

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Verständnis einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung</b>	<b>1</b>
1.1	Einleitende Erläuterungen	2
1.2	Anspruch der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung	4
1.3	Das Konzept der Lebenszyklen	7
1.3.1	Der individuelle Lebenszyklus mit seinen fünf Teillebenszyklen	8
1.3.2	Interdependenzen zwischen den fünf Teillebenszyklen	11
1.3.3	Konzeptualisierung der drei berufsbezogenen Teillebenszyklen	16
1.3.4	Das Konzept der Dynamisierung der berufsbezogenen Teillebenszyklen	21
	Literatur	24
<b>2</b>	<b>Der biosoziale Lebenszyklus</b>	<b>27</b>
2.1	Einleitende Ausführungen zu biosozialen Lebenszyklusmodellen	28
2.2	Biosoziale Lebenszykluskonzepte	30
2.2.1	Biosoziales Lebenszyklusmodell nach Erikson	30
2.2.2	Biosoziales Lebenszyklusmodell nach Schein	36
2.3	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem biosozialen Lebenszyklus	40
2.3.1	Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung	41
2.3.2	Wandel von Werten im Lebensverlauf	42
2.3.3	Entwicklungen bezogen auf Gesundheit	45
2.4	Handlungsfelder bezogen auf den biosozialen Lebenszyklus	52
2.4.1	Age Diversity Management	52
2.4.2	Erhalt der Gesundheit der Organisationsmitglieder	63
2.5	Praxisbeispiele	76
2.5.1	„Gsund im Merian“ - ein Programm zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in der Merian Iselin Klinik	76

2.5.2	Systematische Prävention und Früherkennung (psychischer) Gesundheit: ein BGM-Wirkungsnachweis bei der Swisscom .....	88
2.5.3	Individuelle Coachingunterstützung für Mitarbeitende beim Verein für Jugend und Freizeit .....	96
	Literatur.....	104
<b>3</b>	<b>Der familiäre Lebenszyklus .....</b>	<b>109</b>
3.1	Einleitende Ausführungen .....	109
3.2	Familiäre Lebenszykluskonzepte.....	111
3.2.1	Das Family Life Cycle Model nach Gilly und Enis (1982).....	112
3.2.2	Das Stufenmodell von Carter und McGoldrick (2004) .....	115
3.2.3	Zusammenfassende Betrachtung .....	118
3.3	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem familiären Lebenszyklus....	118
3.3.1	Gesellschaftliche Entwicklungen.....	119
3.3.2	Familienstand und Lebensform .....	123
3.3.3	Verschiedene Familienkonstellationen.....	126
3.3.4	Mögliche Betreuungsaufgaben .....	128
3.4	Handlungsfelder bezogen auf den familiären Lebenszyklus .....	133
3.4.1	Primäre Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit .....	134
3.4.2	Sekundäre Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit .....	138
3.4.3	Ergänzende Dienstleistungen.....	143
3.4.4	Ziele und Maßnahmen einer lebenszyklusorientierten PE bezogen auf den familiären Lebenszyklus (Überblick).....	145
3.5	Praxisbeispiele .....	145
3.5.1	Bausparkasse Schwäbisch Hall - ein Unternehmen mit Familienfreundlichkeit in der DNA .....	145
3.5.2	Angebote zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie bei der Allianz Suisse Versicherungs- Gesellschaft AG .....	153
	Literatur.....	158
<b>4</b>	<b>Der berufliche Lebenszyklus .....</b>	<b>165</b>
4.1	Einleitende Ausführungen .....	166
4.2	Berufliche Lebenszykluskonzepte .....	166
4.2.1	Klassische berufliche Lebenszykluskonzepte .....	166
4.2.2	Neuere berufliche Lebenszykluskonzepte .....	167
4.3	Verständnis eines gelingenden Berufslebens.....	170
4.4	Der Verlauf des beruflichen Lebenszyklus.....	174
4.4.1	Die Phase der Einführung des beruflichen Lebenszyklus .....	176
4.4.2	Die Phase des Wachstums des beruflichen Lebenszyklus .....	183
4.4.3	Die Phase der Reife des beruflichen Lebenszyklus .....	188
4.4.4	Die Phase der Sättigung des beruflichen Lebenszyklus.....	191

4.4.5	Austritt beim beruflichen Lebenszyklus . . . . .	194
4.5	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Lebenszyklus . . .	198
4.5.1	Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung . . . . .	198
4.5.2	Neue Muster in den Erwerbsbiografien . . . . .	203
4.6	Handlungsfelder bezogen auf den beruflichen Lebenszyklus . . . . .	205
4.6.1	Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit . . . . .	205
4.6.2	Proaktive Gestaltung der beruflichen Laufbahnentwicklung . . . . .	213
4.6.3	Dynamisierung der beruflichen Lebenszyklus . . . . .	220
4.6.4	Ziele und Maßnahmen einer lebenszyklusorientierten PE bezogen auf den beruflichen Lebenszyklus (Überblick) . . . . .	223
4.7	Praxisbeispiele . . . . .	226
4.7.1	Boxenstopp als Unterstützung in der sich schnell verändernden (Arbeits-)Welt bei den Schweizerischen Bundesbahnen . . . . .	227
4.7.2	„Fit im Beruf“ - Ein Präventionsprogramm zum Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden der Schweizerischen Post . . . . .	235
4.7.3	Relationship Management Arbeitsmarkt - Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und Mobilität bei der Schweizerischen Post . . . . .	243
4.7.4	Salute! Psychische Gesundheit von Lernenden beim Kanton Bern . . . . .	251
	Literatur . . . . .	259
<b>5</b>	<b>Der organisationsbezogene Lebenszyklus . . . . .</b>	<b>265</b>
5.1	Einleitende Ausführungen . . . . .	266
5.2	Der Verlauf des organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	268
5.2.1	Die Phase der Einführung des organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	270
5.2.2	Die Phase des Wachstums des organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	271
5.2.3	Die Phase der Reife des organisationsbezogenen Lebenszyklus . . .	273
5.2.4	Die Phase der Sättigung des organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	275
5.2.5	Austritt beim organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	275
5.3	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	276
5.3.1	Neue Organisationsformen – mehr Selbstverantwortung und ein anderes Führungsverständnis . . . . .	276
5.3.2	Demografie trifft veränderte Karriereorientierung . . . . .	278
5.3.3	Erwerbsbeteiligung und Rentenaustritt . . . . .	279
5.4	Handlungsfelder bezogen auf den organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	279

---

5.4.1	Onboarding: Eintritt in die Organisation . . . . .	279
5.4.2	Gestaltung von Laufbahnen und Entwicklungswegen . . . . .	281
5.4.3	Offboarding . . . . .	291
5.4.4	Dynamisierung des organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	299
5.4.5	Ziele und Maßnahmen einer lebenszyklusorientierten PE bezogen auf den organisationsbezogenen Lebenszyklus (Überblick) . . . . .	303
5.5	Praxisbeispiele . . . . .	307
5.5.1	Rollenlandschaft zur Förderung einer agilen Entwicklung im organisationsbezogenen Lebenszyklus bei der Mobiliar . . . . .	307
5.5.2	„Fit für Service“ Lebensphasen- und kompetenzbasierte Laufbahngestaltung bei Servicetechnikern der Trumpf GmbH . . . .	314
	Literatur . . . . .	323
<b>6</b>	<b>Der stellenbezogene Lebenszyklus . . . . .</b>	<b>327</b>
6.1	Einleitende Ausführungen . . . . .	328
6.2	Der Verlauf des stellenbezogenen Lebenszyklus . . . . .	328
6.2.1	Die Phase der Einführung des stellenbezogenen Lebenszyklus . . .	330
6.2.2	Die Phase des Wachstums des stellenbezogenen Lebenszyklus . . .	332
6.2.3	Die Phase der Reife des stellenbezogenen Lebenszyklus . . . . .	333
6.2.4	Die Phase der Sättigung des stellenbezogenen Lebenszyklus . . . .	334
6.2.5	Austritt beim des stellenbezogenen Lebenszyklus . . . . .	335
6.3	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem stellenbezogenen Lebenszyklus . . . . .	336
6.3.1	Arbeitswelt im Wandel . . . . .	336
6.3.2	Trends in der Personalentwicklung . . . . .	341
6.4	Handlungsfelder bezogen auf den stellenbezogenen Lebenszyklus . . . . .	343
6.4.1	Einleitende Ausführungen . . . . .	343
6.4.2	Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in der Organisation stärken . . . . .	345
6.4.3	Lebenslanges Lernen als Prinzip in der Organisation verankern . . . . .	351
6.4.4	Selbstmanagement-Kompetenz der Organisationsmitglieder stärken . . . . .	363
6.4.5	Dynamisierung des stellenbezogenen Lebenszyklus . . . . .	368
6.4.6	Ziele und Maßnahmen einer lebenszyklusorientierten PE bezogen auf den stellenbezogenen Lebenszyklus (Überblick) . . . .	373
6.5	Praxisbeispiele . . . . .	375
6.5.1	Selbstgesteuertes Lernen - der Schlüssel für die Lernkultur der Zukunft bei Festo . . . . .	375
6.5.2	Ein Konzept zur proaktiven kontinuierlichen Weiterentwicklung bei Digitec Galaxus . . . . .	382

6.5.3	Praktikum Arbeitswelt 4.0" zur Förderung der Kompetenzentwicklung von langjährigen Mitarbeitenden . . . . .	390
	Literatur. . . . .	398
7	<b>Empfehlungen für die Umsetzung in die Praxis.</b> . . . .	401
7.1	Einleitende Ausführungen . . . . .	401
7.1.1	Einige wichtige Grundprinzipien. . . . .	401
7.1.2	Zwei Ausgangspunkte für die Umsetzung . . . . .	403
7.2	Mögliche Herangehensweisen mit Fokus Organisation. . . . .	404
7.2.1	Stärken der Leistungsfähigkeit, der Leistungsbereitschaft und des lebenslangen Lernens in der Organisation als Ausgangspunkt . . . . .	404
7.2.2	Handlungsfelder einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung als Ausgangspunkt. . . . .	408
7.3	Mögliche Herangehensweise mit Fokus Individuum. . . . .	408
7.3.1	Instrument für die Zuordnung zu einer Phase des stellenbezogenen Lebenszyklus. . . . .	410
7.3.2	Instrument für die Zuordnung zu einer Phase des organisationsbezogenen Lebenszyklus . . . . .	411
7.4	Zum Abschluss in Kürze . . . . .	415