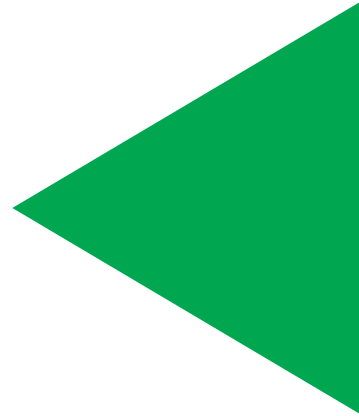


Arbeitshilfen





ARBEITSHILFEN

SMART-Formel – Orientierung für Zielvereinbarungen

Fehlende oder unspezifische Arbeitsziele führen in jedem noch so motivierten Team schnell zu Demotivation. Unrealistische Zielvorgaben erzeugen Druck. Trauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deshalb etwas zu, fordern Sie Leistung – aber bleiben Sie dabei realistisch. Konkrete, erreichbare und messbare Ziele tragen maßgeblich zur Leistungsbereitschaft bei.

Eine hilfreiche Orientierung für solche Zielvereinbarungen bietet die so genannte SMART-Formel:

► **S = spezifisch:**

Formulieren Sie Ziele möglichst konkret, verständlich und eindeutig, so dass Sie für den Beschäftigten nachvollziehbar sind: Was genau soll in welchem Umfang erreicht werden? Die vereinbarten Ziele sollten Sie am besten schriftlich fixieren.

► **M = messbar:**

Definieren Sie messbare Kriterien: An welchen Maßstäben soll die Zielerreichung überprüft und gemessen werden?

► **A = attraktiv:**

Die Ziele sollten Sie so formulieren, dass sie für Ihren Mitarbeiter anspruchsvoll und herausfordernd sind, dabei aber akzeptabel und durch den Mitarbeiter aktiv beeinflussbar.

► **R = realistisch:**

Achten Sie darauf, dass die vereinbarten Ziele den Mitarbeiter weder unter- noch überfordern, also unter den gegebenen Umständen und mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sind.

► **T = terminiert:**

Haben Sie eine Frist gesetzt, innerhalb der das Ziel erreicht werden soll? Bei besonders umfangreichen und/oder langen Aufgaben legen Sie Zwischenziele fest.



ARBEITSHILFEN

So loben Sie richtig: Fünf Regeln

1. Nur aufrichtiges Lob zählt

Ein Lob erzielt nur die gewünschte Wirkung, wenn der Anlass relevant ist. Loben Sie deshalb nicht routinemäßig, sondern nur, wenn ein Mitarbeiter sich tatsächlich besonders engagiert, seine Leistung verbessert oder etwas Außergewöhnliches geleistet hat.

2. Nicht halbherzig loben

Zeigen Sie, dass Sie genau beobachten können und loben Sie deshalb pointiert die Leistung, die Ihnen besonders gefallen hat. Das kann der persönliche Einsatz sein, ein gelungener Projektabschluss oder insgesamt eine Verbesserung der Arbeit. Benennen Sie dabei genau, was Sie lobenswert finden. Ein pauschales „Gut so!“ oder „Prima!“ lässt sich zwar einfacher verteilen, ist jedoch auch weniger wirksam.

3. Nicht nur die Ergebnisse loben

Es ist kontraproduktiv, wenn immer nur diejenigen Mitarbeiter Lob erhalten, deren Leistung herausragend und offensichtlich ist. Wichtig ist, auch die Mitarbeiter mitzunehmen, deren Ergebnisse nicht hervorstechen, die jedoch besonders gut im Team gearbeitet haben oder die vielleicht eine originellere oder innovativere Arbeitsweise hatten. Auch ein gelungener Prozess kann lobenswert sein!

4. Kein Mittelmaß loben

Entscheiden Sie für sich, wann Sie etwas lobenswert finden. Ein Lob soll ihre Mitarbeiter zu voller Leistung anspornen. Vermeiden Sie, Alltägliches und Selbstverständlichkeiten zu loben. Wenn Sie zu sehr in Ihren Ansprüchen schwanken, sorgt das bei Ihren Mitarbeitern für Verunsicherung.

5. Lob gezielt verteilen

Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig und gezielt loben. Denn jedes gut platzierte Lob spornt an. Wer nie für seinen Einsatz Lob erhält, wird mit der Zeit frustriert und unzufrieden. Aber aufgepasst: Zu häufiges Lob senkt die Wirksamkeit und sorgt für Gewöhnung: Man kann seine Mitarbeiter auch vom Lob abhängig machen. Sie würden dann nur noch arbeiten, wenn sie gelobt werden.



ARBEITSHILFEN

Familienfreundliche Unternehmen: Mögliche Angebote zur Förderung der Work-Life-Balance

- ▶ **Beratung schon vor der Geburt eines Kindes:**
über organisatorische und finanzielle Aspekte des Übergangs von Berufstätigkeit in Mutterschutz und Elternzeit.
- ▶ **Betriebseigene oder werksnahe Kindertagesstätten:**
Sie bieten Mitarbeitern eine zuverlässige Betreuungseinrichtung für den Nachwuchs. Darüber hinaus kann ein vom Unternehmen eingerichteter Familienservice eine kurzfristige Kinder-Notfallbetreuung organisieren und Mitarbeiter bei der Suche und Vermittlung von Tagesmüttern unterstützen.
- ▶ **Ferienprogramme für Mitarbeiter-Kinder:**
von Workshops zu Themen des Unternehmens, über Projekttage bis hin zu Ferienspielen.
- ▶ **Unterstützung durch pensionierte Mitarbeiter:**
zu Ferienzeiten und bei ungewöhnlich hohen Arbeitsbelastungen können pensionierte Mitarbeiter eingebunden werden, die das vorhandene Personal unterstützen.
- ▶ **Flexible Arbeitszeit:**
für die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen sind flexible Arbeitszeitmodelle, wie Monats- und Jahresarbeitszeitkonten, Sabbaticals oder Zeitwertkonten eine wertvolle Unterstützung.
- ▶ **Flexibler Arbeitsort:**
nicht alles muss vom Büro aus gemacht werden: Flexible Regelungen zum Arbeitsort sind ein wichtiger Baustein, um Berufliches und Privates unter einen Hut zu bekommen.
- ▶ **Während der Elternzeit:**
Job-Patenschaften bieten die Möglichkeit, dass Kollegen in einer Auszeit den Kontakt zum Unternehmen halten können. Das gilt genauso für Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen durch Mitarbeiter in Elternzeit.
- ▶ **Wiedereinstiegsseminare:**
informieren die Mitarbeiter in einer Auszeit darüber, was in ihrer Abwesenheit passiert ist und welche Möglichkeiten des Einstiegs offen stehen.
- ▶ **Teilzeit-Berufsausbildung:**
bietet eine gute Möglichkeit für Alleinerziehende, die sich für einen (Wieder-)Einstieg in das Berufsleben qualifizieren möchten.
- ▶ Bei belastenden familiären Situationen stehen speziell geschulte Mitarbeiter, die einer Schweigepflicht unterliegen, betroffenen Kollegen beratend zur Seite.



ARBEITSHILFEN

Fünf Tipps für ein erfolgreiches Meeting

Fünf Tipps für ein erfolgreiches Meeting

1

**Teilnehmer:
Weniger ist mehr**

- 📌 Nur relevante einladen
- 📌 Vorher informieren

2

**Moderator:
Struktur verleihen**

- 📌 Zeitrahmen festlegen
- 📌 Meinungen abbilden
- 📌 Fazit formulieren

3

**Agenda:
Ziel definieren**

- 📌 Vorher bekannt geben
- 📌 Prioritäten benennen
- 📌 Ablauf bestimmen

4

**Online-Meetings:
Effizienz nutzen**

- 📌 Termine kurzfristiger möglich
- 📌 Per E-Mail einladen
- 📌 Am selben Dokument arbeiten

5

**Protokoll:
Gedächtnisstütze**

- 📌 Ergebnisse notieren
- 📌 To-do mit Terminen
- 📌 An Teilnehmer senden



Blatt einfach an den gepunkteten Linien falten



ARBEITSHILFEN

Vereinbarungen zur Erreichbarkeit von Beschäftigten

Smartphones und mobiles Internet bieten neue Möglichkeiten im Hinblick auf die flexible Gestaltung und Verbindung von Arbeit und Freizeit, bedeuten aber zugleich auch ständige Erreichbarkeit. Diese Dauerverfügbarkeit betrifft längst nicht mehr nur Spitzenmanager und Führungskräfte, sondern kann für jeden Arbeitnehmer zur Belastung werden. Immer mehr Unternehmen regeln daher die Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten außerhalb der Arbeitszeit in Form von Richtlinien oder Vereinbarungen.

Eine Vereinbarung sollte klare Regelungen zu folgende Punkten beinhalten:

- ▶ (Zu welchen Zeiten) wird von Beschäftigten eine telefonische Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit erwartet (z.B. an Arbeitstagen max. eine Stunde vor und nach der Arbeitszeit)?
- ▶ (In welchen Fällen) wird eine telefonische Erreichbarkeit am Wochenende erwartet? Dies sollte grundsätzlich die Ausnahme und eindeutig geregelt sein.
- ▶ Was sind Notfälle, in denen diese Regel nicht gilt (z.B. wenn eine nicht gegebene Erreichbarkeit einen Schaden für das Unternehmen bedeuten kann)?
- ▶ Wie schnell wird in Unternehmen mit entsprechenden Regelungen eine Antwort bei Rufbereitschaft erwartet?
- ▶ (Wann) wird von Mitarbeitern außerhalb der Arbeitszeit das Lesen und Beantworten von E-Mails erwartet?
- ▶ Ist es ggf. sinnvoll, die Weiterleitung von E-Mails vom Firmenserver auf mobile Endgeräte der Mitarbeiter innerhalb bestimmter Zeiten abzustellen?
- ▶ Während Urlaubs- oder Krankheitszeiten sollte grundsätzlich keine Erreichbarkeit erwartet werden.

Mit gutem Beispiel voran!

Gerade Führungskräfte fühlen sich häufig verpflichtet, auch außerhalb ihrer Arbeitszeit erreichbar zu sein. Damit die Regelungen akzeptiert werden, sollten sie daher mit gutem Beispiel voran gehen. Wer in seiner Freizeit erreichbar sein und arbeiten möchte, sollte darauf achten, seinen Mitarbeitern beispielsweise durch das Weiterleiten von E-Mails am Wochenende nicht den eigenen Rhythmus aufzudrängen.



ARBEITSHILFEN

Das leistet ein Employee Assistance Program

Ein Employee Assistance Program (EAP) dient der professionellen therapeutischen Beratung von Beschäftigten. Entwickelt wurde das EAP in den 1930er Jahren in den USA zur Behandlung von Suchtfällen in Unternehmen. Heute bietet es in modernisierter Form eine Hilfestellung für Unternehmen beim Umgang mit Mitarbeitern mit beruflichen und persönlichen Problemen und wirkt sich so positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

Folgende Themenfelder stehen dabei im Fokus:

- ▶ Work-Life-Balance
- ▶ Konfliktberatung
- ▶ Suchtberatung
- ▶ Beratung bei psychischen Belastungen am Arbeitsplatz
- ▶ Beratung bei privaten und oder organisatorischen Problemen (z. B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen)

Die Beratung erfolgt durch externe Experten (z.B. Coaches, Psychologen oder Ärzte) und findet entweder telefonisch, persönlich oder online statt. Während EAP in vielen US-amerikanischen Unternehmen üblich ist, findet es in Deutschland bislang recht selten Anwendung, einige große Konzerne haben jedoch entsprechende Programme initiiert. Da in Deutschland bislang keine verbindlichen Standards existieren, ist eine genaue Prüfung der Anbieter auf deren Seriosität geboten. Ein funktionsfähiges EAP kann zu einer steigenden Mitarbeiterbindung, weniger Ausfallkosten durch Fehlzeiten sowie einer höheren Produktivität durch mehr Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft beitragen.



ARBEITSHILFEN

Fahrplan stufenweise Wiedereingliederung nach dem Hamburger Modell

- ▶ Erster Ansprechpartner für erkrankte Berufstätige, die nicht in der Klinik betreut werden, ist beim Hamburger Modell der behandelnde Arzt. Mit ihm bespricht er die Details und das Programm zur Wiedereingliederung.
- ▶ Die im Gespräch getroffenen Vereinbarungen, etwa hinsichtlich der Arbeitsstunden pro Tag oder der Schwere der Aufgaben, werden in einem Formular festgehalten. Nachdem Arzt und Arbeitnehmer unterschrieben haben, muss auch der Arbeitgeber die Vereinbarung noch unterzeichnen, bevor sie an die Krankenkasse weitergegeben wird – das Programm kann nur mit der Zustimmung von Arbeitgeber und Krankenkasse umgesetzt werden.
- ▶ Wenn der Beschäftigte die Belastung bei der Arbeit als zu groß empfindet, kann er seine Stundenanzahl oder die Art der Aufgaben zurückstufen. Fühlt er sich einmal während der Arbeit nicht wohl, kann er nach Hause gehen.
- ▶ Kommt der Beschäftigte sieben Tage in Folge nicht zur Arbeit, gilt die Wiedereingliederung als abgebrochen. Er kann sie zu einem anderen Zeitpunkt – wenn er sich dazu in der Lage sieht – noch einmal beginnen. Bevor es allerdings zum Abbruch kommt, sollte unbedingt ein Gespräch mit dem Betriebsarzt erfolgen. Er kennt die Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz des erkrankten Mitarbeiters, aber auch die Möglichkeiten im Unternehmen, den Beschäftigten zu entlasten.

Das gilt es bei Aufstellung des Stufenplans zu beachten:

Grundlage für den Stufenplan bildet die bisherige Tätigkeit und die entsprechende Arbeitszeitregelung. Wenn die Arbeit bislang z.B. an 5 Tagen in der Woche ausgeübt wurde, sollte auch der Stufenplan grundsätzlich auf eine 5-tägige Tätigkeit ausgerichtet sein.

Vollzeitbeschäftigte:

Zu Beginn der Wiedereingliederung wird eine Arbeitsbelastung von mindestens 2 Stunden pro Arbeitstag gefordert, die bei einer Vollzeitbeschäftigung schrittweise bis auf 6 Stunden erhöht wird. Die Arbeitsleistung soll dabei grundsätzlich an 5 Arbeitstagen pro Woche erbracht werden.

Teilzeitbeschäftigte:

Bei Teilzeitbeschäftigten wird eine entsprechend geringere Abstufung des zeitlichen Arbeitsumfangs gewählt. Die volle Belastbarkeit gilt hier als erreicht, wenn der Arbeitnehmer seine Teilzeittätigkeit im bisherigen Umfang wieder ausüben kann.



ARBEITSHILFEN

Konfliktmanagement durch „Gewaltfreie Kommunikation“

Eine Technik für das Konfliktmanagement, die zunehmend auch von Unternehmen angewendet wird, ist die so genannte Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Dr. Marshall Rosenberg. Diese Technik baut auf die Kraft der Emotionen in einem angenehmen Gesprächsklima. Wertschätzung und gegenseitige Akzeptanz sind dafür Grundvoraussetzungen. Die Gesprächspartner achten darauf, dass sie klar ausdrücken, was sie bewegt, dass sie ihre eigenen Beobachtungen benennen und dass sie Worte für ihre Gefühle und Bedürfnisse finden.

Nach Rosenberg beruht das Grundmodell auf vier Schritten:

1. Beobachtung

Zu Anfang des Gesprächs beschreibt die Führungskraft sachlich ihre Beobachtung der Handlung, die zum Konflikt geführt hat. Sie vermeidet dabei Wertungen und Interpretationen.

2. Gefühl

Im zweiten Schritt drückt die Führungskraft aus, was sie im Zusammenhang mit dieser Handlung empfindet.

3. Bedürfnis

Im nächsten Gesprächsschritt formuliert sie ihr Bedürfnis, das sie mit diesem Gefühl verbindet.

4. Bitte

Zum Abschluss äußert die Führungskraft eine Bitte um eine konkrete Handlung oder um eine Unterlassung. Wichtig ist, die Bitte positiv zu formulieren. Sie muss konkret und unmittelbar erfüllbar sein.

Die hier beschriebene Verknüpfung von Gefühlen mit Bedürfnissen im Zusammenhang mit einer konkreten Bitte hat sich bei der Lösung vieler Konflikte bewährt. Die Reihenfolge kann variiert werden.



ARBEITSHILFEN

Wenn Mitarbeiter psychisch belastet wirken – Anregungen für Gespräche

Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich einer Ihrer Mitarbeiter in auffälliger Weise verändert hat, dann ist er möglicherweise psychisch besonders belastet. Ignorieren Sie Ihre Beobachtung nicht, sondern sprechen Sie diese zu einem möglichst frühen Zeitpunkt offen an. Damit erfüllen Sie Ihre Führungsaufgabe, denn zu diesem Zeitpunkt ist die betroffene Person häufig noch in der Lage, etwas zu verändern.

Im Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter sollten Sie eine freundlich-interessierte Haltung einnehmen. Lassen Sie sich nicht zu einer medizinischen „Hobby-Diagnose“ verleiten und interpretieren Sie den Zustand nicht. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Vorgesetzter, der mit einem Mitarbeiter auf Augenhöhe spricht.

Versuchen Sie stattdessen herauszufinden, ob den Mitarbeiter wirklich etwas belastet. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre Unterstützung an.

So könnte ein Gesprächsverlauf aussehen:

- ▶ Vereinbaren Sie ein Gespräch an einem störungsfreien Ort. Ein Gespräch zwischen Tür und Angel ist nicht zielführend.
- ▶ Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie den Mitarbeiter, wie es ihm geht. Dabei können Sie ruhig ihre Verunsicherung zum Ausdruck bringen. Das schafft Vertrauen zu Anfang des Gesprächs.
- ▶ Sprechen Sie klar und respektvoll aus, was sie beobachten. Vermeiden Sie dabei Interpretationen. Gut geeignet sind Formulierungen wie: „Mir ist aufgefallen, dass ...“. Verzichten Sie auf Verallgemeinerungen und Beurteilungen, bleiben Sie stattdessen konkret und sachlich.
- ▶ Beschreiben Sie, wie Ihre Beobachtungen auf Sie wirken und erklären Sie, dass Sie den Mitarbeiter deshalb angesprochen haben.
- ▶ Zeigen Sie, dass Sie an der Sicht des Mitarbeiters zu diesem Thema interessiert sind und fragen Sie ihn nach seiner Einschätzung. Stellen Sie offene Fragen und ermuntern Sie Ihren Mitarbeiter, zu erzählen, was los ist.
- ▶ Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie herauszufinden, ob sich Ihre Wahrnehmung bestätigt hat und tatsächlich eine psychische Belastungssituation hinter dem Verhalten Ihres Mitarbeiters sichtbar wird.
- ▶ Sprechen Sie Ihre Besorgnis an und formulieren Sie Ihre Bereitschaft zur Unterstützung.

- ▶ Hilfreich ist auch eine Formulierung, die signalisiert, dass die Firma ein Interesse daran hat, zu helfen und zu unterstützen.
- ▶ Fragen Sie den Mitarbeiter nach Ideen, wie er die Situation für sich lösen und verändern kann.
- ▶ Benennen Sie auch Ihre konkreten Wünsche an den Mitarbeiter.
- ▶ Wenn der Mitarbeiter bereit ist, Hilfe anzunehmen, können Sie bereits nächste konkrete Schritte planen. Vielleicht wäre ein Termin bei einer internen oder externen Beratungsstelle ein Schritt in die richtige Richtung.
- ▶ Es kann jedoch auch sein, dass der Mitarbeiter keine Hilfe annehmen möchte oder andere Vorschläge hat. Dann können Sie einen Zeitraum vereinbaren, in dem der Mitarbeiter Ihre Vorschläge überdenkt oder seine Vorschläge konkretisiert. Ein weiteres Gespräch sollte folgen.
- ▶ Um den richtigen Zugang zu betroffenen Mitarbeitern zu finden und Sicherheit im Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern zu erlangen, können Sie auch Unterstützung von außen hinzuziehen, z.B. durch eine Schulung bei einer professionellen Beratungseinrichtung.

Das sind Ihre zentralen Aufgaben als Führungskraft im Umgang mit Menschen mit psychischen Problemen:

- ▶ hinsehen,
- ▶ ansprechen,
- ▶ Hilfen organisieren
- ▶ und einleiten.



ARBEITSHILFEN

Test: Bin ich selbst burnout-gefährdet?

Ein Burnout kommt nicht über Nacht. Er steht erst am Ende einer langen Entwicklung. Sind Sie nur ein bisschen überarbeitet und urlaubsreif oder auf dem besten Wege, ernsthaft krank zu werden? Für leistungsorientierte Personen ist es typisch, dass sie ihren Job gut ausfüllen können, auch wenn Psyche und Körper schon Alarm schlagen. Je mehr der folgenden Fragen Sie mit ja beantworten, desto mehr wächst Ihnen der Stress über den Kopf und desto gefährdeter sind Sie. Versuchen Sie, Ihre Dauerbelastung zu reduzieren oder wenden Sie sich an einen Arzt, bevor Sie ernsthaft erkranken.

- Haben Sie Einschlafprobleme oder liegen Sie nachts wach und können nicht mehr abschalten?
- Haben Sie tagsüber Probleme, sich zu motivieren?
- Fühlen Sie sich ständig erschöpft, nervös und angespannt?
- Kreisen Ihre Gedanken nur noch um den Job?
- Vermeiden Sie den persönlichen Kontakt mit Ihren Mitarbeitern, weil Ihnen dies zu viel Zeit raubt?
- Reagieren Sie gereizt, wenn etwas nicht so läuft, wie Sie sich das vorstellen?
- Haben Sie das Gefühl, Sie bringen keine Leistung mehr?
- Fühlen Sie sich manchmal wie im „Hamster-rad“, Sie rennen und kommen nie an?
- Lassen Sie sich schnell ablenken durch eingehende E-Mails oder andere Störungen?
- Gönnen Sie sich schon länger keine Auszeit?
- Verdrängen Sie schon über eine längere Zeitspanne ihre eigenen Bedürfnisse?
- Vernachlässigen Sie Freunde, Partner, Familie und Hobbys, damit Sie Ihr Pensum im Beruf bewältigen?



ARBEITSHILFEN

Altersstrukturanalyse leicht gemacht

In Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels ist eine langfristige Personalplanung von zentraler Bedeutung – so werden in Zukunft die Anteile jugendlicher und jüngerer Arbeitskräfte abnehmen. Vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, junge Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Kennen Sie die Altersverteilung in Ihrem Unternehmen? Wissen Sie, wie sie sich in den nächsten zehn Jahren entwickeln wird? In welchen Bereichen besteht besonderer Handlungsbedarf? Nur Unternehmen und Betriebe, die diese Fragen beantworten können, können rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Ziel ist, mit Hilfe einer weitsichtigen Personalpolitik eine „gesunde Altersmischung“ im Unternehmen zu erreichen – aber: Jeder Betrieb ist anders!

Eine Altersstrukturanalyse kann als hilfreiche Grundlage für eine demografiefeste Personalplanung dienen. Sie erfasst zunächst den Ist-Zustand und prognostiziert dann auf Grundlage bestimmter Annahmen zur Personalentwicklung die zukünftige Entwicklung der betriebsspezifischen Altersstruktur:

- ▶ Zunächst legen Sie fest, auf welche Bereiche die Altersstrukturanalyse angewendet werden soll: Das ganze Unternehmen, einzelne Standorte oder Abteilungen?
- ▶ Im ersten Schritt wird nun die Altersstruktur der Belegschaft entweder anhand der Zahl der Mitarbeiter pro Jahrgang oder zuvor definierter Altersgruppen erfasst.

- ▶ Das Ergebnis zeigt Ihnen, welche Altersklassen in Ihrem Unternehmen grundsätzlich überwiegen und welche schwächer vertreten sind.

Während die Analyse der aktuellen Altersstruktur recht einfach durchzuführen ist, basieren Prognosen bezüglich der zukünftigen Arbeitsfähigkeit der Personengruppen auf Annahmen und Unsicherheiten und sind daher vergleichsweise schwieriger zu erstellen. Um aus den erfassten Daten personalpolitischer Handlungsbedarf ableiten zu können, müssen Sie unternehmensspezifische Gegebenheiten in die Berechnung der zukünftigen Entwicklung einbeziehen. Hierzu gehören:

- ▶ Zu erwartende bzw. bekannte Zu- und Abgänge in verschiedenen Altersklassen
- ▶ Das voraussichtliche Verrentungsalter der älteren Beschäftigten
- ▶ Das Ausbildungsniveau der Beschäftigten in den verschiedenen Altersgruppen

Damit Sie relevante Veränderungen erkennen, aber zugleich möglichst realistische Annahmen treffen können, empfiehlt sich ein Prognosezeitraum von fünf bis zehn Jahren.

