

Annegret Miller
ist Personal- und Unternehmensberaterin mit Sitz in Köln.
https://www.exzellenz.de
https://www.ahjob.de

# Die Nachfolge klug steuern

Wie gelingt die Wissensübergabe, wenn erfahrene Pflegefachpersonen in Rente gehen? Und wie erkennen Pflegedienstleitungen frühzeitig, wo Kompetenzen und Erfahrung gebündelt sind? Ein Demografie-Dashboard schafft Überblick und macht Nachfolge planbar, bevor wertvolles Wissen verloren geht.

Die Zahlen sind bekannt: 12,9 Millionen Menschen in Deutschland werden bis 2036 das gesetzliche Renteneintrittsalter überschritten haben. Das entspricht 30 Prozent aller Erwerbspersonen. Besonders betroffen ist der Pflegebereich: In einer Status-Quo-Berechnung geht das Statistische Bundesamt davon aus, dass die Zahl der Pflegekräfte bis 2034 um rund 140 000 zurückgehen wird. Eine wesentliche Ursache dafür sind die **Renteneintritte der Babyboomer-Generation**. Damit steht die Altenhilfe unter doppeltem Druck: Erfahrene Pflegefachpersonen verlassen den Arbeitsmarkt, während gleichzeitig die Zahl der Pflegebedürftigen deutlich steigt. Der Personalbedarf insbesondere in der ambulanten und stationären Langzeitpflege nimmt damit dramatisch zu.

Einrichtungen sollten deshalb zeitnah prüfen, wie viele Mitarbeitende in den kommenden Jahren in den wohlverdienten Ruhestand gehen werden. Wie viele sind bereits jetzt 55 Jahre alt, 60, 62 oder älter?

Diese Personen sind meist hervorragend qualifiziert, resilient und verfügen über starke Persönlichkeiten. Alles Schlüsselkompetenzen in der Pflege.

**Einrichtungen sollten frühzeitig prüfen, wie viele Mitarbeitende bald in Rente gehen.**

Bevor sie aus dem Betrieb verabschiedet werden, benötigt es einen angemessenen **Übergang**. Dabei geht es um weit mehr als nur die Weitergabe von Wissen: um einen Kompetenztransfer, für den die Leitung einen Vorlauf von mindestens zwei Jahren veranschlagen sollte.

## ZEHN JAHRE VORAUSSCHAUEND PLANEN

Es gibt klare Vorgaben, wenn es darum geht, Leitungspositionen zu besetzen. Im Bereich der Praxisanleitung, Hygiene, Palliativ Care oder Gerontopsychiatrie sollten Führungskräfte stabil und breit genug aufgestellt sein, damit Weiterentwicklung und Qualifizierung im Praxisalltag gelingen können. Neben den fachlichen Qualifikationen benötigen diese Rollen Persönlichkeiten, welche die Veränderungen vorbereiten, begleiten und zielführend steuern. Sie sollten Kollegen und Kolleginnen befähigen, eine breite Fachexpertise theoretisch und praktisch umzusetzen und dabei hochkomplexe Pflegeprozesse zu bewältigen. Größere Träger können hierzu **Advanced Practice Nurses** (APNs) gewinnen: hochqualifizierte Pflegefachpersonen mit einem Masterabschluss und erweiterter klinischer Expertise.

Pflegeleitungen und Qualitätsbeauftragte benötigen ein Dashboard für Kompetenzen von Mitarbeitenden, die in Rente gehen: das **Demografie- oder Nachfolge-Dashboard**. Es bildet Onboarding- und Offboarding-Prozesse ab, zeigt frühzeitig drohenden Wissensverlust auf und ermöglicht es, Nachfolgeplanungen strategisch zu steuern.

Die Fluktuation schwankt in den Einrichtungen stark. Was jedoch in besonderer Weise auf alle zukommt, ist die **erhöhte Zahl der Renteneintritte**. Es bietet sich daher an, für jedes Haus, aber auch jeden Wohnbereich und jedes Team – Sozialer Dienst/Nachtdienst/Verwaltung/Hauswirtschaft – die Entwicklung der kommenden zehn Jahre abzubilden. Es gilt, klug zu planen, damit sich nicht ganze Bereiche gemeinsam in die Rente verabschieden.



Foto: Werner Krüper

Nicht nur das kalendarische Alter ist zu berücksichtigen, sondern auch der Wunsch vieler Erwerbstätiger, Rentenabzüge in Kauf zu nehmen, um mehr Zeit mit dem Partner oder der Partnerin zu verbringen. Zu Lebensentwürfen können eine Reduktion von Arbeitsstunden gehören, aber auch ein früher Renteneintritt. Je besser Führungskräfte mit ihren Angestellten kommunizieren, desto passgenauer können sie Veränderungen vorbereiten. In Mitarbeitergesprächen sollten sie deshalb auch gezielt Nachfolgeplanungen und vorbereitende Aufgaben thematisieren und Verabredungen abstimmen.

Wer Mitarbeitende frühzeitig einbezieht, hat die Chance, gute Lösungen zu erarbeiten und neue Ansätze für ihre Lebensarbeitszeit zu entwickeln.

**Kompetenztransfer bedeutet weit mehr als nur die reine Weitergabe von Wissen.**

## VERLUST UND ZUGEWINN ERFASSEN

Das **„Kompetenz- und Ruhestands-Dashboard Pflege“** beschreibt zwei miteinander verbundene Fragestellungen:

- **Welche wichtigen Kompetenzen sind im Pflegeteam vorhanden?**
- **Welche davon könnten durch bevorstehende Renteneintritte verloren gehen?**

Es geht darum, Verluste früh zu erkennen, Nachfolge zu planen, Mitarbeitende gezielt zu entwickeln und Wissen rechtzeitig zu übertragen. Dabei liegt das Augenmerk nicht nur auf Personalzahlen, sondern insbesondere auch auf dem **Erhalt von Erfahrungswissen**. In Beispiel auf Seite 31 wird sichtbar, dass vier von 56 Angestellten im Pflegebereich in den kommenden drei Jahren ausscheiden werden. Diese Kennzahl verdeutlicht den zeitlichen Handlungsdruck. Je ›››

››› baldiger der Austritt, desto weniger Zeit bleibt zur Auswahl einer Nachfolgeperson, zur Einarbeitung, Fort- und Weiterbildung, Hospitation, begleiteten Aufgabenübernahme und **Dokumentation von Erfahrungswissen**.

Die Prioritätensetzung wird durch die Risikoverteilung deutlich. Im Beispiel wurden zwölf kritische Punkte definiert. Die **rote Kennzeichnung** steht für einen sofortigen Handlungsbedarf, da die ausscheidenden Mitarbeitenden gravierende Lücken hinterlassen, für die Vertretungen fehlen: Sie verfügen über eine Fülle von Kompetenzen, die aktuell noch nicht ersetzt werden können.

Die **Farbe Orange** zeigt einen deutlichen Handlungsbedarf (hohes Risiko) auf. Blau und Grün bringen durch ihr mittleres bzw. niedriges Risiko weniger Handlungsdruck mit sich, da die Kompetenz teilweise abgesichert ist. Somit ist eine Entwicklung erforderlich, aber nicht sofort existenzkritisch. Doch auch hier sollten Bewertungen mindestens **alle drei Monate** aktualisiert werden, um Trends frühzeitig zu erkennen.

Anhand der aufgezeigten Entwicklungsmaßnahmen hat die Leitung den aktuellen Transferstand jederzeit im Blick und kann Maßnahmenpläne nachverfolgen.

Ein strukturierter Aufbau für messbare Kompetenzprofile mit Nachfolge- und Entwicklungsplanung lässt sich mit einer **Excel-Matrix** selbst erstellen. Alternativ verfügen größere Träger über entsprechende EDV-Tools im Personalbereich.

Mit Hilfe dieses Instrumentes werden Kompetenzen systematisch erfasst und ihr Verlust beim Ausscheiden der Mitarbeitenden **langfristig** in den Blick genommen, sodass Risiken frühzeitig aufgezeigt werden. Zudem können Neueinstellungen und der dadurch erfolgte Kompetenzzugewinn ebenfalls abgebildet werden. Hierzu gehören auch Maßnahmenpläne im Bereich der Führung und des Qualitätsmanagements, um nachhaltig Kompetenzen zu sichern. Mit ihnen einher geht ein engmaschiges Controlling, um nachweislich Veränderungsprozesse zu gestalten.

**Es geht darum, Verluste früh zu erkennen und Nachfolge zu planen.**

Das Dashboard erleichtert **Nachfolgeplanungen** für die nächsten Jahre, inklusive dem erforderlichen Kompetenzaufbau und notwendigen Einstellungen. Anhand dieser Daten kann die Pflegedienstleitung beim Träger einen nachhaltigen Personalaufbau aufzeigen, um diesen auch bei Pflegesatzverhandlungen zu berücksichtigen. Nur im Schulterschluss der Leitungsebene gelingt es, vorausschauend und nachhaltig zu planen.

## KOMPETENZEN BREIT VERTEILEN

**Kompetenzprofile** ermöglichen es, Bedarfe im Bereich spezieller Funktions- oder Fachexpertise langfristig zu steuern. Dies betrifft Schlüsselpositionen wie die Leitungsebenen, Qualitätsbeauftragte, Hygienefachkräfte, Praxisanleitende, Palliativbeauftragte, Wundmanager:innen, Mitarbeitende mit Zusatzqualifikationen wie zum Beispiel im Bereich Gerontopsychiatrie, Bobath etc.

Leitungen sollten darauf achten, dass sich Kompetenzen nicht in einigen wenigen Mitarbeitenden bündeln. Sonst besteht die Gefahr, dass bei deren Ausfall, zum Beispiel durch berufliche Umorientierung, Schwangerschaft, Umzug etc., die einzige Qualifikation für den ganzen Betrieb wegbricht, oder dass mehrere Positionen gleichzeitig neubesetzt werden müssen. Fort- und Weiterbildungsplanung sollte daher darauf

## CHECKLISTE

### Nachfolge vorausschauend sichern

- ☐ **Renteneintritte erfassen: Für jedes Haus, jeden Wohnbereich und jedes Team eine Zehn-Jahres-Vorschau erstellen.**
- ☐ **Dashboard aufbauen: Kompetenzen und Risiken per Excel-Matrix oder Personal-EDV systematisch abbilden.**
- ☐ **Risiken priorisieren: Kritische Positionen kennzeichnen und Bewertungen alle drei Monate aktualisieren.**
- ☐ **Wissen übertragen: Mindestens zwei Jahre Vorlauf für Einarbeitung, Hospitation und Dokumentation einplanen.**
- ☐ **Kompetenzen streuen: Fort- und Weiterbildung auf viele Mitarbeitende verteilen, statt zu bündeln.**
- ☐ **Mitarbeitende einbinden: Nachfolge und Lebensarbeitszeit gezielt in Mitarbeitergesprächen thematisieren.**
- ☐ **Personalaufbau begründen: Bedarfe mit Dashboard-Daten belegen und in Pflegesatzverhandlungen einbringen.**




Quelle: Kompetenz-Dashboard

**Das Dashboard visualisiert ein Frühwarnsystem zur Erkennung von Kompetenzverlusten durch Renteneintritte und dient als Instrument für die gezielte Personalentwicklung in einer Gesundheitseinrichtung.**

ausgelegt sein, möglichst unterschiedliche Mitarbeitende einzubeziehen. Gerade in Zeiten, in denen mehrere Wechsel anstehen, benötigen wir Menschen, die anleiten und Transferleistungen ermöglichen. Es werden **Vorbilder** direkt im Pflegebereich benötigt.

Im **Bereich der Pflegefachpersonen** gilt es in einer vorausschauenden Analyse zu prüfen, welche Kompetenzen bei älteren Mitarbeitenden vorhanden sind, die bei jüngeren gezielt aufgebaut und entwickelt werden müssen, damit wertvolles Wissen nicht verloren geht. Dazu gehören neben der Fachkompetenz auch **Erfahrungswissen und soziale Kompetenz**. Führungspersönlichkeiten erkennen, welche Qualität dem vorhandenen Team fehlt, beziehungsweise welche beim Ausscheiden von besonderen Persönlichkeiten gefördert werden muss.

Damit Menschen gut zusammenarbeiten, bedarf es eines Klimas, in dem sie voneinander lernen können und wo der Umgang mit Fehlern erlernt werden darf. Ein starkes Team braucht **Ergänzung statt Gleichförmigkeit**. Einige Einrichtungen erfassen soziale Kompetenzen bereits in Mitarbeitergesprächen systematisch; andere bilden diese ebenfalls über Personal-Tools im Dashboard ab.

Bei zunehmenden Personalveränderungen, das heißt vielen Wechseln im Team, sind unterstützende **Maßnahmen der Teambildung** hilfreich. Damit die Wissensübergabe zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden in der Pflege gelingt, werden wir Ihnen in der nächsten Ausgabe Beispiele aus der Praxis aufzeigen. Dabei geht es sowohl um Hürden und Hindernisse als auch um Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen, die Herausforderungen in den verschiedenen Bereichen zu meistern. «««

## FAZIT

**»1.**
**Vorausschauende Planung mit mindestens zwei Jahren Vorlauf lässt Renteneintritte gelingend gestalten.**

**»2.**
**Ein Demografie-Dashboard macht drohenden Wissensverlust sichtbar und steuert Personalentwicklung.**

**»3.**
**Kompetenztransfer sichert Erfahrungswissen und soziale Kompetenz, nicht nur reines Fachwissen.**

## MEHR ZUM THEMA

Führungstechniken und -methoden finden Sie im **PLUS-Bereich** von **Altenpflege**: **Mit dem Personalportfolio den Überblick behalten:** Es reduziert die Komplexität durch eine einfache und gut verständliche Visualisierung und unterstützt Sie bei Ihren Entscheidungen über personalstrategische Maßnahmen.
**https://www.altenpflege-online.net/arbeitshilfen**

mega com
ein deutscher Hersteller für
**Kontaktmatten**
kompatibel mit fast allen Schwesternrufanlagen.
**Info unter 04191/9085-0**
**www.megacom-gmbh.de**