



## Work, Life, Balance

Ein kritischer Blick auf die Debatte zum Verhältnis von Arbeit und Leben

► Der Begriff *Work-Life-Balance* ist in aktuellen Diskussionen über die Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Offenbar dient er dazu, von Arbeitskräften individuell wahrgenommene Probleme zu artikulieren sowie betrieblichen und gesellschaftlichen Handlungsbedarf zu identifizieren. Aber sind die mit dem Begriff benannten Probleme und Handlungsbedarfe ein neues Phänomen? Welche Veränderungen der Arbeitswelt haben dazu geführt, dass *Work-Life-Balance* (erst jetzt) zum Thema wurde? Und welche blinden Flecken weist der *Work-Life-Balance*-Diskurs auf, d. h., welche Annahmen über Leben und Arbeit werden (implizit) getroffen, welche Zielgruppen werden adressiert bzw. nicht adressiert und welche Verantwortungszuschreibungen für eine misslungene bzw. gescheiterte *Work-Life-Balance* werden vorgenommen? Mit dem Beitrag wird ein kritischer Blick auf die *Work-Life-Balance*-Debatte geworfen, um damit zur Beantwortung der genannten Fragen beizutragen sowie weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen.



**AXEL HAUNSCHILD**

Prof. Dr., Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover

### Arbeit und der Rest des Lebens: Vereinbarkeit oder Balance?

Das Leben in modernen Gesellschaften ist durch die Beteiligung an verschiedenen gesellschaftlichen Sphären bzw. Domänen geprägt, in denen unterschiedliche Handlungserwartungen und Bewertungslogiken gelten. Der Begriff *Work-Life-Balance* stellt der Domäne der Erwerbsarbeit das „Leben“ gegenüber, d. h. alle Lebenspraktiken, die nicht der Erwerbsarbeit zugeordnet sind, wie z. B. das Privatleben, Familie oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Damit impliziert der Begriff die (unausgesprochene) Annahme, dass Arbeit und Leben getrennte und auch zu trennende Sphären sind, die es zu balancieren gilt. Balance wird hierbei als ein Gleichgewicht verstanden (Metapher der Waage) und nicht als ein anstrengender und dauerhafter Prozess des Ausbalancierens (Metapher der Drahtseiltänzerin). Der Begriff der *Vereinbarkeit* – i. d. R. formuliert als *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* – vermeidet das Bild der Waage, betont aber ebenso die Existenz zweier getrennter Sphären. Beide Begriffe – *Work-Life-Balance* und *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* – werden häufig synonym verwendet. Mit der Verwendung des Begriffs Beruf anstatt Arbeit wird jedoch verdeutlicht, dass es um Erwerbsarbeit geht, wobei die in unserer Gesellschafts- und Geschlechterordnung aus der Erwerbsarbeit heraus definierte unbezahlte Haus- und Familienarbeit (vgl. HAUSEN 1976) der Familiensphäre zugeordnet wird. Problematisch an der Formulierung *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* ist zum einen, dass der Begriff Beruf nicht Erwerbsarbeit allgemein bezeichnet, sondern eine spezifische Form des Ineinandergreifens von arbeitsbezogener Qualifizierung und Tätigkeitsprofilen. Zum anderen wird das Leben jenseits der Erwerbsarbeit auf Familie verengt. Genau diese Verengung ist prägend für die öffentliche Debatte über Vereinbarkeitsprobleme, in der es weniger darum geht, wie Berufstätige mehr Zeit für sich oder z. B. für ihre Weiterbildung (vgl. MEYER/MÜLLER in diesem Heft) oder für ehrenamtliches Engagement (vgl. GROß/SEIFERT in diesem Heft) erlangen können, sondern wie Familienpflichten und Arbeitspflichten in Einklang gebracht werden können, damit Arbeit und Familie reibungslos funktionieren.

Diese begriffliche Analyse mag spitzfindig erscheinen. Sie zeigt aber, dass der Diskurs über Work-Life-Balance unausgesprochene Annahmen über Arbeit, das Leben und das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben enthält. Bevor also vorschnell Einigkeit über die Notwendigkeit und die Entwicklung von vermeintlich auf der Hand liegenden Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance erzielt wird, sollten sowohl Praktiker/-innen aus Wirtschaft und Politik als auch Wissenschaftler/-innen genauer hinterfragen, warum Work-Life-Balance zum Thema wurde. Zudem gilt es blinde Flecken zu identifizieren, die dafür sorgen, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance (wie z. B. betriebliche Kinderbetreuungsangebote, eine Erhöhung der Arbeitszeitflexibilität oder auch Angebote zur Verbesserung des individuellen Selbstmanagements) nicht zwangsläufig wahrgenommene Probleme lösen.

## Wie Work-Life-Balance zum Thema wurde

Betrachtet man die Entwicklung der wöchentlichen Arbeitszeit seit Beginn des 20. Jahrhunderts, so zeigt sich eine kontinuierliche Abnahme der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit und der tariflichen Arbeitszeit bei zugleich ansteigender Anzahl an Urlaubstagen. Eine generelle Zunahme der Arbeitszeit kann daher kaum der Grund für gesteigerte Work-Life-Balance-Probleme sein (vgl. EIKHOF/WARHURST/HAUNSCHILD 2007; ROBERTS 2007). Auch waren über Jahrzehnte die ermüdenden bzw. sogar krank machenden Arbeitsverhältnisse in der industriellen Produktion, z. B. in Schichtarbeit, aber auch solche in Krankenhäusern oder in der Krankenpflege nicht Gegenstand einer Work-Life-Balance-Debatte. Ebenso ausgeblendet wurden die Bedingungen, unter denen z. B. Alleinerziehende ihre Erwerbstätigkeit mit privaten und familiären Pflichten in Einklang bringen mussten. Die Gründe für das Aufkommen von Work-Life-Balance als breit diskutiertem Thema müssen also woanders gesucht werden. Einige, miteinander zusammenhängende Entwicklungen, die hierfür als Erklärungsansatz infrage kommen, sind:

- die Zunahme der Anzahl erwerbstätiger Frauen,
- eine (wahrgenommene) Zunahme von Pflichten und Verantwortlichkeiten in den Domänen außerhalb der Erwerbsarbeit,
- die Intensivierung von Erwerbsarbeit sowie
- eine veränderte Einstellung zur Bedeutung von Erwerbsarbeit im Leben.

Die Zunahme der Anzahl erwerbstätiger Frauen wird häufig als eine der zentralen strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt genannt (vgl. z. B. VESTER 2011). Ein Zusammenhang mit dem Thema Work-Life-Balance ergibt sich aber erst, wenn man diese Zunahme im Kontext der bestehenden Geschlechterordnung und der gegenwärtigen fami-

lienpolitischen Rahmenbedingungen sieht. Geht man davon aus, dass Aufgaben der Haushaltsführung und der Kinderbetreuung zwar als Dienstleistung eingekauft werden können, aber dennoch zu weiten Teilen von den Erwerbstätigen selbst wahrgenommen werden (vgl. HOCHSCHILD 2002), erhöht der Anteil erwerbstätiger Frauen die von Männern und Frauen insgesamt zu leistenden Aufgaben. Nicht nur die Zunahme des gesamten familiären Aufgabenbündels, sondern auch der Anspruch, in den Domänen Erwerbsarbeit und Familie, oder z. B. auch im Freundeskreis und im Ehrenamt, engagiert und voll bei der Sache zu sein, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer wahrgenommenen Work-Life-Imbalance. Die konkrete Ausprägung von Work-Life-Balance-Problemen hängt hierbei von der familiären Arbeitsteilung sowie dem Ausmaß und der Intensität individueller Ansprüche und Verpflichtungen ab.

Angesichts der bereits erwähnten belastenden Arbeitsbedingungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts bleibt aber nach wie vor zu fragen, warum Work-Life-Balance nicht schon früher zum Thema wurde. In Großbritannien wird hierzu das Argument der „chattering classes“ herangezogen, d. h. einer gebildeten und sozial vernetzten Mittelschicht, die im Unterschied zur „schweigenden Masse“ ihre Weltwahrnehmung und Meinung medienwirksam und einflussreich äußert (vgl. WARHURST/EIKHOF/HAUNSCHILD 2008). Eine Übertragung auf Deutschland bedarf der weiteren empirischen Überprüfung, aber es liegt nahe, dass die Zunahme wahrgenommener Work-Life-Balance-Probleme einer höher qualifizierten erwerbstätigen Mittelschicht eher gehört wird – und auch eher personalpolitische Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität anregt – als die mindestens ebenso schwerwiegenden Probleme von Arbeiterinnen und Arbeitern oder von Dienstleistern im Niedriglohnsektor.

Aber auch die Erwerbsarbeit selbst verändert sich. Zahlreiche Diagnosen aktueller Entwicklungen der Arbeitswelt kommen zu dem Schluss, dass sich die Intensität von Erwerbsarbeit verändert hat und damit neue Formen der Belastung verbunden sind (vgl. z. B. RAU 2012). Diese Entwicklungen können hier nur kurz anhand einiger zentraler Konzepte sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung skizziert werden. Mit Subjektivierung und Entgrenzung (vgl. MOLDASCHL/VOß 2003; GOTTSCHALL/VOß 2005) werden Veränderungen in der Arbeitswelt beschrieben, die es Arbeitskräften immer weniger erlauben, von Marktkräften entkoppelt dauerhaft in einer Organisation zu arbeiten und das Leben von der Sphäre der Erwerbsarbeit zu trennen. Organisationen versuchen in größerem Umfang Nutzen aus der Subjektivität ihrer Mitglieder zu ziehen, d. h., es werden nicht lediglich arbeitsplatzbezogene Fachkompetenzen abgerufen, sondern z. B. auch Kreativitätspotenziale und Selbstmanagementkompetenzen. Dies ist für die Beschäftigten mit der Möglichkeit verbunden, persönliche Weiterentwicklung und Entfaltung sowie Handlungsautonomie

## Zeiterleben in Erwerbsberufen



FRANZ SCHAPPEL-KAISER

### Beruf und Zeit

Pilotstudie zum Zeiterleben in Erwerbsberufen am Beispiel von Hebammen, Straßenbahnfahrern, leitenden Angestellten und Künstlern

#### Berichte zur beruflichen Bildung

Gibt es spezifische Zeitwahrnehmungen und Vorstellungen von Zeit in unterschiedlichen Berufsgruppen? Wie lassen sie sich beschreiben und: wirken sie sich auf das Zeitgefühl außerhalb des Erwerbslebens aus? Diesen Fragen geht die Dissertation nach und nähert sich dem Thema dabei von zwei Seiten: zunächst auf der Grundlage historischer, philosophischer und soziologischer Theorien zum Phänomen Zeit, zum anderen in Form von Interviews auf der Basis eines vom Autor entwickelten Fragebogens. Die Ergebnisse der Interviews mit Hebammen, Straßenbahnfahrern, leitenden Angestellten und Künstlern werden auf der Basis der geisteswissenschaftlichen Vorüberlegungen interpretiert. Die Erkenntnisse belegen die These, dass unterschiedliche Berufe unterschiedliche Vorstellungen von Zeit erzeugen und markieren einen ersten Schritt zur Aufdeckung des Zusammenhangs von Zeit und Beruf.

BIBB 2008, 336 Seiten, 39,90 EUR,  
ISBN 978-3-7639-1107-3

Sie erhalten diese  
Veröffentlichung beim:  
W. Bertelsmann Verlag  
Postfach 10 06 33  
33506 Bielefeld  
Telefon: (0521) 911 01-11  
Telefax: (0521) 911 01-19  
E-Mail: service@wbv.de

**BiBB**

auch innerhalb der Arbeit zu finden, aber verstärkt zugleich den Druck, sich als gesamte Person den Erwartungen und Zielen einer Organisation zu unterwerfen. Auch werden etablierte Formen der langfristigen Bindung zwischen Organisation und Individuum aufgebrochen. Die neuen Herausforderungen, denen sich Arbeitskräfte ausgesetzt sehen, werden von VOß/PONGRATZ (1998) anschaulich im Konzept des Arbeitskraftunternehmers zusammengefasst: Stärkere Selbstkontrolle geht einher mit einer Selbstökonomisierung, d. h. der Vermarktung der eigenen Person, und einer Verbetrieblichung der Lebensführung, d. h. der Nutzung auch lebensweltlicher Ressourcen und Kompetenzen zur Bewältigung einer selbstverantwortlich gestalteten Arbeit.

Dies führt dazu, dass es immer schwieriger wird, eine Trennung von Arbeit und anderen Lebenssphären aufrechtzuerhalten, sei es zeitlich und räumlich, aber auch kognitiv

und emotional, wenn Anforderungen von und Belastungen durch Arbeit allgegenwärtig sind (vgl. SAUER 2012). Die Zunahme projektbasierter Arbeit und die durch Informations- und Kommunikationstechnologien geschaffenen Möglichkeiten, Arbeitszeit und -ort zu flexibilisieren, tragen zu den genannten Entwicklungen bei und sind für Individuen sowohl mit Chancen als auch spezifischen Belastungen verbunden (vgl. PFEIFFER 2012 sowie PETERS/REXROTH/SONNTAG in diesem Heft). Dafür, dass Work-Life-Balance (erst jetzt) zum Thema wurde, lassen sich also einige plausible Gründe anführen. Im folgenden Abschnitt soll auf blinde Flecken in der Debatte zur Work-Life-Balance eingegangen werden, die auf weiteren Forschungsbedarf verweisen, aber auch eine gewisse Wachsamkeit hinsichtlich gut gemeinter Lösungskonzepte nahelegen.

## Blinde Flecken der WLB-Debatte

### WO VERLAUFEN UND WER ZIEHT DIE GRENZEN ZWISCHEN ARBEIT UND LEBEN?

Der Begriff Work-Life-Balance setzt eine Trennung von Arbeit und Leben voraus (vgl. EIKHOF/WARHURST/HAUNSCHILD 2007). Was aber genau ist auf welche Art und Weise voneinander getrennt und welche Formen der Grenzziehung lassen sich beobachten? Im Unterschied zu Work-Life-Balance geht die *Work Life Boundaries-Forschung* (vgl. NIPPERT-ENG 1996; WARHURST/EIKHOF/HAUNSCHILD 2008; CLARK 2000) weder von einer grundsätzlichen Trennung von Arbeit und Leben noch von einem allgemeinen Verwischen der Grenzen aus, sondern sieht die Grenzziehungen und die Durchlässigkeit der Grenzen als empirisch zu untersuchendes Phänomen. In Abhängigkeit von Berufen, Beschäftigungssystemen und Beschäftigungsformen, aber auch von individuellen Lebenssituationen und Biografien, kann es zu ganz unterschiedlichen Konstellationen hinsichtlich der Abgrenzung und Durchlässigkeit verschiedener Lebensdomänen kommen. Dies unterstreicht auch der in den Sozialwissenschaften konstatierte Trend zur Pluralisierung und Differenzierung der Arbeitsverhältnisse und Lebensformen (vgl. VESTER 2011). So beeinflussen sowohl das Erwerbseinkommen und das Qualifikationsniveau (d. h. die objektive individuelle Kapitalausstattung) als auch die Wertorientierung (Experimentierfreude vs. traditionelle Werte) die Bedeutung von Erwerbsarbeit im Leben und die Grenzziehungen zwischen Arbeit und anderen Lebensdomänen.

Ein weiterer in der Work-Life-Balance-Debatte vernachlässigter Aspekt von Grenzziehungen ist die Frage, wie und in welchem Ausmaß Organisationen lebensweltliche Praktiken im Arbeitskontext zulassen, dulden bzw. sogar einfordern. Denn Subjektivierung von Arbeit bedeutet nicht zwangsläufig, dass neben dem Einbringen eines über die engen Arbeitsanforderungen hinausgehenden Kompetenz-

spektrums auch für z. B. Probleme des Privatlebens ein organisationaler Raum vorhanden ist. Viele Work-Life-Balance-Maßnahmen wie insbesondere die Gewährung freier Zeiten für die Bewältigung familiärer Pflichten, haben vielmehr zum Ziel, Arbeitskräften die Möglichkeit zu geben, diese Probleme individuell und ohne Beeinträchtigung organisationaler Arbeitsprozesse zu lösen.

### STRUKTURELLE URSACHEN UND INDIVIDUELLE VERANTWORTLICHKEIT

Die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen und die Zunahme an Selbstkontrolle erlauben es Individuen, Arbeit und Leben stärker als es in einem fordistischen Arbeitsregime möglich war, nach ihren eigenen Bedürfnissen zeitlich und räumlich zu strukturieren. Zugleich aber nehmen über Zielvorgaben kommunizierte Leistungsanforderungen sowie eine individualisierte Zuschreibung von Verantwortung für das Nichterreichen dieser Zielvorgaben zu (vgl. DUNKEL/KRATZER/MENZ 2010). Zunehmende Flexibilisierung führt daher insbesondere bei Beschäftigten in wissensintensiven Berufen häufig nicht zu einer besseren Vereinbarkeit, sondern zu einer ungewollten Ausweitung der Arbeit in andere Lebenssphären (vgl. GERLMAIER/LATNIAK 2011).

Der Work-Life-Balance-Diskurs zeichnet sich dadurch aus, dass in ihm kaum die Arbeitsintensivierung und die steigenden Arbeitsanforderungen selbst thematisiert werden (vgl. DUNKEL u. a. 2010). Vielmehr werden Individuen dazu angehalten, private Ressourcen zu stärken, damit sie den wachsenden Anforderungen standhalten können. Arbeitgeber werden komplementär dazu aufgefordert, Serviceangebote bereitzustellen, die verhindern, dass Vereinbarungskonflikte das individuelle Leistungsvermögen und damit die Arbeit beeinträchtigen.

### ADRESSATEN VON MAßNAHMEN ZUR VERBESSERUNG DER WORK-LIFE-BALANCE

Die Tatsache, dass das Thema Work-Life-Balance erst eine breitere Beachtung fand, als Vereinbarungskonflikte Höherqualifizierte betrafen und von diesen artikuliert wurden, zeigt, dass die Einforderung von Work-Life-Balance-Maßnahmen weniger dem Ziel einer Arbeit und Leben balancierenden gesamten Erwerbsbevölkerung verpflichtet ist (vgl. HYMAN/SUMMERS 2004), als vielmehr dem Aufbau von Arbeitgeberattraktivität auf Arbeitsmärkten mit Nachfrageüberschuss und dem Abfedern leistungsmindernder Mehrfachbelastungen von nachgefragten Leistungsträgern. Nach wie vor aber gibt es tayloristische Industriearbeit und fast acht Millionen Beschäftigte arbeiten im Niedriglohnsektor (vgl. KALINA/WEINKOPF 2010). Deren Arbeitgeber dürften sich kaum für eine Verbesserung der Work-Life-Balance ihrer oft prekär beschäftigten Mitarbeiter/-innen einsetzen.

Ähnliches gilt für Arbeitskräfte, die als Solo-Selbstständige z. B. in der IT- oder der Medienbranche arbeiten (vgl. SÜß/BECKER/SAYAH 2010). Aus Arbeitgeber- bzw. Auftraggeber-sicht mag dies unter gegebenen ökonomischen Restriktionen durchaus rational sein, es sollte aber bei einer Einschätzung von Maßnahmen und im Work-Life-Balance-Diskurs insgesamt im Blick behalten werden, welche Beschäftigtengruppen ausgegrenzt bleiben und welche individuellen und gesellschaftlichen Konsequenzen damit verbunden sind.

## Forschungsbedarf

Die Sorge um die Work-Life-Balance von Beschäftigten ist auf den ersten Blick sympathisch und schwer zu kritisieren. Ein genauerer Blick auf den Begriff Work-Life-Balance offenbart aber einige unausgesprochene Annahmen über das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben, die in diesem Beitrag ebenso herausgearbeitet wurden wie blinde Flecken in der Work-Life-Balance-Debatte. Wenn Work-Life-Balance nicht lediglich als Maßnahmenkatalog für die Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und als „Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ (BMFSFJ 2005) verstanden werden soll, ist weitere (interdisziplinärer) Forschung zu diesen herausgearbeiteten blinden Flecken notwendig.

Zwar ist die Entgrenzung von Arbeit als wichtige Entwicklungstendenz der Arbeitswelt in den Sozialwissenschaften breit untersucht, die Einflüsse auf und die Auswirkungen von unterschiedlichen individuellen und organisationalen Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben aber nur in Ansätzen. Die Untersuchung dieser Grenzziehungen hilft, die Diversität von Work-Life-Balance-Konflikten besser zu verstehen und die beobachtbare Nichtinanspruchnahme vorhandener Work-Life-Balance-Maßnahmen nachzuvollziehen.

Das Spannungsverhältnis zwischen betrieblicher Leistungs politik und individueller Verantwortungszuschreibung für Work-Life-Imbalancen wurde von Arbeitssoziologen bereits herausgestellt (vgl. DUNKEL u. a. 2010). Hier bedarf es einer personalpolitischen Praxis und politischen Debatte, die nicht den Blick für die strukturellen Ursachen individueller Probleme und Konflikte verliert. Auch sind weitere Studien erforderlich, die insbesondere die mit vermarktlichten und entgrenzten Arbeitsverhältnissen verbundenen psychischen Belastungen weiter untersuchen und sowohl deren betriebliche als auch deren gesellschaftliche Kosten offenlegen.

Schließlich bedarf es sowohl einer politischen Diskussion als auch einer wissenschaftlichen Untersuchung der mit der Work-Life-Balance-Debatte verbundenen Ausgrenzungen bestimmter Beschäftigtengruppen, deren Work-Life-Balancen weder im Blick der Öffentlichkeit noch der betrieblichen Personalpolitik sind. ■

## Literatur

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte. Baden-Baden 2005*

CLARK, S. C.: *Work/family border theory: a new theory of work/family balance. In: Human Relations 53 (2000), S. 747–770*

DUNKEL, W.; KRATZER, N. & MENZ, W.: „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: *WSI Mitteilungen (2010) 7, S. 357–364*

DUNKEL, W. u. a.: *Einschätzungen zum Forschungsstand Arbeit und Leben („Work-Life-Balance“). In: IG Metall (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben. Frankfurt 2010, S. 44–50*

EIKHOF, D. R.; WARHURST, C. & HAUNSCHILD, A.: *Introduction: What Work? What Life? What Balance? Critical Reflections on the Work-Life Balance Debate. In: Employee Relations 29 (2007) 4, S. 325–333*

GERLMAIER, A.; LATNIAK, E. (Hrsg.): *Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning 2011*

GOTTSCHALL, K.; VOß, G.: *Entgrenzung von Arbeit und Leben – zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München und Mering 2005*

HAUSEN, K.: *Die Polarisierung der ‚Geschlechtscharaktere‘ – Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben. In: Conze, W. (Hrsg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas. Stuttgart 1976, S. 363–393*

HOCHSCHILD, A. R.: *Keine Zeit – wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Wiesbaden, Opladen 2002*

HYMAN, J.; SUMMERS, J.: *Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. In: Personnel Review 33 (2004) 4, S. 418–429*

KALINA, T.; WEINKOPF, C.: *Niedriglohnbeschäftigung 2010: Fast jede/ Vierte arbeitet für Niedriglohn. In: IAQ-Report 1/2012. Universität Duisburg-Essen 2012*

MOLDASCHL, M.; VOß, G. G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit. 2. Aufl. München und Mering 2003*

NIPPERT-ENG, C.: *Home and Work. University of Chicago Press. Chicago 1996*

PFEIFFER, S.: *Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. In: BADURA, B. u. a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin und Heidelberg 2012, S. 15–22*

RAU, R.: *Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit. In: BADURA, B. u. a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin und Heidelberg 2012, S. 181–190*

ROBERTS, K.: *Work-Life Balance – the Sources of the Contemporary Problem and the Probable Outcomes: A Review and Interpretation of the Evidence. In: Employee Relations 29 (2007) 4, S. 334–351*

SAUER, D.: *Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt – Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. In: BADURA, B. u. a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin und Heidelberg 2012, S. 3–13*

SÜß, S.; BECKER, J. & SAYAH, S.: *Freelancer in der IT-Branche und in der Medienbranche. Düsseldorf 2010*

VESTER, M.: *Postindustrielle oder industrielle Dienstleistungsgesellschaft: Wohin treibt die gesellschaftliche Arbeitsteilung? WSI-Mitteilungen (2011) 12, S. 629–639*

VOß, G.-G.; PONGRATZ, H.: *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1998) 1, S. 131–158*

WARHURST, C.; EIKHOF, D. R. & HAUNSCHILD, A. (Hrsg.): *Work Less, Live More? Critical Analyses of the Work-Life Relationship. Houndmills, Palgrave 2008*

## Anzeige

## Ältere Mitarbeiter

### Kompetenzen altersgerecht fördern

Alle altern, und jeder altert anders. Doch wer zählt zu den sogenannten älteren Mitarbeitern und was kann die Personalentwicklung konkret für Ältere von heute und morgen unternehmen?

In dem Buch diskutieren Experten wissenschaftliche Erkenntnisse und stellen Erfahrungen aus der Praxis für das Personalmanagement vor. Der Band enthält zahlreiche Checklisten.



DGFP e.V. (Hg.)

### Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit

Ältere Mitarbeiter von heute und morgen entwickeln

DGFP-PraxisEdition, 105

2012, 137 S., 29,00 € (D)

ISBN 978-3-7639-3875-9

ISBN E-Book 978-3-7639-3876-6

Best.-Nr. 6001971

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag  
service@wbv.de | wbv.de | wbv-journals.de | wbv-open-access.de

