

**15. Work Life Balance:  
Mehr Wunsch als Wirklichkeit?  
Zur Problematik der Vereinbarkeit  
von Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit**

Horst W. Opaschowski

Univ-Prof. Dr. phil. Horst W. Opaschowski studierte Pädagogik, Soziologie, Psychologie und Germanistik. Er lehrt an der Universität Hamburg und leitet das B.A.T Freizeit-Forschungsinstitut in Hamburg. Er ist als Gesellschafts- und Zukunftsforscher sowie als Politikberater tätig.

## 1. Die Wirklichkeit: 0,5 x 2 x 3

Work Life Balance: Schlüsselwort? Managementmode? Zeitgeistvision? Was ist es wirklich? Oder richtiger: Wie sieht die Wirklichkeit aus? George Orwell lässt eher grüßen: In seinem Zukunftsroman „1984“ beschreibt er die Arbeitswelt so: „Winstons Arbeitswoche hatte sechzig Stunden, Julias sogar noch mehr. Und ihre freien Tage hingen vom jeweiligen Arbeitsdruck ab und deckten sich selten ... Der Teleschirm schlug vierzehn. In zehn Minuten musste er aufbrechen. Um vierzehn Uhr dreißig hatte er wieder an der Arbeit zu sein.“ Ist dies die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts?

Für die Zukunft ist absehbar: Für die privilegierten Vollzeitbeschäftigten wird die Arbeit immer intensiver und konzentrierter, zeitlich länger und psychisch belastender, dafür aber auch - aus der Sicht der Unternehmen - immer produktiver und effektiver. Die neue Arbeitsformel für die Zukunft lautet: 0,5 x 2 x 3, d.h. die Hälfte der Mitarbeiter verdient doppelt so viel und muss dafür dreimal so viel leisten wie früher. Die ständige Produktivitätssteigerung bewirkt, dass immer weniger Mitarbeiter immer mehr leisten müssen. Höhere Produktivität erweist sich dabei kaum als Mittel zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit. Ganz im Gegenteil gilt: Produktivere Jobs = weniger Jobs (vgl. Handy, 1998).

In die Zukunft projiziert bedeutet dies: Wer nur in der Rolle des Mitarbeiters verharrt und damit zufrieden ist, als An-Gestellter ‚irgendwo rangestellt‘ zu werden, geht ein großes Lebensrisiko ein. Er wird dann etwa zwanzig bis dreißig Jahre lang Höchstleistungen in der Erwerbsswelt erbringen müssen und danach nicht mehr gebraucht, verbraucht oder nur schwer vermittelbar sein, obwohl noch etwa dreißig Lebensjahre auf ihn warten. Weil Arbeit immer wertvoller wird, werden auch die Leistungsmaßstäbe am Arbeitsplatz immer höher.

Die Leistungssteigerung der einen bedeutet fast zwangsläufig das Leistungsversagen der anderen, was in der Soziologie das Leistungssteigerungs-Leistungsversagungs-Gesetz genannt wird. So leistungsfähig und leistungswillig die einzelnen auch sein mögen: Es genügt schon, dass sie etwa "weniger einfühlsam, weniger pfiffig, weniger schnell, weniger mobil, weniger motiviert, weniger glücklich agieren als diejenigen, die die Maßstäbe setzen; schon gleiten sie bei schlechter Konjunkturlage und gesteigertem Wettbewerb in die Arbeitslosigkeit ab" (Hondrich, 1998) oder sie landen im Heer der McJobber.

So bleibt ein erstes ernüchterndes Fazit zu ziehen: In der Realität der Arbeitswelt von heute erweist sich das Work Life Balance-Konzept eher als Karrierekiller: Wer in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Auszeiten für die Familiengründung nimmt, setzt die berufliche Karriere aufs Spiel. Der Grund: „Karriere mit halber Kraft funktioniert nicht. Der Aufstieg im Job verlangt vollen Einsatz – jenseits aller Tarifarbeitszeiten“ (Zirkel, 2002). Wer den gesunden Ausgleich zwischen Job und Privatleben wählt und Auszeit-Nehmer werden will, kann sich das fast nur in der Position einer unkündbaren Beamtenschaft leisten.

## **2. Der Wunsch: Von der Selbstständigkeit zur Selbstverwirklichung**

Alle reden davon, viele träumen davon, aber nur wenige können sie in ihrer Arbeit erreichen - die Selbstverwirklichung. Gesucht werden ganz persönliche Betätigungs- und Bestätigungsmöglichkeiten im Beruf, insbesondere Gelegenheiten, eigene Ideen und Zielvorstellungen zu verwirklichen und natürlich Erfolgserlebnisse zu haben, bei denen man sich selbst entfalten und persönlich weiterentwickeln kann. Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen erheblich auseinander. Fast drei Viertel aller Beschäftigten (72%) müssen enttäuscht eingestehen, dass sie sich derzeit in ihrer Arbeit nicht selbst verwirklichen können. Die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz ist eine Legende und für die meisten Beschäftigten nur ein Wunschtraum. Viele verlagern deshalb 'heimlich' ihre Selbstverwirklichungsidee in außerberufliche Lebensbereiche wie Familie und soziales Engagement, Hobby und Sport. Selbstverwirklichung in der Arbeit ist zum Privileg für Minderheiten geworden. Für die Mehrheit der Beschäftigten findet Selbstverwirklichung zunehmend nach Feierabend statt - in der Familie, im Sport oder im sozialen Bereich (Opaschowski, 2001).

Statistisch gesehen

- arbeitet ein Mensch heute – im günstigsten Fall – 35 Jahre seines Lebens;
- haben Kinder, die heute geboren werden, eine Lebenserwartung von 87 (Männer) bzw. 92 Jahren (Frauen) vor sich;
- hat ein Arbeitnehmer, der heute mit durchschnittlich 58 Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheidet, noch dreißig Lebensjahre vor sich.

Karl Marx hat sich geirrt: Arbeit ist nur mehr das halbe Leben. Marx hingegen hatte vorausgesagt, dass die durchschnittliche Lebensdauer mit weiterer Industrialisierung zurückgehen und somit der Anteil der Berufsarbeit an der gesamten Lebenszeit zunehmen werde. Ganz anders ist es gekommen: Die Lebenserwartung hat sich in den letzten 125 Jahren von 37 auf über 78 Jahre mehr als verdoppelt. Und die hauptberufliche Lebensphase macht nicht wie 1871 etwa zwei Drittel, sondern nicht einmal die Hälfte des Lebens aus.

Angesichts der Tatsache, dass sich Normalerwerbsbiographien auflösen und es in Zukunft weder Jobgarantien noch "Berufe fürs Leben" geben wird, wird auch die Integration in die Erwerbsgesellschaft keine lebenslange Aufgabe mehr sein können. Angesichts sinkender Lebensarbeitszeit und steigender Lebenserwartung verbringen die meisten Menschen den größten Teil ihres Lebens als Nichterwerbstätige oder Beschäftigungslose.

### **3. Zukunftsvision „Unternehmer am Arbeitsplatz“: Neue Selbstständigkeit als Anforderung**

Der französische Sozialkritiker André Gorz hat vor über zwanzig Jahren den Abschied vom Proletariat verkündet. Arbeiterklasse und Lohnabhängige hätten in der nachindustriellen Revolution keinen Platz mehr, weil dann das Primat der individuellen Souveränität an Macht und Bedeutung gewinne (Gorz, 1980). Im Jahr 2000, so wurde in den achtziger Jahren befürchtet, werde es keine Arbeiter, sondern „nur noch Angestellte“ (Knebel/Zander, 1987) geben. Die Angestellten hätten dann vor allem von Mikroprozessoren gesteuerte Produktionsmaschinen zu überwachen – also „Roboter“ in der Automobilproduktion in Deutschland genauso wie beim Schafescheren in Australien. Der Typus des neuen Angestellten sollte ein moderner Mitarbeiter mit hoher Motivation und Lösungssensibilität sein.

Das ist mittlerweile weitgehend Geschichte. Der Strukturwandel in der Arbeitswelt hat den Paradigmenwechsel vom Arbeiter über den Angestellten zum neuen Selbstständigen weiter zugespitzt. Eine Arbeit, die noch unter dem Diktat von Fremdbestimmung steht, wird heute selbst von Gewerkschaftsseite als „vormodern“ kritisiert, weil „weitgehende Selbstbestimmung“ am Arbeitsplatz erforderlich geworden ist (Zwickel,

1996). Überkommene Hierarchien stehen auf dem Prüfstand. Der neue Selbstständige agiert jetzt zwischen Selbstbestimmung und Eigenverantwortung.

Die Begründung für die Notwendigkeit eines Unternehmers am Arbeitsplatz liegt auf der Hand: Immer mehr wissensbasierte Unternehmen sind auf kreative, innovationsfreudige Mitarbeiter angewiesen – „auf Intrapreneurs, welche die Unternehmensziele (zumindest partiell) auch zu ihren eigenen Zielen machen“ (Willke, 1999). Diese Intrapreneurs (engl./franz. Entrepreneurs) arbeiten sozusagen unternehmerisch, sind Unternehmer innerhalb eines Unternehmens, weil sie weitgehend selbstständig agieren können und sollen. Die prognostizierte Wissensgesellschaft braucht solche selbstständigen Wissensmitarbeiter.

Aus dem traditionellen Arbeitnehmer wird ein Bürger im Betrieb mit Bürgerrechten und Bürgerverantwortlichkeiten. Was im militärischen Bereich einmal für Soldaten als „Staatsbürger in Uniform“ definiert wurde, das ist jetzt der Bürgerstatus des neuen Selbstständigen. Dieser Status schließt „erhöhte individuelle Entfaltungsbedürfnisse“ ein und persönliche Abhängigkeitsverhältnisse weitgehend aus (Mückenberger, 1996). Der Bürger im Betrieb wird zum Unternehmer am Arbeitsplatz mit Entscheidungskompetenz.

Das neue Leitbild „Bürger im Betrieb“ kann langfristig auch das Unternehmensimage verändern: Das Unternehmen würde sich dann wieder mehr als Gemeinwesen verstehen und zum Bürgerunternehmen entwickeln. Aus der Arbeitnehmerschaft würde – idealiter – eine Bürgerschaft und der neue Selbstständige zum Unternehmensbürger mit Bürgerrechten (und Aktienbesitz natürlich) werden: „Bürgerschaft bedeutet Autonomie, die Freiheit, sein eigenes Leben zu führen“ (Handy, 1997). Die Folgen sind gelebtes Vertrauen und Loyalität auf beiden Seiten – bei dem Unternehmensbürger und dem Bürgerunternehmen als Betriebsform der Zukunft.

Der neue Selbstständige bzw. Unternehmer am Arbeitsplatz zeichnet sich dadurch aus, dass er neben sozialen Qualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit Verantwortung tragen und Entscheidungen treffen kann. Er soll zugleich Innovationsmanager und Promoter des Wandels sein, Problemlöser und Katalysator in einem Suchprozess. Auch im Angestelltenstatus soll der neue Selbstständige unternehmerisches Handeln praktizieren.

Für die nahe Zukunft stellt sich durchaus die Frage, ob nicht der Arbeitnehmer-Begriff im Arbeitsrecht neu definiert werden muss. Ein Arbeitnehmer gilt ja immer noch als Erwerbstätiger, der aufgrund eines privatrechtlichen Arbeitsvertrags „gegenüber einem Arbeitgeber zu fremdbestimmter Arbeitsleistung gegen Entgelt verpflichtet“ ist. Dieses vorindustrielle Verständnis lässt in der nachindustriellen Gesellschaft Aspekte wie Freiheit, Autonomie, Mitbestimmung, Verantwortung und unternehmerische Funktion weitgehend außer acht.

Auch die betriebliche Unterscheidung zwischen Führungskräften (= Vorgesetzten) und Geführten (= Untergebenen) infragegestellt und damit die gesamte hierarchische Struktur in einem Unternehmen. Begriffe wie „Entscheidungsbefugnisse“ und „verbindliche Weisungen“ sind neu auszulegen. In Zukunft wird es nicht mehr nur zwei Fronten (Kapitaleigner/Unternehmer – Mitarbeiter/Arbeitnehmer) geben.

Hierarchieorientierte Führungsmodelle können sich in der prognostizierten Wissensgesellschaft von morgen schnell überleben. In den letzten fünfzig Jahren sind „mehrere tausend Veröffentlichungen“ (Steinle, 1992) der „Führung“ und dem „effizienten Führungshandeln“ gewidmet worden. In Zukunft werden mehr die Delegation von Aufgaben und die Partizipation an Entscheidungsprozessen die Diskussion bestimmen müssen. Dann geht es um kooperative Haltungen und sozial-integrative Umgangsstile.

Auch ist die Frage zu klären, ob nicht die Qualität der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern grundlegend verändert werden muss. Während in den fünfziger und sechziger Jahren lehr- und lernorientierte Methoden dominierten und seit den siebziger Jahren mehr problemlösungsorientierte Bildungsmaßnahmen bevorzugt wurden, muss in Zukunft eher eine wertorientierte Weiterbildung (Stiefel, 1985) im Vordergrund stehen, die sich mit dem Trend zur Individualisierung in allen Bereichen des Lebens Rechnung und mit neuen individualistischen Wertesynthesen wie „Wertehimmel“, „Wertekosmos“ oder „Wertecocktail“ (z.B. bei der jungen Generation, vgl. Shell, 2000) kritisch auseinandersetzt. Wenn sich jeder seinen persönlichen Wertecocktail selber mixt - wie kann dann der Kompass für gemeinsame Wertorientierungen in Ausbildung und Beruf aussehen? Der neue selbstständige Unternehmer am Arbeitsplatz will doch beides: Selbstbehauptung („auf eigenen Beinen stehen“) und Selbstverwirklichung („Arbeit, die einem etwas bedeutet“). Anpassung wird durch Anspruch ersetzt.

Als Konsequenz daraus ergibt sich auch die Notwendigkeit einer werteorientierten Personalpolitik, welche die gewandelten Ansprüche der Mitarbeiter einbezieht. Dazu gehört z.B. die Respektierung eines Lebensstils, in dem Berufs- und Privatleben gleichgewichtig nebeneinander stehen. Die Bereitschaft, die eigene Lebensplanung und das Familienleben grundsätzlich den betrieblichen Interessen „unterzuordnen“, kann in Zukunft nicht mehr einfach vorausgesetzt werden. Der wachsende Wunsch nach einem Gleichgewicht zwischen beruflicher und privater Erfüllung bedeutet keineswegs, dass insbesondere junge Mitarbeiter weniger leisten wollen. Dieser Haltung liegen vielmehr veränderte Lebensbedürfnisse zugrunde (vgl. Strümpel/Scholz-Ligma, 1992). Sie deuten auf einen Anspruchswandel und nicht auf einen Wertewandel hin.

#### **4. Zukunftsvision „Lebensunternehmertum“: Work Life Balance als Anspruch**

Die starre Trennung von Berufsleben und Privatleben galt bisher als wesentliches Strukturmerkmal arbeitsteiliger Industriegesellschaften. Auf der individuellen Ebene bedeutete dies eine ständige Quelle von Rollenkonflikten und Identitätsproblemen. Das im Berufsleben dominierende Nützlichkeitsdenken und zweckrationale Handeln ließ zwangsläufig emotional-soziale Fähigkeiten verkümmern, die dem einzelnen mehr als Privatsache aufgebürdet wurden. Die Ganzheitlichkeit des Menschen als Körper-Seele-Geist-Organismus wurde mehr parzelliert als entfaltet. Auf der Strecke blieb die lebensnotwendige Synthese von beruflichen und privaten Interessen. Arbeit, Beruf und Erfolg ließen sich mit Partnerschaft, Familie und Freundeskreis kaum in Einklang bringen.

In Zukunft ist Lebensmanagement bis ins hohe Alter gefordert. An die Stelle der starren Trennung von Arbeitswelt und Privatsphäre müssen dann fließende Übergänge treten, die die Ganzheit des Lebens wieder ins Bewusstsein bringen und Brücken zwischen Arbeits- und Privatleben bauen. Bei der Realisierung eines solchen Lebenskonzepts bleibt auch nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben der natürliche Rhythmus von Anspannung und Entspannung, Anstrengung und Ruhe erhalten.

Die Bildungspolitik wird ihr Selbstverständnis neu definieren müssen. Bildung muss in Zukunft wieder ganzheitlicher verstanden werden. Die bildungspolitische Herausforderung der Lernarbeit kann nur heißen:

Lernziel Lebensunternehmertum bzw. Lernziel Lebensmanagement auf dem Wege zu einer neuen Balance des Lebens zwischen Familie, Freizeit und Beruf. Dazu gehört insbesondere die Stärkung der Solidaritätsfähigkeit. Solidarität ist ja bisher mehr ein programmatisches Lebensprinzip und weniger eine realisierte Lebensgewohnheit gewesen. Dieses Manko können sich viele Menschen in Zukunft nicht mehr leisten. Weil es immer weniger Familien mit Kindern gibt, werden die Familien- und Verwandtschaftsnetze kleiner - im gleichen Maße, wie der Anteil der Alleinstehenden im höheren Lebensalter größer wird. Es ist doch höchst fraglich, ob in Zukunft sogenannte "Lebensabschnittspartner" zu gleichen Hilfeleistungen bereit sind wie die Partner in einer über viele Jahre bestehenden ehelichen Lebensgemeinschaft.

Die Menschen in der künftig älter werdenden Gesellschaft müssen also mehr als bisher kompetent und in der Lage sein, sich eigenständig soziale Netze aufzubauen. Mit den schrumpfenden familiären Netzen nehmen auch die Verwandtschaftshilfen z.B. im handwerklichen Bereich ab. Die Menschen müssen daher in Zukunft frühzeitig Do-it-yourself-Kompetenzen erwerben, weil andernfalls handwerkliche Dienstleistungen nur professionell erbracht werden können bzw. gegen Bezahlung eingekauft werden müssen. Es wird daher unerlässlich sein, das natürliche Hilfs- und Solidarisierungspotenzial zu aktivieren, damit Nachbarn und Freunde als freiwillige Helfer gewonnen werden können. Aus der möglichen Hilfsbereitschaft muss eine tatsächliche werden. Dafür spricht auch, dass z.B. drei Viertel der Jugendlichen heute der Auffassung sind, die Menschen sollten sich gegenseitig mehr helfen und nicht alle sozialen Angelegenheiten einfach dem Staat überlassen (vgl. IFEP, 1995). Eine ausgeprägte Hilfsbereitschaft wird damit zu einer der wichtigsten Lebenskompetenzen der Zukunft, die von früher Kindheit an entwickelt werden muss.

Selbst Motivations-, Personal- und Managementtrainer haben inzwischen die Notwendigkeit des work life balance erkannt. Gemeint ist die Balance zwischen

- Arbeit und Leistung,
- Gesundheit und Wohlbefinden,
- Familie und Soziales,
- Sinn und Kultur.

Nur so lässt sich ein er-fülltes (und nicht nur ge-fülltes) Leben führen. Lebensmanagement in diesem Sinne zielt auf Lebensbalance, auch Life-Leadership (Seiwert, 2001) genannt. Wer zum Leader seines eigenen Lebens werden will, muss die Lebenskunst beherrschen, immer wieder aufs Neue die zentralen Bereiche seines Lebens auszubalancieren: den Beruf, die Familie und den Freundeskreis, die eigene Gesundheit und die ganz persönliche Sinnsuche. Je nach Lebensphase werden ganz unterschiedliche Prioritäten gesetzt, ohne dabei einzelne Lebensbereiche zu opfern.

Die Herausforderung der Fragestellung „Work Life Balance: Mehr Wunsch als Wirklichkeit?“ besteht nicht darin, dass wir die Arbeitsgesellschaft zur „Freizeitgesellschaft“ machen und den Beruf zur Nebensache erklären. Eine umgekehrte Entwicklung deutet sich vielmehr an: Der Konkurrenzdruck außerberuflicher Lebenswelten, die sich gleichwertig neben die Arbeitswelt schieben, wird größer: Medien, Hobby, Sport und Urlaub, Kultur, Bildung und soziales Engagement „beschäftigen“ die Menschen lebenslang.

Bereits in den achtziger Jahren gelangte das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) zu dem Ergebnis: Nur mehr ein Drittel der Jugendlichen räumen „Arbeit und Beruf eine bevorzugte Stelle bei der Suche nach einer Sinn- und Gestaltungsperspektive für das eigene Leben“ ein (Baethge, u.a. 1988). Zur traditionellen Arbeitsorientierung des Lebens gesellen sich zunehmend drei andere Lebenskonzepte:

1. Das familienorientierte Lebenskonzept, in dem Familie und Partnerschaft den zentralen Identifikationsbereich darstellen.
2. Das freizeitorientierte Lebenskonzept, in dem die eigene Freizeit zum Mittelpunkt des Lebens wird („Die Freizeit ist mir das Wichtigste; das ist das, wofür ich eigentlich lebe, warum ich das hier aushalte“).
3. Das zwischen Arbeit und Freizeit (Privatleben) ausbalancierte Lebenskonzept, in dem kein Lebensbereich dem anderen untergeordnet wird.

Die Menschen wollen nicht mehr nur wissen, „wovon“ sie leben, sondern auch Antworten auf die Frage erhalten, „wofür“ sie leben.

Die aktuellen Lebensprioritäten der Deutschen (B·A·T Freizeit-Forschungsinstitut 2002) gleichen dem Bild einer Glückspyramide, deren stabiles Fundament einmal die ganz persönliche Gesundheit (95%) so-

wie die Partnerschaft (87%) und Familie/Kinder (86%) sind und die nach oben zur Spitze hin (Kultur/Bildung: 53% und Religion: 31%) immer bedeutungsloser wird. Im oberen Mittelbereich angesiedelt sind Natur (76%), Arbeit/Beruf (74%) und Freizeit (70%). Wie schon vor zehn Jahren stellt die Gesundheit den wichtigsten Wert im Leben dar. In dieser Einschätzung sind sich alle einig – quer durch die Berufs-, Sozial- und Altersgruppen.

Im 21. Jahrhundert dominieren zwei Lebenskonzepte:

- Erstens das gesundheitsorientierte Lebenskonzept, in dem Gesundheit als das wichtigste Lebensgut angesehen wird. Gesundheitserhaltung und -förderung stellen junge Erwachsene (82%), Singles (92%), kinderlose Paare (95%), Jungsenioren im Alter von 50 bis 64 Jahren (97%) sowie Ruheständler (97%) in das Zentrum ihres Lebens.
- Zweitens das sozialorientierte Lebenskonzept, in dem Partnerschaft, Familie und Kinder den zentralen Identifikationsbereich darstellen (so z.B. bei den Familien mit Kindern und Jugendlichen) oder in dem Freundschaften (wie z.B. bei Jugendlichen) den Ton im Leben angeben.

In diesen Lebensprioritäten spiegeln sich veränderte Erlebnis- und Erfahrungsweisen der letzten Jahre und Jahrzehnte wieder. Auffallend ist: Es gibt keine ausschließlich arbeitsorientierten Lebenskonzepte mehr. Arbeit gehört zum Leben, aber steht nicht mehr im Zentrum des Lebens.

In einer älter werdenden, ja langlebigen Gesellschaft verlagert sich die Sinnorientierung des Lebens mehr auf die eigene Befindlichkeit (= Gesundheit) oder auf das soziale Wohlbefinden (=Partner/Familie/ Freunde). Die Gesundheit bekommt fast Religionscharakter – ganz im Sinne eines Kirchenworts des Berliner Kardinals Joachim Meisner: „Das Gesundheitswesen nimmt die Form einer Kirche an“ (Meisner, 1999). Postmaterialistische Lebensorientierungen zwischen Ich-Kult und Wir-Gefühl rücken in den Mittelpunkt: Das Ich bleibt zur Bestätigung auf das soziale Umfeld angewiesen. Im Unterschied zum reinen Individualismus wird in den neuen Gesundheits- und Sozialorientierungen des Lebens die Abhängigkeit von anderen eher größer. Die demographische Entwicklung wird in den nächsten Jahrzehnten zu einer Veränderung der Lebensprioritäten führen. Die Interessen richten sich dann auf das ganze Leben: Die Aufspaltung in die Teilbereiche „Arbeit“ und „Freizeit“ wird dann weitgehend entbehrlich sein.

## 5. Grundlagenliteratur

- B·A·T Freizeit-Forschungsinstitut (2002). (Hrsg.). Konfliktfeld Deutschland. Die Zukunftssorgen der Bevölkerung, Hamburg.
- Baethge, M. (1989). (cdu.a.): Jugend, Arbeit und Identität, 2. Aufl., Opladen: Leske & Budrich.
- Gorz, A. (1980). Abschied vom Proletariat. („Adieux au proletariat“, Paris), Frankfurt/M.: Europ-Verl.-Angst.
- Handy, Ch. (1998). Die anständige Gesellschaft ("The Hungry Spirit. Beyond Capitalism - The Quest for Purpose in the Modern World", 1997), München: Bertelsmann.
- Hondrich, K.O. (1998). Vom Wert der Arbeit und der Arbeitslosigkeit. In Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 4, 493-500.
- Ifep/Institut für empirische Psychologie (Hrsg.). Wir sind o.k.! (IBM-Jugendstudie), Köln 1995.
- Knebel, H. & Zander, E. (1987). (Hrsg.). Neue Arbeitswelt und Neue Führungsorganisation, Freiburg i.Br.: Haufe-Verlag.
- Meisner, J. (1999). Der Kirche ist das Mysterium verlorengegangen (Interview). In Die Welt v. 5. Juli.
- Mückenberger, U. (1996). Arbeitnehmer: Bürger im Betrieb. In D. Schulte (Hrsg.). (S.196-212). Arbeit der Zukunft, Köln: Bund-Verlag.
- Opaschowski, H.W. (2001). Deutschland 2010. Wie wir morgen arbeiten und leben. Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft, 2. neubearb. Aufl., Hamburg: Germa Press.
- Opaschowski, H.W. (2002). Start-up ins Leben. Wie selbstständig sind die Deutschen? Hamburg: BAT Freizeit-Forschungsinstitut.
- Orwell, G. (1994). (Roman, 1949), Frankfurt/M.-Berlin.
- Seiwert, L.J. (2001). Life-Leadership. Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance, Frankfurt/M.-New York: Campus-Verlag.
- Shell (2000). (Hrsg.). Jugend 2000. 13. Shell Jugendstudie, 2 Bände, Opladen.
- Steinle, C. (1992). Führungsstil. In: E. Gaugler/W. Weber (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens (S. 966-979). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- Stiefel, R. (1985). Entwicklungsstufen der Weiterbildung. In Management – Andragogik und Organisationsentwicklung, 7/2, 3ff.
- Strümpel, B. & Scholz-Ligma, J. (1992). Werte und Wertwandel. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens (S. 2338-2349). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Willke, G. (1999). Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt/M.-New York: Campus-Verlag.
- Zirkel, K. (2002). Märchen & Mythen. In DMEuro (Juli 2002).
- Zwickel, K. (1996). Neue Wege in der Arbeitspolitik. In D. Schulte (Hrsg.).(S.179-195). Arbeit der Zukunft, Köln: Bund-Verlag.