

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

*Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung
von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*

Anita Graf*

Die heute verbreiteten Personalentwicklungskonzepte sind in der Regel darauf ausgerichtet, Mitarbeiter auf ihrem Weg zum Karrierekulminationspunkt zu begleiten. Es gibt eine starke Konzentration der Personalentwicklungsmassnahmen auf Hoffnungsträger und Spitzenkräfte. Konzepte für die Weiterentwicklung nach Erreichen des Karrierezenits oder bei zeitlich begrenzter Stagnation (beispielsweise in der Zeit vor einem weiteren Karriereschritt) scheinen in der Praxis noch weitgehend zu fehlen. Die grosse Masse der Belegschaft, die einen bedeutenden Teil der anfallenden Arbeit leistet, wird bislang stark vernachlässigt. Hier setzt die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung an. Als ganzheitlicher Ansatz fokussiert sie auf die Förderung und Entwicklung sämtlicher Mitarbeiter eines Unternehmens während der gesamten Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit.

* Anita Graf ist Doktorandin am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (Publikation im Sommer 2001). Sie ist Leiterin Development Tools & Career Planning der UBS AG, Bereich Private and Corporate Clients.

Die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter ist seit jeher ein zentrales Anliegen des Personalmanagements in Theorie und Praxis. In letzter Zeit hat die Bedeutung des Themas jedoch aufgrund verschiedener Entwicklungen deutlich zugenommen [vgl. Eckhardstein /Elšik/Nachbagauer 1997, S. 1]. Diese Entwicklungen sind in der Unternehmensumwelt (z. B. prognostizierter Rückgang der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz ab dem Jahre 2010, gesellschaftlicher Wertewandel), innerhalb des Unternehmens (z. B. Abbau von Hierarchiestufen infolge neuer Managementkonzepte) und auf den Mitarbeiter bezogen (z. B. Veränderung der Bedeutung von Karriere und Arbeit) zu suchen. Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung (PE) ist ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens. Sie orientiert sich am individuellen Lebenszyklus und umfasst alle informations-, bildungs- und stellenbezogenen PE-Massnahmen, die zur gezielten Entwicklung sämtlicher Mitarbeiter während ihres gesamten betrieblichen Lebenszyklus dienen. Die lebenszyklusorientierte PE versteht sich sowohl mitarbeiter- als

auch unternehmensorientiert [Definition in Anlehnung an die PE-Definition von Thom 1993, Sp. 3075].

Eine wichtige Grundlage für die lebenszyklusorientierte PE ist das Konzept der Lebenszyklen, welches seinen Ursprung in der Biologie hat. Es geht dabei um den evolutionären Prozess des Werdens, Wachsens, Veränderns und Vergehens lebender Systeme. Der Lebenszyklus beschreibt die typischerweise durchlaufenen und somit recht genau prognostizierbaren Veränderungen qualitativer und quantitativer Natur im Zeitablauf. Dabei lassen sich mehrere Lebensphasen unterscheiden, welche durch bestimmte Merkmale oder Merkmalskombinationen (phasentypische Gesetzmässigkeiten) charakterisiert sind [vgl. Pümpin/Prange 1991, S. 23 f.].

Die Idee der Einteilung des menschlichen Lebens in verschiedene Phasen wurde vor allem in den 70er Jahren von Autoren unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Soziologie, Gerontologie) aufgegriffen und mittels Zykluskonzepten (vgl. beispielsweise Erikson 1973, Duvall 1977, Hall 1976, Schein 1978) dargelegt und diskutiert. Wichtig im Zusammenhang mit der Anwendung solcher Modelle



Konzepte für die personelle Weiterentwicklung nach Erreichen des Karrierezenits fehlen in vielen Unternehmen. Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung bietet hier einen ganzheitlichen Ansatz.

ist, dass die jeweils definierten Phasen nicht als starre Konstrukte mit einem klar festgelegten zeitlichen Rahmen angesehen werden dürfen. Die Anwendung von Zykluskonzepten bedarf einer gewissen Flexibilität und dient primär dazu, Anregungen und Anhaltspunkte für die lebenszyklusorientierte PE zu geben, indem der Blickwinkel in Richtung einer ganzheitlichen Betrachtungsweise bezüglich der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter geöffnet wird.

Übersicht über die Lebenszyklen des Menschen

Der individuelle Lebenszyklus eines Menschen setzt sich aus verschiedenen (Teil-)Lebenszyklen

zusammen, welche jeweils unterschiedliche Lebensbereiche betreffen. Zu den wichtigsten Lebensfeldern gehören die individuelle Entwicklung im Bereich der Identität (biosozialer Lebenszyklus), der Familie (familiärer Lebenszyklus) und der beruflichen Laufbahn (beruflicher, betrieblicher und stellenbezogener Lebenszyklus) [vgl. Sattelberger 1995b, S. 288 ff., und Mayrhofer 1992, Sp. 1241]. Diese Lebenszyklen sind eng miteinander verknüpft. Sie werden jedoch von unterschiedlichen Quellen und Determinanten bestimmt, sodass sie in den jeweiligen Lebensphasen des Menschen auch unterschiedlich ausgeprägt sind und andere Anforderungen mit sich brin-

gen [vgl. Sattelberger 1995b, S. 288]. Besonders kritische Situationen ergeben sich jeweils beim Übergang von einer Phase in die nächste [vgl. hierzu beispielsweise Fischer 1995, S. 49, Mayrhofer 1992, Sp. 1240, und Sattelberger 1995a, S. 28].

Die verschiedenen Themenstellungen und Krisen im Zusammenhang mit den Lebenszyklen des Menschen bilden wichtige Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE.

- **Biosozialer Lebenszyklus:** Er spannt den umfassenden Bogen von der Geburt eines Menschen bis zu dessen Tod. Der Zyklus wird von verschiedenen biologischen und sozialen Faktoren beeinflusst. Ansatzpunk-

Tab. 1: Entwicklungen im Zusammenhang mit den Lebenszyklen des Menschen

Biosozialer Lebenszyklus	– Steigende Lebenserwartung – Entwicklungen im Bereich der Gesundheit
Familiärer Lebenszyklus	– Entwicklung der Heirats- und Scheidungsrate – Rückgang der Geburtsrate – Veränderung der familialen Lebensformen
Beruflicher Lebenszyklus	– Veränderung der Bedeutung der Arbeit – Verkürzung des beruflichen Lebenszyklus infolge Verlängerung der Ausbildungszeit und Senkung des durchschnittlichen Rentenalters – Veränderungen im Verlauf des beruflichen Lebenszyklus (abnehmende Bedeutung der Erstausbildung, häufigere Arbeitsplatzwechsel, Auftreten von Brüchen, Veränderung der bestehenden Arbeitsformen usw.)
Betrieblicher Lebenszyklus	– Verflachung des betrieblichen Lebenszyklus infolge Abbau von Hierarchiestufen – Veränderung der Karriereorientierung infolge des Wertewandels – Trend zu mehr Selbstverantwortung – Zunahme der Bedeutung älterer Arbeitnehmer
Stellenbezogener Lebenszyklus	– Veränderung der Arbeitsbedingungen – Veränderung der Arbeitsanforderungen und der benötigten Qualifikationen

te für die lebenszyklusorientierte PE ergeben sich aus den verschiedenen Lebensphasen (Lebensalter) des Menschen, die unterschiedliche Qualitäten haben und jeweils andere Lebensaufgaben und Potenziale mit sich bringen.

- **Familiärer Lebenszyklus:** Er bezieht sich primär auf die von einem Individuum gegründete Familie und umfasst die Bereiche Ehe, Kinder und Grosskinder. Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE ergeben sich insbesondere aus dem Spannungsfeld Beruf und Familie.
- **Beruflicher Lebenszyklus:** Er umfasst die Entwicklung des Menschen von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Es setzt sich aus einer Ausbildungsphase sowie verschiedenen betrieblichen Lebenszyklen zusammen. Der berufliche Lebenszyklus kann

durch erwerbsfreie Phasen (z. B. infolge Weiterbildung, Mutterschaft) unterbrochen sein. Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE sind beispielsweise die Notwendig-

„Kritische Situationen benötigen oft mehr Energie als zur Verfügung steht“

keit des lebenslangen Lernens und die Veränderung der Bedeutung von Arbeit und Karriere infolge des Wertewandels.

- **Betrieblicher Lebenszyklus:** Er beschreibt die Entwicklung eines Mitarbeiters vom Eintritt ins Unternehmen bis zum Austritt. Er setzt sich aus verschiedenen stellenbezogenen Lebenszyklen zusammen und beschreibt die Laufbahn eines Mitarbeiters innerhalb der Or-

ganisation. Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE ergeben sich in Bezug auf die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter während der gesamten Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit.

- **Stellenbezogener Lebenszyklus:** Er beinhaltet die Entwicklung eines Mitarbeiters vom Antritt einer neuen Stelle bis zum erneuten Stellenwechsel (resp. Austritt aus dem Unternehmen). Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE ergeben sich bezüglich Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter.

Interdependenz und Dissonanz der Lebenszyklen

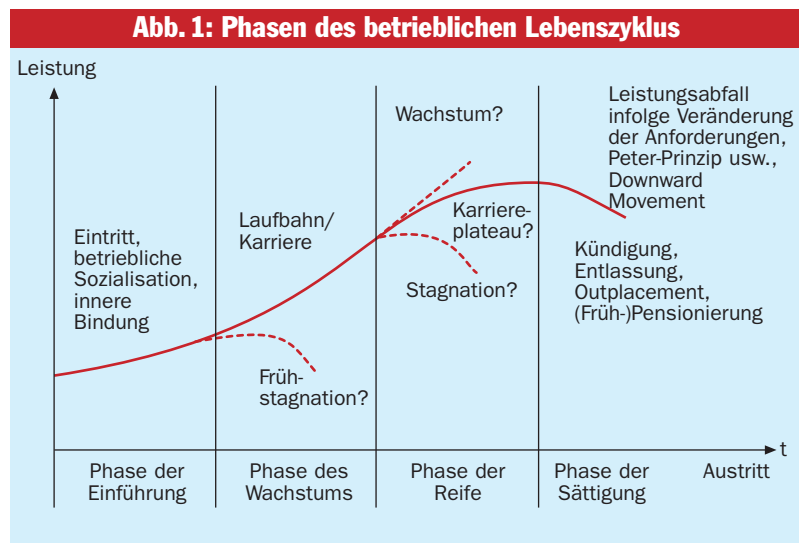
Zwischen den einzelnen Lebenszyklen bestehen nun vielfältige Überschneidungen und Interdependenzen [vgl. Ernst 1997, S. 227, und Schein 1978, S. 23]. Diese können für das Individuum belastend sein. Wenn eine Aufgabe einen hohen Anteil an Handlungsbereitschaft und -fähigkeit sowie emotionaler Energie erfordert, dann erhöht sich dadurch das Stressniveau. Als Folge der Überschneidung der Lebenszyklen kann es nun zu einer Häufung von solchen anspruchsvollen Situationen kommen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Berufseintritt mit einer Veränderung beim familiären Lebenszyklus (z. B. infolge Heirat, Nachwuchs) zusammenfällt. Solche kritische Situationen können mehr Zeit und Energie benötigen, als dem Individuum im Moment zur Verfügung stehen. Mögliche Verhaltensweisen sind dann, dass entweder das Engagement in einem der beiden betroffenen Lebenszyklen reduziert oder aber eine radikal herbeigeführte Veränderung angestrebt wird [vgl. Schein 1978, S. 23 f.].

Ein Einflussfaktor, welcher bei der Betrachtung der Interdependenz der Lebenszyklen ebenfalls zu beachten ist, sind die vielfältigen Entwicklungen und Trends im Zusammenhang mit den verschiedenen Lebenszyklen. Diese bringen einerseits eine Beschleunigung mit sich und vergrößern andererseits auch die Wahl-

„Der Dauerdruck resultiert aus der Akkumulation, Verkürzung und Stückelung der Lebenszyklen“

und Handlungsmöglichkeiten des Individuums in räumlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht [vgl. Gross 1993, S. 43].

«Der Dauerdruck, unter dem man sich häufig genug in der modernen Lebenshektik fühlt, resultiert aus Akkumulation, Verkürzung und Stückelung der lebensrelevanten Lebenszyklen. [...] Immer mehr Möglichkeiten, immer mehr Wünsche, immer weniger Zeit [...]» [Gross 1993, S. 44]. Die individuelle Biografie ist somit einem entscheidenden Wandel unterworfen. Daraus resultierende Krisen lassen sich nicht vermeiden. Der Mensch muss sich mit diesen Herausforderungen auseinandersetzen und versuchen, eigene Lebensregeln zu entwickeln. Gemäss Gross bedeutet dies und nichts anderes Selbstmanagement [vgl. Gross 1993, S. 42 ff.]. «Selbstmanagement heisst, bei sich selber zu beginnen. Selbstmanagement heisst nicht, sich selber wie eine Maschine im Griff zu haben. Selbstmanagement heisst, sein eigenes Leben im Schnittpunkt von sich kreuzenden Lebenszyklen zu sehen und zu lernen, die ausei-



inanderbrechenden Lebenszyklen immer aufs neue zusammenzukitteln. Selbstmanagement heisst, leben zu können mit einer Vielzahl von Optionen, immer weniger Obligationen und dem Ertra-

„Die individuelle Biografie ist einem entscheidenden Wandel unterworfen“

genkönnen der Kontingenz des einmal Gewählten. Selbstmanagement heisst schliesslich, [...] präventiv Vorstellungen und Prioritäten über die auf einen zukommenden Lebens- und Laufbahnphasen zu entwickeln.» [Gross 1993, S. 48].

Im Folgenden werden nun die beiden Lebenszyklen näher vorgestellt, welche mit dem Unternehmen und damit besonders eng mit der betrieblichen PE-Arbeit verbunden sind.

Betrieblicher Lebenszyklus

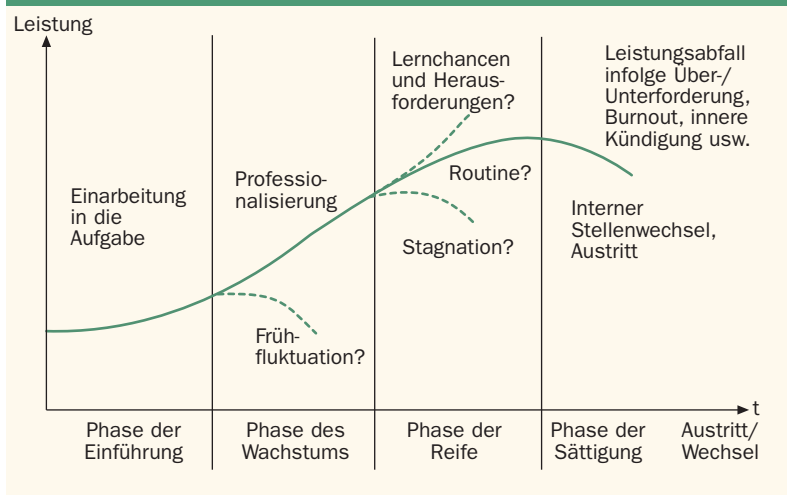
Der betriebliche Lebenszyklus (vgl. Abb. 1) beginnt mit dem Eintritt in die Organisation. Der Mitarbeiter durchläuft in einer ersten Phase den betrieblichen

Sozialisationsprozess (Phase der Einführung). Dabei handelt es sich um einen Lernprozess, in dem der Mitarbeiter gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte verinnerlicht, sich die für den Betrieb erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet sowie seine Einstellungen und Erwartungen anpasst und ändert [vgl. Hentze 1991, S. 399]. Das Ziel des betrieblichen Sozialisationsprozesses ist die Integration [vgl. Althaus 1982, S. 35].

Der weitere Verlauf führt über die individuelle Laufbahn des Mitarbeiters (Phase des Wachstums), wobei Bewegungen innerhalb der Organisation grundsätzlich in drei Richtungen möglich sind: vertikal, horizontal und radial (in Richtung zu mehr Einbezogenheit bzw. Zentralität) [vgl. Schein, 1971, S. 403 ff.]. Denkbare Laufbahnformen sind hier die Fach-, Projekt- und Führungslaufbahn. In der Wachstumsphase befinden sich Mitarbeiter auf ihrem Weg zum Karriererekulminationspunkt. Die PE-Konzepte vieler Unternehmen konzentrieren sich auf diese Zielgruppe.

Im Verlaufe des betrieblichen Lebenszyklus kann der Mitarbei-

Abb. 2: Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus



ter in die Phase der Reife gelangen und unter Umständen auch ein Karriereplateau erreichen. Mitarbeiter haben dann ein Karriereplateau erreicht, wenn eine weitere Beförderung unwahrscheinlich ist, sie zu lange auf ihrer Position verweilen und/oder ihre Tätigkeit keine Herausforderung und Lernchance mehr darstellt [vgl. Eckhardstein/Elšik/Nachbagauer 1997, S. 7]. In der betrieblichen Reifephase geht es darum, mit geeigneten PE-Massnahmen zu verhindern, dass die Leistung des Mitarbeiters sinkt und er in die Phase der Sättigung gelangt (z. B. infolge Demotivation, Stress, gesundheitlicher Probleme, Veränderung der Arbeitsanforderungen, Peter-Prinzip).

Ist der Mitarbeiter bereits in der betrieblichen Sättigungsphase, dann kommt – nebst den verschiedenen Formen der Personalfreistellung wie Kündigung, Entlassung, Outplacement, (Früh-)Pensionierung – auch Downward Movement (Übernahme einer Position mit weniger Kompetenz und Verantwortung) als mögliche Massnahme in Frage [vgl. Brehm 1999, S. 141].

Die einzelnen Phasen können individuell sehr unterschiedlich verlaufen [vgl. Sattelberger

1995a, S. 28]. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Phasen und Übergängen, die aufgrund des individuell erlebten Verlaufs des Lebenszyklus entstehen und solchen, die auf betriebliche Funktionsänderungen zurückzuführen sind [vgl. Fischer 1995, S. 49].

Stellenbezogener Lebenszyklus

Der stellenbezogene Lebenszyklus (vgl. Abb. 2) beginnt mit der Übernahme einer neuen

„In der Reifephase hat der Mitarbeiter das Stellenpotenzial voll ausgeschöpft.“

Funktion. Es gibt hier zwei Varianten: Diese Funktion kann für den Mitarbeiter entweder die erste in einem neuen Unternehmen oder aber eine andere im selben Unternehmen sein. Der Unterschied besteht darin, dass der Mitarbeiter im zweiten Fall bereits einmal den betrieblichen Sozialisationsprozess durchlaufen hat und die Kultur der Unternehmen bereits kennt. Unter Umständen bleibt auch das soziale Umfeld bestehen und der Mitarbeiter kann sich von Anfang an auf ein gut

funktionierendes Beziehungsnetz abstützen. In beiden Fällen geht es jedoch darum, den neuen Mitarbeiter möglichst umfassend und rasch in die neue Tätigkeit und Arbeitsumgebung einzuführen und so die Phase der Einführung möglichst kurz zu halten [vgl. Hilb 1998, S. 136]. Hier bieten sorgfältige Einführungsprogramme eine grosse Unterstützung – und zwar nicht nur für den neu in das Unternehmen eintretenden Mitarbeiter, sondern auch für denjenigen, der intern gewechselt hat. So kann auch einer möglichen Frühfluktuation entgegengewirkt werden.

Im weiteren Verlauf des stellenbezogenen Lebenszyklus kommt der Mitarbeiter von der Phase der Einführung in die Phase des Wachstums. Der Mitarbeiter kennt seine Aufgabe und bekommt auch eine gewisse Routine. Er kann jedoch immer noch dazulernen, sich weiter professionalisieren und entfalten (z. B. zusätzliches Know-how erwerben, Abläufe rationalisieren, Zugang zu relevanten Informationsquellen und Schaltstellen der Macht ausbauen, Beziehungsnetze schaffen, Fähigkeiten vertiefen oder erweitern). Mit Tätigkeiten, die Spielraum schaffen sowie Sinn und Spass vermitteln, soll der Mitarbeiter möglichst lange in der Wachstumsphase gehalten werden [vgl. Hilb 1998, S. 136].

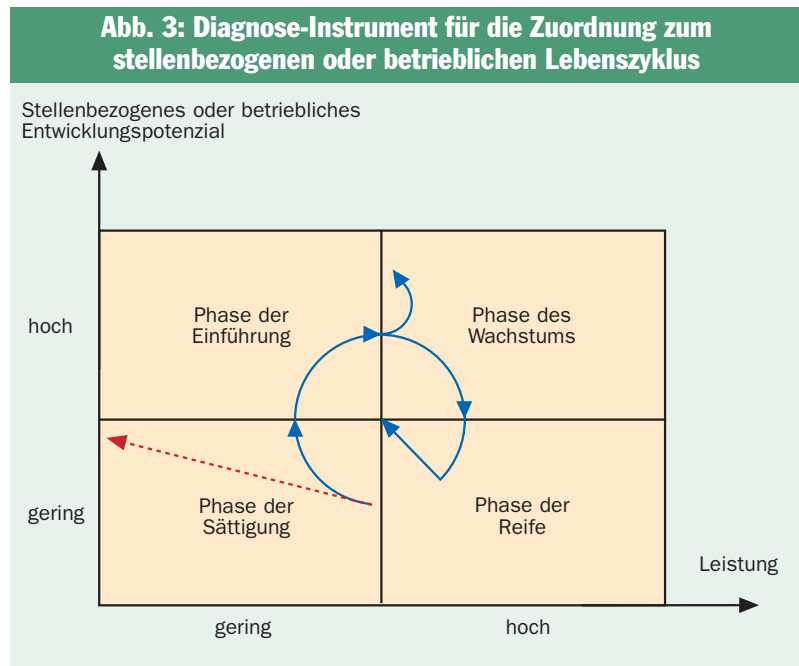
In der stellenbezogenen Reifephase hat der Mitarbeiter das Potenzial der Stelle voll ausgeschöpft. Dies bedeutet, dass er seine Aufgabe und die damit verbundenen Anforderungen kennt und voll erfüllt. Die Stelle bietet keine oder nur noch geringe Lernchancen und Herausforderungen. Hier können unterstützende Massnahmen wie Job Enlargement und Job Enrichment eine Rückkehr in die Phase des

Wachstums ermöglichen (Schaffen neuer Lernchancen und Herausforderungen).

Wenn die Leistung abnimmt, gelangt der Mitarbeiter in die Phase der Sättigung. Verschiedene Gründe können hierfür eine Rolle spielen (z.B. Leistungsabfall aufgrund von Unter-/Überforderung, Burnout oder innerer Kündigung). Es geht darum, die Gründe für den Leistungsabfall zu ermitteln und mit geeigneten PE-Massnahmen eine Rückkehr in die Phase der Reife oder des Wachstums zu ermöglichen. Je nachdem ist auch ein Stellenwechsel angezeigt, der eine Rückkehr in die Phase der Einführung ermöglicht. Wenn sich intern keine geeignete Stelle finden lässt, kann der Mitarbeiter beispielsweise mit Outplacement bei der Stellensuche unterstützt werden.

Der stellenbezogene Lebenszyklus endet entweder mit dem Wechsel in eine andere Position (interner Stellenwechsel) oder – wenn das Ende des stellenbezogenen und des betrieblichen Lebenszyklus zusammenfallen – mit der Kündigung oder Pensionierung. Der stellenbezogene und der betriebliche Lebenszyklus sind beide mit dem Unternehmen verbunden, in welchem der Mitarbeiter tätig ist, und sind somit auch eng miteinander verknüpft. Der betriebliche Lebenszyklus setzt sich aus verschiedenen stellenbezogenen Lebenszyklen zusammen. Bei jedem Positionswechsel innerhalb der betrieblichen Laufbahn beginnt ein neuer stellenbezogener Lebenszyklus, der betriebliche hingegen setzt sich weiter fort. Der Wechsel in eine neue Position kann dabei von jeder Phase des stellenbezogenen Lebenszyklus aus erfolgen.

Beide Lebenszyklen nehmen in der betrieblichen Praxis jedoch einen anderen Blickwinkel ein. Beim betrieblichen Lebenszyklus



interessiert insbesondere das Entwicklungspotenzial. Es geht primär darum herauszufinden, welche Entwicklungsmöglichkeiten Mitarbeiter im Rahmen ihrer betrieblichen Laufbahn (noch) haben. Beim stellenbezogenen Lebenszyklus liegt der Schwerpunkt hingegen auf der Leistung. Es geht insbesondere darum, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Es gilt zu verhindern, dass die Leistung von Mitarbeitern abnimmt und sie in die Phase der Sättigung rutschen.

Das Personalportfolio als lebenszyklusorientiertes Diagnose-Instrument

Eine gute informationsbezogene Grundlage im Zusammenhang der lebenszyklusorientierten PE ist das Diagnose-Instrument, welches die Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus ermöglicht. Auf dieser Basis können bildungs- und stellenbezogene PE-Massnahmen bestimmt werden, die sich am

Lebenszyklus des Mitarbeiters orientieren und damit effektiv sind.

Das Diagnose-Instrument basiert auf dem Personalportfolio-Ansatz, welcher in Anlehnung an Hilb [1998, S. 136 f.], mit dem Lebenszyklusansatz verknüpft wird (vgl. Abb. 3).

Im Rahmen einer Fallstudie in der UBS AG wurde das Instrument auf seinen Praxisbezug hin untersucht. Insgesamt wurden 233 Mitarbeiter aus zwei Organisationseinheiten befragt. Die Rücklaufquote betrug 79%. In der Auswertung erfolgte die Zuordnung zur Dimension «Leistung» mittels der Ende 1998 durchgeführten Leistungsbeurteilung (Gesamtbewertung der Leistung auf der Grundlage der Anfang Jahr vereinbarten Ziele). Die Zuordnung zur Dimension «stellenbezogenes Entwicklungspotenzial» beruhte auf der Basis der Kompetenzen. Die Befragten wurden aufgefordert – ausgehend von der aktuellen Beurteilung der Kompetenzen – die mögliche Veränderung/Entwicklung in 1 bis 2 Jahren anzugeben (Selbst- und

Tab. 2: Überblick über lebenszyklusorientierte PE-Massnahmen

Lebenszyklus	Phase	PE-Massnahmen
Stellenbezogener Lebenszyklus	Alle Phasen	<ul style="list-style-type: none"> – Strukturiertes Mitarbeitergespräch – Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung – Coaching – Mentoring – Flexibilisierung der Arbeitszeit
	Einführung	<ul style="list-style-type: none"> – Einführungsprogramme – Trainee-Programme
	Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> – Fach- und persönlichkeitsbezogene Aus- und Weiterbildungen (Weiterbildung off-the-job) – Weiterbildung on-the-job
	Reife	<ul style="list-style-type: none"> – Job Enrichment – Job Enlargement – Stellvertretung – Mitarbeit in Projekten – Übernahme von Spezialaufgaben
	Sättigung	<ul style="list-style-type: none"> – Interner Stellenwechsel – Outplacement
Betrieblicher Lebenszyklus	Alle Phasen	<ul style="list-style-type: none"> – Individuelle Entwicklungsprogramme – Gezielter Einsatz älterer Arbeitnehmer – Selbstentwicklung – Coaching – Mentoring
	Einführung	<ul style="list-style-type: none"> – Einführungsprogramme (analog zum stellenbezogenen Lebenszyklus)
	Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> – Standortbestimmung – Karriereplanung – Job Rotation – Management Development-Programme – Projektarbeit (z. B. Action Learning) – Auslandeinsatz – Karriereplanung
	Reife	<ul style="list-style-type: none"> – Standortbestimmung – Laufbahnberatung – Umschulung – Mitarbeit in Projekten, Gremien und Qualitätszirkel – Einsatz als Supervisor, Lehrer, Berater oder Mentor – Vertretung des Unternehmens nach aussen – Horizontale Karriere – Vorbereitungsprogramme auf die Pensionierung – Flexible/gleitende Pensionierung
	Sättigung	<ul style="list-style-type: none"> – Downward Movement – Outplacement

Fremdbild). Die Ermittlung des «betrieblichen Entwicklungspotenzials» basierte auf Fragen bezüglich der Fähigkeiten des Mitarbeiters, in 2 bis 3 Jahren eine neue Funktion (Fach oder Führung) übernehmen zu können.

Die Resultate zeigen, dass die Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen resp. betrieblichen Lebenszyklus nicht unproblematisch ist. Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass mit den beiden Dimensionen Leistung und Entwick-

lungspotenzial zwei zentrale Themen und Problembereiche der Personal- und PE-Arbeit verknüpft sind. In der quantitativen Untersuchung wurde deutlich, dass die Beurteilung von Leistung und Entwicklungspotenzial hohe Anforderungen an die Vorgesetzten (und auch an die Mitarbeiter) stellt. Damit verknüpft sind verschiedene Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler wie der unterschiedliche Massstab der Vorgesetzten, die Tendenz zur Mitte sowie die Tendenz zur Milde. Diese Problemfelder beeinflussen die Aussagekraft der mit dem Diagnose-Instrument gewonnenen Daten.

Je besser die Datengrundlage ist, desto genauer sind auch die erzielten Ergebnisse bezüglich der Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen resp. betrieblichen Lebenszyklus. Besonders entscheidend ist dabei das gemeinsame Verständnis der Vorgesetzten, aufgrund welcher Kriterien und Verhaltensweisen die Beurteilung der Mitarbeiter vorgenommen und ein entsprechendes Rating vergeben wird. Beim Einsatz des Diagnose-Instruments in der betrieblichen Praxis muss der Schwerpunkt somit auf die Schaffung dieses Verständnisses – und damit verbunden die entsprechende Schulung der Vorgesetzten – gelegt werden. Als Fazit kann festgehalten werden, dass das Diagnose-Instrument – wird eine hohe Qualität der Datengrundlage sichergestellt – eine gute Basis für die Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen resp. betrieblichen Lebenszyklus darstellt.

Die Ergebnisse der Diagnose sind jedoch in erster Linie als Diskussionsgrundlage zu verstehen, anhand derer die im Rahmen der Leistungsbeurteilung und Potenzialeinschätzung gewonne-

nen Resultate überprüft, die Zuteilung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen resp. betrieblichen Lebenszyklus entsprechend angepasst sowie lebenszyklusorientierte PE-Massnahmen abgeleitet werden.

Lebenszyklusorientierte PE-Massnahmen im Überblick

In Tabelle 2 sind verschiedene PE-Massnahmen aufgeführt, die in den jeweiligen Phasen des stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus eingesetzt werden können (die Rubrik «alle Phasen» enthält Massnahmen, die in verschiedenen Phasen gleich relevant sind). Die Liste ist nicht als abschliessend zu verstehen, sondern dient als Anregung, welche beliebig ergänzt werden kann. In der praktischen Personal- resp. PE-Arbeit erweist sich zudem oft nur eine Kombination von verschiedenen PE-Massnahmen als sinnvoll. Für die Umsetzung im betrieblichen Umfeld bedarf es dann des Engagements und der Kreativität der entsprechenden Träger der lebenszyklusorientierten PE (Unternehmensleitung, PE- und Personalmanagement-Verantwortliche, Vorgesetzte sowie Mitarbeiter).

Das Konzept des individuellen Lebenszyklus kann somit wichtige Anregungen und Anhaltspunkte für die lebenszyklusorientierte PE geben. Es öffnet den Blickwinkel in Richtung einer ganzheitlichen Betrachtungsweise bezüglich der in einem Unternehmen tätigen Mitarbeiter. Eine wesentliche Voraussetzung ist nebst der Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen Lernen eine Unternehmenskultur, in welcher der Entwicklung von Mitarbeitern eine hohe Bedeutung zukommt und erkannt wird, dass Entwicklung eine mittel- bis langfristige Perspektive erfordert.

Literatur

Althaus, Ulrich (1982): Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des Einarbeitungs- und Eingewöhnungsprozesses neuer Mitarbeiter in die Unternehmung, Dissertation, Mannheim 1982.

Brehm, Marion (1999): Downward Movement. Verminderte Kompetenz und Verantwortung in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. In: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg. 1999, Nr. 2, S. 139–161.

Duvall, Evelyn M. (1977): Marriage and Family Development, 5. Aufl., New York u. a. 1977.

Eckardstein, Dudo v./Elšik, Wolfgang/Nachbagauer, Andreas (1997): Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse, München/Mering 1997.

Erikson, Erik H. (1973): Identität und Lebenszyklus, Frankfurt 1973.

Ernst, Florian Alexander (1997): Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen. Eine Konzeptualisierung unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmenslebenszyklus, Dissertation Nr. 1983 der Universität St. Gallen, HSG, Bamberg 1997.

Fischer, Hans-Peter (1995): Die Arbeit des Sisyphus oder unsere Mission als Bildungsbereich in einer Automobilfabrik. In: Innovative Personalentwicklung, hrsg. v. Thomas Sattelberger, 3. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 42–53.

Gross, Peter (1993): Dissonanz der Lebenszyklen. Zwischen Produktlebenszyklen und Lebens-Portfolio. In: gdi impuls, 11. Jg. 1993, Nr. 1, S. 39–47.

Hall, Douglas T. (1976): Careers in Organizations, Pacific Palisades 1976.

Hentze, Joachim (1991): Personalwirtschaftslehre 1, 5. Aufl., Bern/Stuttgart 1991.

Hilb, Martin (1998): Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente, 5. Aufl., Neuwied 1998.

Mayrhofer, Wolfgang (1992): Individueller Lebenszyklus und Lebensplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1240–1254.

Pümpin, Cuno/Prange, Jürgen (1991): Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/New York 1991.

Sattelberger, Thomas (1995a): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Innovative Personalentwicklung, hrsg. v. Thomas Sattelberger, 3. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 15–37.

Sattelberger, Thomas (1995b): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: Innovative Personalentwicklung, hrsg. v. Thomas Sattelberger, 3. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 287–305.

Schein, Edgar H. (1971): The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. In: Journal of Applied Behavioral Science, 7. Jg. 1971, Nr. 4, S. 401–426.

Schein, Edgar H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading u.a. 1978.

Thom, Norbert (1993): Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 2, 5. Aufl., hrsg. v. Waldemar Wittmann u. a., Stuttgart 1993, Sp. 3075–3091.

Summary

Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung ist ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter während der gesamten Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit. Eine wichtige Grundlage bildet das Konzept der Lebenszyklen. Es zeigt auf, dass jeder Mensch einen individuellen Lebenszyklus mit verschiedenen Teilzyklen besitzt. In jeder Phase werden spezifische Themenstellungen aktiviert und entsprechende Krisen ausgelöst. Diese bilden wesentliche Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE. Das mit dem Lebenszyklus-Ansatz verknüpfte Personalportfolio kann dabei als Diagnose-Instrument für die Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen und betrieblichen Lebenszyklus genutzt werden. Auf dieser Basis könnten PE-Massnahmen bestimmt werden, welche sich am Lebenszyklus des Mitarbeiters orientieren und damit auch effektiv sind.