

Lebenszyklusorientierung für Familie, Beruf, Unternehmen und Gesellschaft

Ein integrativer Ansatz

Paper von Bernd Schmid 5.2.2026

Der Gedanke der Lebenszyklusorientierung zielt darauf ab, Einseitigkeiten in der Lebens-, Berufs- und Unternehmenssteuerung zu überwinden. Dies betrifft sowohl das private und familiäre Leben als auch berufliche Laufbahnen, Organisationen und gesellschaftliche Entwicklungen. Statt Entwicklungen ausschließlich unter Gesichtspunkten von Wachstum, Expansion oder Optimierung zu betrachten, wird hier der Blick auf typische Entwicklungsphasen und Übergänge im Lebensverlauf von Menschen, Familien und Organisationen gerichtet.

Eine solche Perspektive verbindet persönliche Lebensgestaltung, Familienentwicklung, Unternehmensführung und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Sie ermöglicht nachhaltigere Formen der Steuerung, weil sie berücksichtigt, dass soziale Systeme und Biografien nicht nur progressiv wachsen, sondern zyklischen Dynamiken folgen.

Lebenszyklusorientierung in Unternehmerfamilien

Besonders deutlich wird die Bedeutung dieses Ansatzes im Kontext von Unternehmerfamilien. Dort stellt sich nicht nur die Frage nach wirtschaftlicher Entwicklung, sondern auch nach dem Zusammenspiel von Familie, Vermögen und Unternehmen.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Rollen und Verantwortlichkeiten über Generationen hinweg zu gestalten. Dabei reicht es nicht aus, lediglich die Vergangenheit der Familie zu betrachten oder Konflikte aufzuarbeiten. Ebenso wichtig ist die Frage, wer künftig welche Rolle z.B. im Zusammenspiel von Familie, Unternehmen und Vermögensverwaltung übernehmen kann.

Dies betrifft insbesondere mittelständische Unternehmen, in denen wirtschaftliche und familiäre Dynamiken eng miteinander verbunden sind. Hier geht es nicht nur um Fragen der Gerechtigkeit, sondern auch um tragfähige Strukturen, übertragbare Prozesse und handhabbare Verantwortlichkeiten.

Frühzeitige Gestaltung von Übergängen

Ein zentrales Prinzip der Lebenszyklusorientierung besteht darin, Übergänge frühzeitig zu gestalten. In vielen Organisationen und Familien beginnt die Beschäftigung mit Nachfolgefragen erst dann, wenn ein Übergang unmittelbar bevorsteht oder wenn eine bisher tragende Person ausfällt.

Eine nachhaltigere Perspektive setzt deutlich früher an. Sowohl in Organisationen als auch in Familien sollten Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten so entwickelt werden, dass Übergaben innerhalb eines erwartbaren Lebenszyklus möglich werden.

Im Lebenszyklus eines Berufsmenschen bedeutet dies beispielsweise, dass spätestens ab dem sechsten Lebensjahrzehnt die Frage der Übergabe, der strukturellen Sicherung von Kontinuität und der Weitergabe von Wissen und Verantwortung bewusst gestaltet werden sollte.

Persönliche Entwicklung über den Lebenslauf

Lebenszyklusorientierung betrifft nicht nur Strukturen und Organisationen, sondern auch die persönliche Entwicklung. Während frühere Lebensphasen häufig von Aufbau, Innovation und Expansion geprägt sind, gewinnen in späteren Phasen andere Aufgaben an Bedeutung: Bewahrung, Integration und Übergabe.

Gerade Menschen, die durch ihre Innovationskraft Unternehmen und familiäre Kulturen aufgebaut oder geprägt haben, stehen vor der Herausforderung, ihre eigenen Handlungsmuster zu erweitern. Sie müssen lernen, ihre Rolle neu zu definieren und Verantwortung in andere Hände zu übergeben. Hierzu sind meist andere Haltungen und Kompetenzen hinzuzuentwickeln.

In diesem Zusammenhang gewinnt ein Gedanke der jungianischen Psychologie besondere Bedeutung: Die menschliche Entwicklung sollte nicht allein nach Vollkommenheit streben, sondern nach Vollständigkeit. Reife bedeutet eben auch, sich weniger entwickelten Seiten des Lebens positiv und lernend zuzuwenden. Dies bedeutet, dass auch im höheren Lebensalter neue Lernprozesse und Erweiterungen der Persönlichkeit notwendig bleiben. Und je mehr sich die scheidende Generation ihrer letzten Phase nähert, um so mehr geht es um Haltungen, um Loslassen in Würde.

Unternehmen zwischen Expansion und Kontinuität

Viele moderne Wirtschaftsmodelle sind auf Wachstum und Expansion ausgerichtet. Problematische Muster werden durch Wachstumsdynamiken so überlagert, dass sie erst spät aufscheinen. (verdeckte Desintegration¹). Diese Erfolgs-Logik steht jedoch teilweise im Spannungsverhältnis zu einer lebenszyklusorientierten Perspektive, die stärker auf Nachhaltigkeit, Übergabefähigkeit und generationenübergreifende Verantwortung achtet.

Gerade mittelständische Unternehmen und deren Familien bieten hier besondere Möglichkeiten, solche Gesichtspunkte rechtzeitig zu berücksichtigen. Sie sind häufig enger mit den Lebensläufen ihrer Gründer

¹ [Kap. 9 Gemeinsam Kohärenz-Krisen bewältigen - isb-Handbuch](#)

und Familien verbunden als Großunternehmen und können daher eher integrative Modelle entwickeln, die wirtschaftliche Entwicklung mit familiären und persönlichen Lebenszyklen verbinden.

Gesellschaftliche Perspektiven

Die fehlende Berücksichtigung von Lebenszyklen zeigt sich auch auf gesellschaftlicher Ebene. Ein Beispiel dafür ist der Wohnungsbau. Viele Häuser werden für Wachstumsphasen von Familien geplant, in denen mehrere Kinder im Haushalt leben können. Diese Phase dauert jedoch oft nur wenige Jahre.

Danach bleiben große Häuser oder Wohnungen von kleinen Haushalten genutzt, während gleichzeitig für junge Familien Wohnraum fehlt. Eine stärker lebenszyklusorientierte Planung könnte hier zu nachhaltigeren Lösungen führen. Konzepte für individuelle "Atemfähigkeit" von Immobilien wie für sinnvolle Tauschmöglichkeiten stecken in den Kinderschuhen.

Perspektiven für Beratung und Weiterbildung

Der Ansatz der Lebenszyklusorientierung eröffnet neue Möglichkeiten für Beratung, Weiterbildung und Organisationsentwicklung. Insbesondere im Umfeld mittelständischer Unternehmen können Angebote entstehen, die wirtschaftliche Fragen, Familienentwicklung und persönliche Lebensgestaltung miteinander verbinden.

Institutionen wie Beratungsinstitute, Stiftungen oder Weiterbildungsorganisationen können Plattformen schaffen, auf denen Unternehmerfamilien, Führungskräfte und Dienstleister gemeinsam an diesen Fragen arbeiten. Daraus kann ein spezieller Zweig für Coaching, OE und Begleitung entstehen und es können integrierende Weiterbildungsangebote an bisher aus Teilperspektiven kommenden Dienstleistungen entwickelt werden.

Damit entsteht eine Perspektive, die wirtschaftliche Entwicklung, menschliche Lebensläufe und gesellschaftliche Verantwortung nicht getrennt betrachtet, sondern als miteinander verbundene Entwicklungsprozesse versteht.

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb