

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Anhangverzeichnis	XXII
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas	1
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	4
1.2.1 Elemente des Bezugsrahmens.....	5
1.2.2 Rahmenbedingungen/Merkmale der Arbeit.....	7
1.3 Stand der Forschung.....	8
1.4 Zielsetzungen der Arbeit	14
1.4.1 Theoretische Zielsetzungen	14
1.4.2 Praktische Zielsetzungen	16
1.5 Wissenschaftstheoretische Grundposition	17
1.6 Methodisches Vorgehen.....	20
1.7 Aufbau der Arbeit.....	24
2 Begriffliche Grundlagen	27
2.1 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung.....	27
2.1.1 Bedeutung und Begriff der Personalentwicklung.....	27
2.1.2 Begriff der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ...	32
2.2 Leistung.....	36

3	Grundlagen der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung	43
3.1	Das Konzept der Lebenszyklen.....	43
3.2	Übersicht über die Lebenszyklen des Menschen.....	45
3.3	Biosozialer Lebenszyklus	47
3.3.1	Biosoziales Zykluskonzept von Erikson.....	49
3.3.2	Biosoziales Zykluskonzept von Schein.....	56
3.3.3	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem biosozialen Lebenszyklus.....	59
3.3.3.1	Steigende Lebenserwartung.....	59
3.3.3.2	Entwicklungen im Bereich der Gesundheit.....	60
3.4	Familiärer Lebenszyklus	61
3.4.1	Familiäres Zykluskonzept von Duvall.....	61
3.4.2	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem familiären Lebenszyklus.....	64
3.4.2.1	Entwicklung der Heirats- und Scheidungsrate.....	64
3.4.2.2	Rückgang der Geburtsrate.....	65
3.4.2.3	Veränderung der familialen Lebensformen.....	65
3.5	Beruflicher Lebenszyklus	67
3.5.1	Überblick über den Verlauf des beruflichen Lebenszyklus...	67
3.5.2	Berufliches Zykluskonzept von Schein.....	70
3.5.3	Berufliches Zykluskonzept von Campbell & Heffernan.....	73
3.5.4	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Lebenszyklus.....	75
3.5.4.1	Veränderung der Bedeutung der Arbeit.....	75
3.5.4.2	Verkürzung des beruflichen Lebenszyklus.....	77
3.5.4.3	Verflachung des beruflichen Lebenszyklus.....	80
3.5.4.4	Veränderungen im Verlauf des beruflichen Lebenszyklus.....	80
3.6	Betrieblicher Lebenszyklus	83
3.6.1	Überblick über den Verlauf des betrieblichen Lebenszyklus	83
3.6.2	Phase der Einführung: Eintritt und betriebliche Sozialisation.....	86
3.6.2.1	Begriff der betrieblichen Sozialisation.....	87
3.6.2.2	Verlauf des betrieblichen Sozialisationsprozesses.....	88
3.6.3	Phase des Wachstums: Individuelle Laufbahn, Karriere.....	95
3.6.3.1	Begriff der Karriere.....	95
3.6.3.2	Laufbahnformen.....	99
3.6.3.3	Karrierekonzepte.....	102

3.6.4	Phase der Reife: Optimaleinsatz, Stagnation, Karriereplateau	105
3.6.4.1	Wechsel in die Reifephase.....	105
3.6.4.2	Karriereplateau	106
3.6.5	Phase der Sättigung: Unzureichende Leistungsfähigkeit und/oder -bereitschaft	114
3.6.5.1	Peter-Prinzip	115
3.6.5.2	Downward Movement als Karrierekonzept in der Sättigungsphase	116
3.6.6	Austritt aus dem Unternehmen	118
3.6.6.1	Kündigung	118
3.6.6.2	Outplacement.....	119
3.6.6.3	Pensionierung	121
3.6.7	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem betrieblichen Lebenszyklus	123
3.6.7.1	Verflachung des betrieblichen Lebenszyklus	124
3.6.7.2	Veränderung der Karriereorientierung infolge Wertewandel.....	126
3.6.7.3	Trend zu mehr Selbstverantwortung.....	127
	Exkurs 1: Der ältere Arbeitnehmer im Betrieb	129
	a) Begriff des älteren Arbeitnehmers	129
	b) Bedeutung des älteren Arbeitnehmers	130
	c) Der Einsatz älterer Arbeitnehmer im Betrieb.....	137
3.7	Stellenbezogener Lebenszyklus.....	141
3.7.1	Überblick über den Verlauf des stellenbezogenen Lebenszyklus	141
3.7.2	Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft	144
3.7.2.1	Überblick über die Leistungsdeterminanten	145
3.7.2.2	Leistungsfähigkeit.....	147
3.7.2.3	Leistungsbereitschaft	149
3.7.2.4	Situationale Einflussfaktoren.....	165
3.7.3	Entwicklungen im Zusammenhang mit dem stellenbezogenen Lebenszyklus	171
3.7.3.1	Veränderung der Arbeitsbedingungen	171
3.7.3.2	Veränderung der Arbeitsanforderungen und der benötigten Qualifikationen	173
3.8	Interdependenz und Dissonanz der Lebenszyklen.....	175

4	Bezugsrahmen der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung	179
4.1	Überblick über den konzeptionellen Bezugsrahmen	179
4.2	Bedingungsgrößen der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung	182
4.2.1	Ausserbetriebliche Bedingungsgrößen	182
4.2.1.1	Generelle Bedingungsgrößen.....	183
4.2.1.2	Aufgabenspezifische Bedingungsgrößen.....	194
4.2.2	Betriebliche Bedingungsgrößen.....	196
4.2.3	Personelle Bedingungsgrößen	202
4.3	Zielsysteme der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung	208
4.3.1	Zielebene des Unternehmens	209
4.3.2	Zielebene des Personalmanagements.....	210
4.3.3	Zielebene der Personalentwicklung	212
4.3.4	Zielebene der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung.....	217
4.3.4.1	Ziele aus Sicht des Unternehmens	218
4.3.4.2	Ziele aus Sicht der Vorgesetzten.....	220
4.3.4.3	Ziele aus Sicht der Mitarbeiter	221
4.4	Aktionsparameter einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung	222
4.4.1	PE-Massnahmen on- und off-the-job.....	223
4.4.1.1	Personalentwicklung on-the-job.....	224
4.4.1.2	Personalentwicklung off-the-job.....	225
4.4.2	Informationsbezogene Grundlagen.....	227
4.4.2.1	Personalbeurteilungssysteme	228
4.4.2.2	Das Personalportfolio.....	243
4.4.2.3	Standortbestimmung	251
4.4.3	Bildungsbezogene PE-Massnahmen.....	253
4.4.3.1	Einführungsprogramme.....	253
4.4.3.2	Weiterbildung.....	255
4.4.3.3	Umschulung.....	256
4.4.3.4	Coaching	257
4.4.3.5	Mentoring.....	258
4.4.3.6	Förderung von Selbstentwicklung.....	259

4.4.4	Stellenbezogene PE-Massnahmen	262
4.4.4.1	Karriere- und Nachfolgeplanung	263
4.4.4.2	Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung	265
4.4.4.3	Outplacement.....	268
Exkurs 2:	PE-Massnahmen für ältere Arbeitnehmer.....	269
4.4.5	Lebenszyklusorientierte PE-Massnahmen im Überblick.....	273
5	Quantitative Untersuchung	277
5.1	Zielsetzungen	277
5.2	Methodisches Vorgehen.....	278
5.2.1	Stichprobe	278
5.2.2	Datenerhebungsstrategie.....	281
5.2.2.1	Schriftliche Befragung als Datenerhebungsmethode..	281
5.2.2.2	Ablauf der quantitativen Untersuchung.....	283
5.2.3	Datenauswertungsstrategie	289
5.2.3.1	Datenübertragung und -kontrolle.....	289
5.2.3.2	Datenanalyse.....	290
5.3	Ergebnisse.....	297
5.3.1	Rücklauf.....	298
5.3.2	Personelle Bedingungsgrössen	299
5.3.3	Ergebnisse im Zusammenhang mit dem <i>stellenbezogenen</i> Lebenszyklus	316
5.3.3.1	Diagnose-Instrument für den stellenbezogenen Lebenszyklus	316
5.3.3.2	Ergebnisse bezüglich der Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen Lebenszyklus	334
5.3.4	Ergebnisse im Zusammenhang mit dem <i>betrieblichen</i> Lebenszyklus	341
5.3.4.1	Diagnose-Instrument für den betrieblichen Lebenszyklus	341
5.3.4.2	Ergebnisse bezüglich der Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des betrieblichen Lebenszyklus	348
5.4	Quantitative Erkenntnisse und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Diagnose-Instruments.....	354

6	Qualitative Untersuchung.....	357
6.1	Zielsetzungen	357
6.2	Methodisches Vorgehen.....	358
6.2.1	Stichprobe	358
6.2.2	Datenerhebungsstrategie.....	360
6.2.2.1	Problemzentriertes Interview als Datenerhebungsmethode	360
6.2.2.2	Ablauf der qualitativen Untersuchung	361
6.2.3	Datenaufbereitungsstrategie.....	365
6.2.4	Datenauswertungsstrategie	366
6.3	Ergebnisse.....	369
6.3.1	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung - Fallstudie in der UBS AG.....	369
6.3.2	Diagnose-Instrument für die Zuordnung zu einer Phase des stellenbezogenen resp. betrieblichen Lebenszyklus	374
6.3.2.1	Dimension der Leistung	375
6.3.2.2	Dimension des stellenbezogenen Entwicklungspotenzials.....	388
6.3.2.3	Dimension des betrieblichen Entwicklungspotenzials.....	400
6.3.3	Das Personalportfolio als Diagnose-Instrument	406
6.3.4	Betriebliche Rahmenbedingungen	410
6.3.5	Einbindung des Instruments in HR-/PE-Prozesse.....	411
6.3.6	Schlussfolgerungen und qualitative Erkenntnisse	412
7	Schlussfolgerungen.....	421
7.1	Präzisierte Bezugsrahmen	421
7.2	Gestaltungsempfehlungen	424
7.2.1	Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung.....	424
7.2.2	Aufgabenbereiche für verschiedene Träger der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung.....	429
7.3	Fazit.....	435
7.4	Anregungen für zukünftige Forschungsprojekte.....	437
	Anhang	439
	Literaturverzeichnis.....	475

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Explorative Forschungsstrategie	23
Abbildung 2:	Aufbau der Arbeit	25
Abbildung 3:	Zusammenhang betrieblicher und stellenbezogener Lebenszyklus	47
Abbildung 4:	Das biosoziale Zykluskonzept nach ERIKSON	50
Abbildung 5:	Phasen des beruflichen Lebenszyklus.....	69
Abbildung 6:	Zeitliche Verkürzung des beruflichen Lebenszyklus.....	78
Abbildung 7:	Aufsplitterung des beruflichen Lebenszyklus.....	81
Abbildung 8:	Phasen des betrieblichen Lebenszyklus	85
Abbildung 9:	Verlauf des Eingliederungsprozesses	89
Abbildung 10:	Karrierekegel - ein dreidimensionales Modell einer Organisation.....	97
Abbildung 11:	Einflussfaktoren für das Entstehen eines Karriereplateaus	109
Abbildung 12:	Verflachung des betrieblichen Lebenszyklus	125
Abbildung 13:	Erwerbsbevölkerung 1980 - 2030.....	132
Abbildung 14:	Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung der Schweiz (1990/2030).....	133
Abbildung 15:	Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus	143
Abbildung 16:	Leistungsdeterminanten	146
Abbildung 17:	Zusammenhang zwischen Stressniveau und Leistung	152
Abbildung 18:	Formen und Entstehung der Arbeitszufriedenheit nach BRUGGEMAN ET AL.	161
Abbildung 19:	Interdependenz der Lebenszyklen nach SCHEIN	176
Abbildung 20:	Konzeptioneller Bezugsrahmen	181
Abbildung 21:	Zielsystem der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung ..	208
Abbildung 22:	Aktionsparameter der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung.....	222
Abbildung 23:	Das Personalportfolio nach ODIORNE	244
Abbildung 24:	Das Personalportfolio nach HILB	245
Abbildung 25:	Diagnose-Instrument für die Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des stellenbezogenen Lebenszyklus.....	248
Abbildung 26:	Diagnose-Instrument für die Zuordnung der Mitarbeiter zu einer Phase des betrieblichen Lebenszyklus	250
Abbildung 27:	Ablauf der schriftlichen Befragung	284
Abbildung 28:	Personelle Bedingungsgrössen - Normfunktion	300

Abbildung 29:	Personelle Bedingungsgrössen - Funktionsstufe	302
Abbildung 30:	Personelle Bedingungsgrössen - Rang	303
Abbildung 31:	Personelle Bedingungsgrössen - Führungsfunktion	304
Abbildung 32:	Personelle Bedingungsgrössen - Anzahl Funktionen/Stellen in der UBS AG	308
Abbildung 33:	Personelle Bedingungsgrössen - Alter kategorisiert.....	311
Abbildung 34:	Personelle Bedingungsgrössen - Geschlecht.....	313
Abbildung 35:	Personelle Bedingungsgrössen - Bildung.....	315
Abbildung 36:	Gesamtbewertung der Leistung.....	317
Abbildung 37:	Die 20% leistungsstärksten Mitarbeiter - Selbst-/Fremdbild	322
Abbildung 38:	Zuordnung der Mitarbeiter zu den verschiedenen Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus (Fremdbild)	335
Abbildung 39:	Betriebliches Entwicklungspotenzial (Fremdbild).....	344
Abbildung 40:	Zuordnung der Mitarbeiter zu den verschiedenen Phasen des betrieblichen Lebenszyklus (Fremdbild).....	348
Abbildung 41:	Kriterien für die Selektion der Experten	359
Abbildung 42:	Vorgehen bei der Expertenbefragung.....	362
Abbildung 43:	Ablaufschema für die Datenauswertung	368
Abbildung 44:	Präzisiertes Bezugsrahmen	423

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Das biosoziale Zykluskonzept nach SCHEIN (Teil 1).....	57
Tabelle 2:	Das biosoziale Zykluskonzept nach SCHEIN (Teil 2).....	58
Tabelle 3:	Das familiäre Zykluskonzept nach DUVALL (Teil 1).....	62
Tabelle 4:	Das familiäre Zykluskonzept nach DUVALL (Teil 2).....	63
Tabelle 5:	Das berufliche Zykluskonzept nach SCHEIN (Teil 1).....	71
Tabelle 6:	Das berufliche Zykluskonzept nach SCHEIN (Teil 2).....	72
Tabelle 7:	Das berufliche Zykluskonzept nach SCHEIN (Teil 3).....	73
Tabelle 8:	Das berufliche Zykluskonzept nach CAMPBELL & HEFFERNAN (Teil 1).....	74
Tabelle 9:	Das berufliche Zykluskonzept nach CAMPBELL & HEFFERNAN (Teil 2).....	75
Tabelle 10:	Arbeitszeitbezogene Themenbereiche	170
Tabelle 11:	Betriebliche Bedingungsgrößen (Teil 1).....	197
Tabelle 12:	Betriebliche Bedingungsgrößen (Teil 2).....	198
Tabelle 13:	Betriebliche Bedingungsgrößen (Teil 3).....	199
Tabelle 14:	Betriebliche Bedingungsgrößen (Teil 4).....	200
Tabelle 15:	Betriebliche Bedingungsgrößen (Teil 5).....	201
Tabelle 16:	Betriebliche Bedingungsgrößen (Teil 6).....	202
Tabelle 17:	Personelle Bedingungsgrößen (Teil 1).....	203
Tabelle 18:	Personelle Bedingungsgrößen (Teil 2).....	204
Tabelle 19:	Personelle Bedingungsgrößen (Teil 3).....	205
Tabelle 20:	Personelle Bedingungsgrößen (Teil 4).....	206
Tabelle 21:	Personelle Bedingungsgrößen (Teil 5).....	207
Tabelle 22:	Überblick über lebenszyklusorientierte PE-Massnahmen (Teil 1).....	274
Tabelle 23:	Überblick über lebenszyklusorientierte PE-Massnahmen (Teil 2).....	275
Tabelle 24:	Verwendete univariate Masszahlen (Teil 1).....	292
Tabelle 25:	Verwendete univariate Masszahlen (Teil 2).....	293
Tabelle 26:	Verwendete bivariate Masszahlen (Teil 1).....	294
Tabelle 27:	Verwendete bivariate Masszahlen (Teil 2).....	295
Tabelle 28:	Irrtumswahrscheinlichkeit und Signifikanz.....	296
Tabelle 29:	Verwendete multivariate Masszahlen.....	297
Tabelle 30:	Normfunktionen und Professionalitätsstufen.....	301

Tabelle 31:	Zusammenhang Positionsstehzeit kategorisiert und Organisationseinheiten	306
Tabelle 32:	Zusammenhang Betriebsjahre kategorisiert und Organisationseinheiten	307
Tabelle 33:	Bewertung der Kompetenzen in der Kurzbeurteilung 1998.....	326
Tabelle 34:	Bewertung der Kompetenzen bezüglich potentieller Veränderung in 1 - 2 Jahren (Selbst- und Fremdbild).....	328
Tabelle 35:	Anzahl Kompetenzen mit Entwicklungspotenzial (Selbst- und Fremdbild)	332
Tabelle 36:	Mögliche Laufbahnen (Teil 1)	345
Tabelle 37:	Mögliche Laufbahnen (Teil 2)	346
Tabelle 38:	Mögliche Laufbahnen (Teil 3)	347
Tabelle 39:	Quantitative Erkenntnisse und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Diagnose-Instruments (Teil 1).....	355
Tabelle 40:	Quantitative Erkenntnisse und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Diagnose-Instruments (Teil 2).....	356
Tabelle 41:	Plausibilität der Resultate bezüglich Zuordnung der Mitarbeiter zum <i>stellenbezogenen</i> Lebenszyklus (Teil 1).....	370
Tabelle 42:	Plausibilität der Resultate bezüglich Zuordnung der Mitarbeiter zum <i>stellenbezogenen</i> Lebenszyklus (Teil 2).....	371
Tabelle 43:	Plausibilität der Resultate bezüglich Zuordnung der Mitarbeiter zum <i>betrieblichen</i> Lebenszyklus (Teil 1).....	372
Tabelle 44:	Plausibilität der Resultate bezüglich Zuordnung der Mitarbeiter zum <i>betrieblichen</i> Lebenszyklus (Teil 2).....	373
Tabelle 45:	Überblick über den Fokus der Fragen im Zusammenhang mit dem Diagnose-Instrument.....	374
Tabelle 46:	Methoden für die Ermittlung von stellenbezogenem Entwicklungspotenzial (Teil 1)	399
Tabelle 47:	Methoden für die Ermittlung von stellenbezogenem Entwicklungspotenzial (Teil 2)	400
Tabelle 48:	Methoden für die Ermittlung von betrieblichem Entwicklungspotenzial (Teil 1)	405
Tabelle 49:	Methoden für die Ermittlung von betrieblichem Entwicklungspotenzial (Teil 2)	406
Tabelle 50:	Vorteile/Nutzen des Diagnose-Instruments (Teil 1).....	407
Tabelle 51:	Vorteile/Nutzen des Diagnose-Instruments (Teil 2).....	408
Tabelle 52:	Nachteile/Problembereiche des Diagnose-Instruments.....	409
Tabelle 53:	Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Einsatz des Diagnose-Instruments (Teil 1)	410

Tabelle 54:	Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Einsatz des Diagnose-Instruments (Teil 2).....	411
Tabelle 55:	Qualitative Erkenntnisse (Teil 1).....	414
Tabelle 56:	Qualitative Erkenntnisse (Teil 2).....	415
Tabelle 57:	Qualitative Erkenntnisse (Teil 3).....	416
Tabelle 58:	Qualitative Erkenntnisse (Teil 4).....	417
Tabelle 59:	Qualitative Erkenntnisse (Teil 5).....	418
Tabelle 60:	Qualitative Erkenntnisse (Teil 6).....	419
Tabelle 61:	Themenbereiche und Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE (Teil 1).....	426
Tabelle 62:	Themenbereiche und Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE (Teil 2).....	427
Tabelle 63:	Themenbereiche und Ansatzpunkte für die lebenszyklusorientierte PE (Teil 3).....	428
Tabelle 64:	Träger und Aufgabenbereiche der lebenszyklusorientierten PE (Teil 1).....	430
Tabelle 65:	Träger und Aufgabenbereiche der lebenszyklusorientierten PE (Teil 2).....	431
Tabelle 66:	Träger und Aufgabenbereiche der lebenszyklusorientierten PE (Teil 3).....	432
Tabelle 67:	Träger und Aufgabenbereiche der lebenszyklusorientierten PE (Teil 4).....	433
Tabelle 68:	Träger und Aufgabenbereiche der lebenszyklusorientierten PE (Teil 5).....	434
Tabelle 69:	Träger und Aufgabenbereiche der lebenszyklusorientierten PE (Teil 6).....	435
Tabelle 70:	Wichtige Fähigkeiten in der Normfunktion Frontsupport nach Rängen.....	467
Tabelle 71:	Wichtige Fähigkeiten in der Normfunktion Kundenberater PK1 nach Rängen.....	468
Tabelle 72:	Wichtige Fähigkeiten in der Normfunktion Kundenberater PK2 nach Rängen.....	468
Tabelle 73:	Wichtige Fähigkeiten in der Normfunktion Kundenberater GK nach Rängen.....	469
Tabelle 74:	Wichtige Fähigkeiten in der Normfunktion Assistent AK/GK/FK nach Rängen.....	469
Tabelle 75:	Wichtige Fähigkeiten in der Normfunktion Produktespezialist PG nach Rängen.....	470

Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Quantitative Untersuchung - Fragebogen für Mitarbeiter	439
Anhang 2:	Quantitative Untersuchung - Fragebogen für Vorgesetzte	449
Anhang 3:	PMM-Formular - Kurzbeurteilung 1998	463
Anhang 4:	Wichtige Fähigkeiten für die Ausübung der Funktion nach Rängen	467
Anhang 5:	Interviewleitfaden.....	471