweilige Interpretation der verschiedenen Ausprägungen der Berufsorientierung erhoben werden (vgl. auch Nerdinger, 1989).

Mit dem halbstrukturierten Interviewablauf wurden verschiedene Aspekte des Übergangs von der Hochschule in den Beruf jeweils durch mehrere Fragen abgedeckt, um zu möglichst validen Aussagen zu gelangen. Die Auswertung erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 1983). Das Problem „Arbeit und Freizeit“ wurde in den Interviews an verschiedenen Stellen angesprochen. Wir beschränken uns im folgenden auf drei Aspekte:

1. Die Rolle der Ansprüche an die Freizeit als ein Kriterium der Wahl eines Unternehmens.
2. Der erlebte Einstieg in den Beruf und seine Auswirkungen auf die Freizeit.
3. Die Kommentierung der Typenfrage, in der Ansprüche an das Leben und der Konflikt zwischen Arbeit und Freizeit thematisiert wurden.

3 Ergebnisse

3.1 Kriterien der Stellenwahl

Befragungen von Examenskandidaten zeigen (Kaschube & Sigl, 1991), daß für die noch von der Hochschule geprägten Studenten eine interessante Tätigkeit bei der Suche nach einem Arbeitsplatz wichtig ist. Dies wird auch in einer Untersuchung von Schwaab (1991) über attraktivitätsrelevante Imagedimensionen von Kreditinstitutionen bei potentiellen Bewerbern bestätigt. Vor dem Hintergrund des Wertewandels läßt sich der Wunsch, vor allem eine interessante Tätigkeit zu bekommen, als Beleg für die im Rahmen des Wunsches nach Selbstverwirklichung gestiegenen Ansprüche an eine sinnvolle Tätigkeit deuten.

Die Personen der hier vorgestellten Stichprobe waren zum Zeitpunkt der Befragung schon einige Zeit im Beruf, die Aussagen über die Kriterien der Unternehmenswahl und den erlebten Berufseinstieg werden also retrospektiv getätigt. Damit verbunden ist die Problematik der subjektiven Deutung des Erlebten vor dem Hintergrund der inzwischen bereits gesammelten beruflichen Erfahrungen. Psychologische Untersuchungen zum autobiographischen Gedächtnis zeigen (Strube & Weinert, 1987), daß die Erinnerungen an persönliche Ereignisse besser und genauer sind, wenn das zu Erinnernde mit den subjektiven Überzeugungen und Einstellungen übereinstimmt. Stehen früher aufgenommene Informationen im Widerspruch zu den zum Zeitpunkt der Erinnerung dominierenden persönlichen Überzeugungen, so werden die Erinnerungen verzerrt, um mit den aktuellen Einstellungen möglichst übereinzustimmen.

Auch von den meisten der von uns befragten Personen wird die Stellensuche retrospektiv als rationaler Prozeß geschildert, der gezielt und planmäßig verlief. Die Mehrzahl nennt rückblickend Branche und/oder Tätigkeit als wichtigstes Kriterium für die Stellenwahl. Die Interviewten sind der Meinung, daß sie größere Unternehmen bevorzugt hätten, Gehalt und Betriebsklima spielen kaum eine Rolle bei der Entscheidung für ein Unternehmen.

Immerhin knapp die Hälfte aller Befragten bezeichnet in der Retrospektive auch den Ort bzw. die Region als ein ihnen wichtiges Kriterium bei der Stellensuche. Darin kommt eine Werthaltung zum Ausdruck, die privaten Ansprüchen einen Stellenwert bei der Unternehmenswahl einräumt. Mit dem genannten Wohnort verbinden sich neben beruflichen Chancen familiäre Bindungen:

„Ich hatte zum Ende des Studiums bereits Familie und Kinder, d. h. da waren die Voraussetzungen für einen Arbeitsplatz schon eingeschränkt, würde ich mal sagen. Die Beweglichkeit war nicht mehr so groß, und München hat eben für meine Berufsbranche relativ viel Angebote, Elektrotechnik, Elektronik.“ (Elektroingenieur)

In einem anderen Statement kommt zum Ausdruck, daß über die Familie hinaus auch angestammte Freundeskreise und inzwischen aufgebaute soziale Netzwerke nicht verlorengelassen sollen:

„Es war an sich eine örtliche Begrenzung und durch diese örtliche Begrenzung kamen andere Unternehmen nicht in Frage ... Ich bin in gewissem Maße flexibel, indem ich jeden Tag eine gewisse Wegstrecke zurücklege, aber mich vollständig verändern vom jetzigen Freundeskreis und Bekanntenkreis hab' ich eigentlich nicht die Absicht ...“ (Elektroingenieur)

Die befragten Frauen unterscheiden sich in ihren Kriterien der Stellenwahl nicht von ihren männlichen Kollegen. Auch sie stellen den Prozeß der Stellensuche als gezielt und planmäßig initiiert dar, wobei sowohl der Tätigkeitsinhalt als auch der Wohnort dominieren. Beispielhaft eine Betriebswirtin:

„Ja, es sollte natürlich meinem Abschluß entsprechend sein, möglichst in München, also allerhöchstens die nähere Umgebung, aber ich wollte nicht weg aus München, ... in erster Linie mit Marketing, Werbung, Planung, Unternehmensberatung, die Bereiche, ... es gab bestimmte Sachen, da wollte ich auf keinen Fall hin, ... Controlling, Buchhaltung, ... Das habe ich ... von vornherein ausgeschlossen.“

Diese Aussage ist ebenfalls typisch für viele Statements, in denen bei der Stellensuche positive Ziele eher vage beschrieben werden, man jedoch genau weiß, wo man *nicht* hin will: Prägend sind für viele Befragte Negativ-Images, d. h. „Antibranchen“ wie z. B. die Rüstungsindustrie oder die Chemie, in denen man auf keinen Fall arbeiten möchte (Spieß & Nerdinger, 1991).

3.2 Der erlebte Unterschied zwischen Universität und Beruf

Wie wurde der Unterschied zwischen Universität und Berufsleben von den Führungsnachwuchskräften erlebt? Gibt es einen „Praxisschock“, d. h. erfahren die Berufsanfänger – ebenso wie die jungen Lehrer in der Studie von Müller-Fohrbrodt, Cloetta & Dann (1978) – durch den beruflichen Alltag eine Desillusionierung ihrer an der Universität erworbenen liberalen Einstellungen? Ergebnisse aus der quantitativen Studie „Wertkonflikte und Sozialisierungseffekte“ ließen dies vermuten, denn viele alternativ engagierte Examenskandidaten wurden nach Berufseintritt freizeitorientiert (von Rosenstiel et al., 1989).

90 % der Befragten, männliche wie weibliche Berufsanfänger, nennen spontan zuerst den starren Zeitrahmen, der als zentraler Unterschied zum Studium erlebt wurde:

„... daß einen die Arbeitszeit, ... auch einschränkt, weil man halt auch wieder nur noch bestimmte Zeiträume hat, die ... manchmal gar nicht so optimal sind.“ (Betriebswirtin)

„... der Ablauf des Tages hat sich doch gewaltig verändert ... jetzt habe ich mich doch sehr dazu gezwungen, trotz Gleitzeit, früh aufzustehen und schon einen Tagesrhythmus einzuhalten, also früh um sieben aus dem Haus. Da muß man sich ein bißchen dazu zwingen, ein bißchen Selbstdisziplin anwenden.“ (Elektroingenieur)

„Die bedeutsamste Veränderung gegenüber der Studienzeit? Erst mal die Freizeit, die einem ziemlich abhanden gekommen ist, die man sich überhaupt nicht mehr einteilen kann. Sprich, man ist abhängig von der Unterschrift des Chefs, ob man will oder nicht.“ (Betriebswirt)

Der Verlust der Freizeit wird von allen beklagt, die Arbeit wird aber zusätzlich als fremdbestimmt und als Verlust des individuellen Handlungsspielraums erlebt:

„Ein wesentlicher Unterschied zwischen Studienzeit und der jetzigen besteht darin, daß im Arbeitsleben der Arbeitsprozeß auf die Anwesenheit in der Firma im wesentlichen beschränkt ist ... der Tag ist aufgeteilter halt in Arbeitswelt und Freizeit. Während der Studienzeit sind das fließende Übergänge, die man selber halt beeinflussen kann.“ (Maschinenbauingenieur)

Die Aussagen belegen verschiedene Nuancen im unterschiedlich erlebten Umgang mit der Zeit: Es ist nicht nur der Mangel an freier Zeit, der einschränkend empfunden wird, sondern auch die erlebte Fremdbestimmung durch die Arbeitszeit. Man erfährt eine bislang ungekannte Disziplinierung und Abhängigkeit z. B. von der Zustimmung des Vorgesetzten. Der festgelegte Tagesablauf, den die Organisation vorzeichnet, ist eine grundlegende, zumeist aversiv erlebte Änderung, die das Berufsleben mit sich bringt. Neben dem Zeitmangel stört vor allem die rigide Zeiteinteilung, die das Unternehmen vorschreibt. Man vermißt die im Studium genossene Freiheit, „Herr über die

eigene Zeit zu sein“, die Möglichkeit der eigenverantwortlichen Disposition über die Zeit. Jetzt obliegt die Verfügung über diese kostbare Ressource der Organisation.

Dieses negative Bild wird allerdings durch die Verbesserung der materiellen Situation relativiert, denn die Entlohnung geleisteter Arbeit ermöglicht eine unabhängiger und selbständiger Lebensführung und bietet somit auch die materielle Basis für die Familiengründung, die von vielen angestrebt und in den ersten Berufsjahren realisiert wurde (22 % der Befragten haben Kinder). Berufstätigkeit bedeutet somit auch Veränderungen im Status und im Prestige, die das Selbstwertgefühl steigern. Zum andern wird das mit dem Berufsleben einhergehende enge Zeitkorsett als Eingriff in die Persönlichkeit erlebt:

„Man wird insgesamt, glaube ich, ein bißchen dumpfer, wenn man so in diesen ständigen Rhythmus ... gezwungen wird. Also von Montag bis Freitag und dann mit festen Arbeitszeiten. Ich glaube, das nimmt einiges an Kreativität weg.“ (Verfahrenstechniker)

Arbeitszeit wird somit nicht nur als eine pure Veränderung des individuellen Lebensrhythmus erlebt, sondern als Veränderung der Persönlichkeit, die zu Lasten von Kreativität geht.

Die Frauen erwähnen – im Unterschied zu den männlichen Kollegen – noch eine weitere unangenehme Erfahrung beim Übergang vom Studium in den Beruf: Sie sprechen offen ihre „Beziehungsprobleme“ an. Sie nehmen Nachteile ihres beruflichen Engagements auch in ihrem Privatleben wahr. Die folgende Betriebswirtin sieht durch die große Inanspruchnahme im Beruf keine Möglichkeit gegeben, eine Beziehung einzugehen:

„... eine feste Partnerschaft aufzubauen, was man sich dann natürlich auch schon mal überlegt. Jetzt werd' ich dann auch schon bald mal dreißig, dann mit Kindern ist das auch so eine Sache, zwischen-durch hat man dann mal die totale Panik, dann überlegt man sich, mein Gott, bist dreißig, keine Kinder, später bist du mal ganz allein. Das sind halt so die Sachen, die dann schon mal wieder hochkommen, aber ich kann das irgendwie auch nicht vereinbaren, also Beruf und privat, geht nicht.“

Keine Kinder und keine Familie zu haben, bedeutet Verzicht auf emotionale Lebensqualität. Die befragten Betriebswirtinnen sehen wenig Möglichkeiten, eine Karriere im Unternehmen und eine Familiengründung miteinander zu verbinden. Einschränkungen des Privatlebens zugunsten einer beruflichen Karriere müssen daher in Kauf genommen werden:

„... das Privatleben eine Weile schon mal relativ stark hintenanzustellen, so daß ich eigentlich mehr oder weniger nur noch aufs Wochenende konzentriert bin ...“ (Betriebswirtin)

In den Aussagen der Betriebswirtinnen kommt in puncto Karriere deutlich zum Ausdruck, daß eine durchaus gewünschte Verbindung von Familie und Karriere zumindest in dieser Phase des Berufseinstiegs nicht zu realisieren ist.

3.3 Die Berufsorientierung

Das Verhältnis von Arbeit und Freizeit taucht in unterschiedlicher Weise in den drei Statements zur Berufsorientierung (vgl. Abschnitt 2) auf. Im ersten, der Karriereorien-

tierung, kommt das Primat der Arbeit zum Ausdruck, zu deren Gunsten man bereit ist, auf Freizeit zu verzichten. Im zweiten Statement, der Freizeitorientierung, liegen die eigentlichen Interessen in der Freizeit, wobei Arbeit und Freizeit weitgehend unabhängige Lebensbereiche zu sein scheinen. Im dritten Item schließlich, dem alternativen Engagement, scheint die Trennung der beiden Bereiche Freizeit und Arbeit aufgehoben. Das Verhältnis von Arbeit und Freizeit kann dabei sowohl im Sinne von *Kongruenz* als auch von *Generalisation* interpretiert werden.

51 % der Befragten legen sich auf eine Orientierung fest, während die übrigen Personen sich zwischen je zwei Orientierungen einordnen. Bei denjenigen, die sich für eine Position entschieden hatten, überwiegt mit 25 % bei den Männern und mit 35 % bei den Frauen die Karriereorientierung (von Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1991). In der Kommentierung des Statements der Karriereorientierung durch die Karriereorientierten wird zum einen versucht, sich vom Klischee des Karrieristen, des „typischen Managers“, zu distanzieren. Die zweite Einschränkung betrifft den Aspekt der Freizeit:

„Ich bin der Meinung, daß man, wenn man es richtig anlegt, müßte man es wohl schaffen, nicht unbedingt auf seine Freizeit zu verzichten ... ich möchte eine Aufgabe haben, die mich beruflich erfüllt, aber die mir trotzdem so viel Bewegungsfreiheit gibt, daß ich also noch meine Freizeit genießen kann. Also mein Ziel ist einfach, beides so gut wie möglich zu verbinden.“ (Elektroingenieur)

Der im Statement der Karriereorientierung dokumentierte Verzicht auf Freizeit stört die Befragten: Es wird auf dem Anspruch nach Freizeit und ihrem Genuß bestanden. Die *Ausgewogenheit* beider Bereiche – Arbeit und Freizeit – ist das angestrebte Ideal, auch von Personen, die sich ansonsten durchaus mit der Bezeichnung „karriereorientiert“ identifizieren können. (Die Kommentare zum alternativen Engagement thematisieren keinen Bezug zur Freizeit, sondern den in diesem Statement enthaltenen Aspekt der Veränderbarkeit des Arbeitslebens.)

Karriereorientierte Frauen haben im Unterschied zu den Männern kein explizites Bedürfnis, sich vom Klischee des Karrieristen abzugrenzen. Sie betonen ihren Ehrgeiz und können an der in der Typenfrage formulierten Karriereorientierung keine negativen Seiten entdecken. Allerdings mag diese unkritische Sichtweise der Karriereorientierung auch Folge eines Selektionseffektes sein: Aufgrund des „geschlechtstypischen“ Studienwahlverhaltens – Frauen bevorzugen mehrheitlich Studienfächer, die nicht zu Führungspositionen qualifizieren (Domsch, 1990) – kommen bereits weitaus weniger Frauen als Männer für künftige Führungspositionen in Betracht. Wer dann als Frau eine Karriere anstrebt, hat sich bereits intensiv mit den tradierten Geschlechtsrollen auseinandergesetzt. Gerade die karriereorientierten Frauen berichten von positiven ersten Berufserfahrungen, die sie in dem Entschluß, Karriere zu machen, bestärkt haben. Dies ist eine Erklärungsmöglichkeit, warum sie sich dann nicht mehr mit den negativen Seiten der Karriereorientierung auseinandersetzen möchten.

Besonders aufschlußreich für das Verhältnis von Arbeit und Freizeit sind die Kommentare zu den „Zwischenpositionen“ der Berufsorientierungen: Fast ein Drittel aller männlichen Befragten ordnet sich zwischen Karriere- und Freizeitorientierung ein. Die Betonung der Aufgabe wird bei der Karriereorientierung geschätzt, während bei der Freizeitorientierung der Freizeit Aspekt hervorgehoben wird. Typisch für die Kommentare ist folgende Aussage:

„Das muß sich in einem Gleichgewicht einpendeln. Das Gleichgewicht, wo das liegt, das weiß ich jetzt noch nicht. Für mich gibt es nicht die Firma als erstes, und da ist auch nicht die Freizeit dominierend, sondern da gibt es so ein Mittelding, da muß sich das einpendeln.“ (Betriebswirt)

Hier äußert sich explizit der Wunsch nach sinnvoller Arbeit und gleichwertiger Berücksichtigung verschiedener Lebensbereiche. Strümpel (vgl. Noelle-Neumann & Strümpel, 1984) hat für den Versuch, Arbeit und Freizeit in die Lebensplanung zu integrieren, den Begriff der „Gleichgewichtsethik“ geprägt.

Flexiblere Arbeitszeiten, der Kinderwunsch von Frauen und der Appell, überhaupt mehr Rücksichten auf die individuellen Besonderheiten zu nehmen, kennzeichnen das folgende Statement:

„Ich fände es wichtig, daß ein Unternehmen sehr viel flexiblere Arbeitszeiten anbieten würde, weil jeder Mensch hat einen eigenen Arbeitsrhythmus, und ich fänd es wichtig, daß man darauf eingeht. Daß man zum Beispiel berücksichtigt, daß Frauen Kinder kriegen, ... daß sie sich ihre Arbeitszeit besser einteilen können.“ (Betriebswirtin)

Familienväter – ein knappes Viertel unserer männlichen Befragten haben Kinder – weisen auf den Widerspruch von beruflichem Einsatz und privaten Ansprüchen hin:

„Tja, ich möcht halt nicht den Aufstieg auf Kosten der Familie austragen. Also hier, mehr Zeit als vierzig Stunden, also das finde ich viel zu viel.“ Frage: „Also das sehen Sie anders?“

„Ja, ich finde, das ist sowieso so wahnsinnig viel Zeit. Ich meine, manchmal geht es nicht anders. Ich möchte irgendwie einen Mittelweg gehen, ich möcht halt schon gerne, daß ich weiterkomme auch, aber ich möchte das halt eben nicht auf Kosten der Familie austragen. Also ich würde schon sagen, daß die Familie vorgeht, vor der Arbeit.“ (Maschinenbauingenieur)

„Ja gut, die familiären Interessen, die kommen manchmal zu kurz, weil, wenn ich erst spät nach Hause komme; meine Frau, die hätte sicher auch ganz gerne mal, daß sie alleine in die Stadt gehen kann und wäre froh, wenn ich dann in der Zwischenzeit auf die Tochter aufpassen könnte. Und ansonsten urlaubsmäßig ...“ (Maschinenbauingenieur)

Für die Männer stellt sich der Anspruch an das private Glück jedoch weniger ausschließlich als für die Frauen dar. Dennoch müssen auch sie, wollen sie sich der Familie widmen, mit Einschränkungen rechnen.

4 Diskussion

Kriterien der Stellenwahl: Das Private hat im Rückblick Bedeutung. Bei den Angaben der Berufsanfänger zur Strategie ihrer Stellensuche ist der Unterschied zu den Antworten von Hochschulabsolventen auf die Frage, welche Kriterien sie bei der Wahl einer Stelle haben, interessant: Die

Examenskandidaten geben keine privaten Motive wie z. B. den Wohnort an, es dominiert die interessante Tätigkeit (Kaschube & Sigl, 1991). Gehören für Absolventen private Motive bei der Stellenwahl einfach noch nicht zum Erfahrungshorizont? Eine Erklärungsmöglichkeit hierfür wäre, daß die Frage nach den Kriterien bei der Stellenwahl im Hinblick auf die gewünschte zukünftige Tätigkeit abstrakt, d. h. ohne Bezugnahme auf berufliche Erfahrungen beantwortet wird. Steht man dann aber vor der Situation, eine berufliche Entscheidung treffen zu müssen – so wie die von uns Befragten –, so werden andere, private Beweggründe virulent, wie z. B. der Wohnort.

Möglicherweise aber beugen sich die befragten Studenten auch einer gesellschaftlichen Norm, nach der die Wahl eines Arbeitsplatzes nur aus beruflichen Kriterien heraus zu begründen ist. Private Motive bei der Berufswahl geltend zu machen, erscheint in einer Leistungsgesellschaft weniger legitim. Erst im nachhinein, wenn man bereits eine Stelle gefunden hat, wird dann zugegeben, daß die getroffene Wahl auch durch persönliche Ansprüche geleitet war.

Somit differieren die Kriterien der Unternehmenswahl je nach Status: Hochschulabsolventen betonen die interessante Tätigkeit, Berufsanfänger gestehen retrospektiv private Motive als mitentscheidend für die Wahl ein. Darin kann sich sowohl ein *sozialisierender* Effekt durch die berufliche Erfahrung ausdrücken, als auch ein *normativer* Druck, keine privaten Motive bei der Unternehmenswahl geltend zu machen.

Der erlebte Unterschied zwischen Universität und Beruf: Wenig Zeit und Beziehungsprobleme. Hervorgehoben wird von allen Berufsanfängern der Zeitmangel zu Beginn der Berufstätigkeit und der damit einhergehende Verlust des Dispositionsfreiraums über die eigene Zeit. Studenten erleben Arbeit und Freizeit noch nicht als getrennte Lebensbereiche. Huber (1991) hebt in seiner Darstellung unterschiedlicher Fachkulturen in der universitären Lebenswelt den Unterschied von Geistes- und Naturwissenschaftlern hervor: Geisteswissenschaftler erleben ein Kontinuum von Studien- und Freizeitaktivitäten, während Natur- und Ingenieurwissenschaftlern durch rigidere Stundenpläne die Strukturierung der Arbeitszeit weitgehend abgenommen ist. Für diese Gruppe zeichnen sich schon während des Studiums Umriss eines geregelten Arbeitstages ab. Unsere Interviews mit Technikern und Betriebswirten zeigen jedoch, daß selbst für diese Gruppe, deren stark reglementiertes Studium eher der künftigen Arbeitszeitregelung entspricht, der Berufseintritt ein qualitativ anderes Erleben der Bereiche Arbeit und Freizeit nach sich zieht: Gefühle der *Verknappung* der persönlichen Zeitressourcen und damit einhergehende Gefühle des *eingeschränkten Handlungs- und Dispositionsraumes* werden genannt.

Die befragten Frauen, die eine berufliche Karriere anstreben, befinden sich durch die intensive zeitliche Inanspruchnahme im Beruf in einem typischen *Rollenkonflikt*: Sie können die von ihnen traditionellerweise erwartete „Beziehungsarbeit“ infolge ihres Engagements im Beruf

nicht mehr leisten. Beck-Gernsheim (1983) kennzeichnet eine Ambivalenz der modernen Frau so: Einerseits ist die Frau heute nicht mehr so selbstverständlich wie früher über ihr Familiendasein definiert. Andererseits sind Frauen immer noch weitaus mehr als Männer für die Familienaufgaben zuständig. Möglicherweise kommt in den Äußerungen unserer Befragten aber auch eine größere Sensibilität der Frauen für Gefühle bzw. eine erhöhte Bereitschaft, ihre Gefühle mitzuteilen, zum Ausdruck. Die männlichen Befragten äußern ihre Gefühle dagegen eher zurückhaltend.

Berufsorientierung: Die Bedeutung der Gleichgewichtsethik. Sowohl die Tatsache, daß retrospektiv private Gründe als Kriterien bei der Stellenwahl genannt werden, als auch das von den meisten Befragten aversiv erlebte berufliche Zeitkorsett sind Indikatoren für die Bedeutung der Freizeit im Sinne der Verwirklichung persönlicher Interessen. Als Ideal wird daher auch von der Mehrzahl der Befragten ein *Gleichgewicht* zwischen Arbeit und Freizeit angestrebt. Damit entsprechen die Befragten dem von Baethge (1991) als „self-developer“ bezeichneten neuen Typus, der sich nicht von der Arbeit ‚auffressen‘ lassen will, sondern zugleich nach einem befriedigenden Privatleben strebt.

Der Widerspruch von privaten Interessen sowie Ansprüchen an die Freizeit und der Inanspruchnahme durch den Beruf spiegelt sich aber auch in den Aussagen junger Familienväter wider. Darin schlägt sich zum einen das veränderte Rollenverständnis junger Männer nieder, die gleichfalls an der Kindererziehung partizipieren möchten (Prenzel & Strümpel, 1990), ebenso wie der zentrale Stellenwert der Familie, der sich in repräsentativen Meinungsumfragen immer wieder bestätigt (Meulemann, 1985). Auch ledige Befragte betonen, daß die Familie für sie zumindest gleichgewichtig neben der Arbeit steht.

In der von den Befragten geschilderten Einstiegsphase in den Beruf definiert sich das Verhältnis von Arbeit und Freizeit somit teilweise neu. Eine eindeutige Zuordnung zu einer der Modellannahmen erscheint jedoch nicht möglich, obwohl nahezu alle über die Restriktionen des rigiden Zeitkorsetts klagen. Viel wichtiger als die zum Zeitpunkt des Interviews retrospektiv geschilderten Einflüsse der Arbeit auf das Privatleben erscheinen uns die Einstellungen zu einem zukünftigen Verhältnis der beiden Lebensbereiche. Alle Befragten wollen Arbeit und Freizeit in ein gemeinsames Lebenskonzept mit unterschiedlichen Akzentuierungen – erkenntlich aus der jeweiligen Berufsorientierung – integrieren. Im Sinne der *Gleichgewichtsethik* streben sie eine Kongruenz von Arbeit und Freizeit im Rahmen dieses Lebenskonzepts an – das ist bisher noch Wunsch und Anspruch, ob es sich im Alltagsleben realisiert, bleibt offen.

Literatur

- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42, 6–19.
- Bamberg, E. (1986). *Arbeit und Freizeit*. Weinheim: Beltz.

- Beck-Gernsheim, E. (1983). Vom „Dasein für andere“ zum Anspruch auf ein Stück „eigenes Leben“. Individualisierungsprozesse im weiblichen Lebenszusammenhang. *Soziale Welt, Sonderband 2*, 307–337.
- Champoux, J. E. (1978). Perceptions of work and non-work. A reexamination of compensatory and spillover models. *Sociology of Work and Occupations*, 5, 402–422.
- Domsch, M. (1990). Arbeitsmärkte für weibliche Fach- und Führungskräfte. In M. Domsch & E. Regnet (Hrsg.), *Weibliche Fach- und Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit* (S. 1–14). Stuttgart: Schäffer.
- Hoff, E.-H. (1986). *Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit*. Bern: Huber.
- Huber, L. (1991). Fachkulturen – Über die Mühen der Verständigung zwischen den Disziplinen. *Neue Sammlung*, 1, 3–25.
- Inglehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kabanoff, B. & O'Brian, G. E. (1980). Work and leisure. A task attributes analysis. *Journal of Applied Psychology*, 65, 596–609.
- Kaschube, J. & Sigl, E. (1991). Kognitive Repräsentationen von Organisationen. *Mitteilungen des SFB 333*, 3, 79–93.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartanalyse, Prognosen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Mayring, P. (1983). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Meissner, M. (1971). The long arm of the job: A study of work and leisure. *Industrial Relations*, 10, 239–256.
- Meulemann, H. (1985). Wertwandel in der Bundesrepublik zwischen 1950 und 1980: Versuch einer zusammenfassenden Deutung vorliegender Zeitreihen. In H. Oberndörfer, H. Rattinger & K. Schmitt (Hrsg.), *Wirtschaftlicher Wandel, religiöser Wandel und Wertwandel* (S. 391–441). Berlin: Duncker & Humblot.
- Müller-Fohrbrodt, G., Cloetta, B. & Dann, H. H. (1978). *Der Praxischock bei jungen Lehrern: Formen, Ursachen, Folgerungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Nerdinger, F. W. (1989). Wertewandel und Führungsnachwuchs. *Mitteilungen des SFB 333*, 1, 17–30.
- Noelle-Neumann, E. & Strümpel, B. (1984). *Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich?* München: Piper.
- Prenzel, W. & Strümpel, B. (1990). Männlicher Rollenwandel zwischen Partnerschaft und Beruf. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 37–45.
- Rosenstiel, L. von & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise?* Bern: Huber.
- Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F. W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. von, Nerdinger, F. W. & Spieß, E. (1991). *Was morgen alles anders läuft*. Düsseldorf: Econ.
- Schaie, K. W. (1965). A general model of developmental problems. *Psychologica Bulletin*, 64, 92–107.
- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien*. Tübingen: Francke.
- Schwaab, M.-O. (1991). Attraktivitätsrelevante Imagedimensionen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen durch Kreditinstitute. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis*. (S. 338–341). Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Spieß, E. & Nerdinger, F. W. (1991). Selbstselektion: Rekonstruktion eines Handlungsprozesses. *Mitteilungen des SFB 333*, 3, 61–79.
- Stengel, M. (1988). *Feld- und motivationstheoretische Grundlagen des Freizeithandelns unter besonderer Berücksichtigung der Erwerbsarbeit*. (unveröffentlichte Habilitationsschrift) Universität München.
- Strube, G. & Weinert, F. E. (1987). Autobiographisches Gedächtnis: Mentale Repräsentation der individuellen Biographie. In G. Jüttemann & H. Thoma (Hrsg.), *Biographie und Psychologie*. (S. 151–168). Berlin: Springer.
- Ulich, E. & Ulich, H. (1977). Über einige Zusammenhänge zwischen Arbeitsgestaltung und Freizeitverhalten. In T. Leuenberger & K. H. Ruffmann (Hrsg.), *Bürokratie – Motor oder Bremse der Entwicklung* (S. 209–227). Bern: Lang.
- Witte, E., Kallmann, A. & Sachs, G. (1981). *Führungskräfte der Wirtschaft*. Stuttgart: Poeschel.

Anschrift der Verfasser: Dr. Erika Spieß, Jürgen Kaschube M. A., Dr. Friedemann W. Nerdinger und Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, Institut für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Leopoldstr. 13, 8000 München 40

Eingegangen: 30. 8. 1991

Revision eingegangen: 14. 1. 1992