

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

Wenn Erfahrung in Rente geht

Wenn erfahrene Pflegefachpersonen in Rente gehen, droht wertvolles Erfahrungswissen verloren zu gehen. Wie gelingt die Übergabe? Good-Practice-Programme aus dem In- und Ausland zeigen, wie sich der Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden systematisch gestalten lässt.

Bevor erfahrene Mitarbeitende sich in den Ruhestand verabschieden, ist eine wirkungsvolle Übergabe unerlässlich. Andernfalls sind die Kosten hoch: Eine starke **Wissensfluktuation** führt zu Versorgungsrisiken und gefährdet die Sicherheit der zu Pflegenden.

Der Wissenstransfer von erfahrenen Babyboomern auf jüngere oder neu eingestellte Mitarbeitende funktioniert am besten, wenn sie nicht nur Dokumente übergeben, sondern **Erfahrungswissen** systematisch sichtbar machen. Mit ausscheidenden Fachkräften gehen viele informelle Kompetenzen verloren, vom Umgang mit Menschen bis hin zu einrichtungsspezifischen Besonderheiten einzelner Abläufe. Sie stehen nicht in Handbüchern, sondern werden in der Zusammenarbeit vermittelt.

RUHESTAND FRÜHZEITIG THEMATISIEREN

Fehlt die Begleitung durch erfahrene Kolleg:innen, bleiben Berufseinsteigende oft nicht lange im Betrieb. Mentoring-Programme erlauben es, Praxis-Irritationen gut zu klären, zu bearbeiten und Überforderungen zu vermeiden. Darüber hinaus werden auch Kompetenzen und Fachwissen der jungen Mitarbeitenden genutzt.

Personalführung ist **lebenszeitorientiert**, so dass die jährlichen Mitarbeiterentwicklungsgespräche den anstehenden Ruhestand frühzeitig thematisieren sollten. Wie bei vielen Themen setzt dies eine Kultur des Vertrauens voraus und die Motivation der Beschäftigten. Die Wertschätzung von Erfahrungswissen sollte deshalb in Beurteilungen fest verankert sein.

VON BEISPIELPROJEKTEN LERNEN

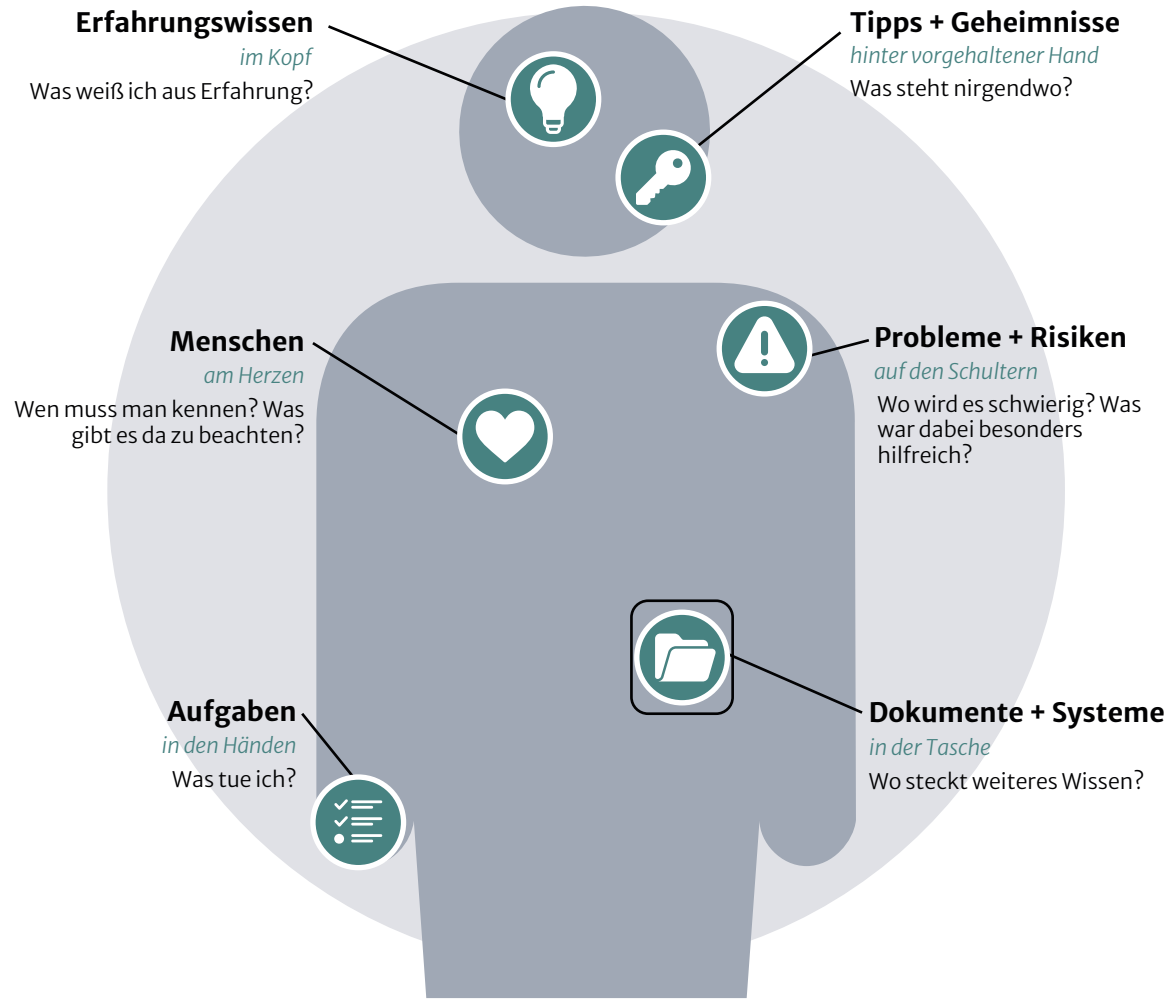
Eine Züricher Einrichtung bemerkte, dass das **„Voneinander-Lernen“** oft zufällig und unsystematisch geschah. Deshalb förderte sie es zu bestimmten Themen, wie zum Beispiel bei Fallbesprechungen. Sie achtete zudem darauf, die Altersspanne breiter aufzustellen, indem sie junge Auszubildende aufnahm und auf eine Altersdurchmischung der Teams setzte.

Zum „unausgesprochenen“ Wissen gehören Netzwerke und Beziehungen.

Das **„Legacy Mentor Project“ in Kanada** versucht, erfahrene Pflegekräfte, die kurz vor dem Ruhestand stehen, im Betrieb zu halten, damit sie gute Lernumgebungen gestalten. Während sie eine teilweise Entlastung von der körperlich schweren Arbeit erfahren, geben sie ihr Erfahrungswissen im Coaching an Berufseinsteigende, Studierende oder international angeworbene Pflegekräfte weiter. Dieses Vorgehen zeigt die hohe Wertschätzung für die Expertise der älteren Pflegefachpersonen, bietet ihnen aber auch einen sanfteren und strukturierten Übergang in den Ruhestand, sowie eine längere Perspektive, gezielt Aufgaben weiterzuführen. Als Vorteil für Einrichtungen ergibt sich der **Erhalt des „impliziten Wissens“**, das in keinem Qualitätsmanagements-Handbuch steht. Die älteren Mitarbeitenden entlasten das reguläre Personal bei der Anleitung neuer Angestellter. Die bessere Einarbeitung führt auch zu einer geringeren Fluktuation bei Berufseinsteigenden.

Ein mehrteiliges **Mentoring-Programm** in Skandinavien unterstützt examinierte ausländische Fachkräfte und Berufseinsteigende beim Übergang in die Praxis. Zugleich bietet es erfahrenen Pflegenden eine berufliche Weiterentwicklung

MENSCHEN GEHEN. WISSEN BLEIBT, WENN MAN ES TEILT.



Quelle: Annegret Miller

als Mentorin beziehungsweise Mentor. Der Fokus liegt auf informellem Erfahrungswissen wie Tipps, Stressbewältigung und der Einrichtungskultur.

Im deutschen Projekt **„Mentoren für Pflege“** werden über Workshops und Beratungsangebote Praxisanleitende und erfahrene Kräfte vernetzt. Dies soll Ausbildungsabbrüche in der Pflege verhindern.

Hausinterne Mentoring-Programme umfassen sowohl Projekte zum nachhaltigen Wissenstransfer („Wenn Erfahrung in Rente geht“) als auch einzelne Bausteine, die Einrichtungen bereits nutzen.

Seminarangebote, zum Beispiel von der Caritas oder Diakonie, helfen dabei, sich in der Lebensmitte auf die nächsten Lebensphasen vorzubereiten: die intensiven Arbeitsphasen mit Wissenstransfer und den anschließenden Ruhestand. So gelingt der Übergang in die nachberufliche Phase selbstbestimmt, gesund und mit finanzieller Klarheit.

Coachings- und Begleitprogramme dienen dem Wissenstransfer in der Führung, um die Nachfolge zu regeln und die Übergabe gut zu planen. Führungskräfte sollten die Kooperation in Teams fördern, um Wissen selbstverständlich miteinander zu teilen.

Senior-Experten-Netzwerke und der Austauschtreff „Pflege“ helfen, sich auf einen aktiven Ruhestand vorzubereiten. Kontakte pflegen ältere Mitarbeitende auch über die Hauszeitung und das Intranet.

Tandem- bzw. Patenmodelle sind darauf ausgelegt, dass ältere Pflegekräfte Berufseinsteigende bei ihrer Einarbeitung begleiten. Dies ermöglicht eine „Stabübergabe“. Auch nach dem Renteneintritt stehen sie noch für ein halbes Jahr als Coach zur Verfügung, für etwa zwei bis drei Stunden pro Monat.

PROGRAMME IN PRAXIS UMSETZEN

Das **Ruhestands-Dashboard** zeigt künftige Fluktuation, Ausfallzeiten, Altersstruktur und Qualifikationssättigung auf sowie die sich daraus ergebenden Herausforderungen. So erfassen Pflegeleitungen und Qualitätsbeauftragte zukünftige Bedarfe und können daraus Maßnahmen definieren, die in ›››

›› den nächsten ein bis zwei Jahren umgesetzt werden sollten.

Manche Einrichtungen sind bereits breit aufgestellt mit Praxisanleitenden, die große Teile der Einarbeitung übernehmen. In anderen bietet es sich an, erfahrene Pflegekräfte als **feste Mentor:innen** zu qualifizieren, wenn künftig deutlich mehr Personalwechsel anstehen. Kurze Schulungen, die die nötigen Kompetenzen vermitteln, erweisen sich als sehr wirkungsvoll.

Neben der Fähigkeit, verständlich zu erklären und konstruktiv Rückmeldung zu geben, ist es wichtig, zur Reflexion anzuregen und durch Fragen zu führen:

- **Was hast du wahrgenommen?**
- **Warum hast du so gehandelt?**
- **Welche andere Vorgehensweise wäre möglich gewesen?**

Das Schaubild (Abbildung, Seite 29) bietet eine Anregung für alle Beteiligten, Themen zu benennen, die zu einer gelingenden Übergabe gehören. Sie können **Checklisten** anfertigen, zum Beispiel für Aufgaben, die im Jahresverlauf anfallen (täglich, wöchentlich, jährlich, in Ausnahmefällen, etc.). Dazu gehört auch, Ansprechpersonen zu dokumentieren (Ärzt:innen, Krankenhäuser, Apotheken, Palliativteam, Bestattungsunternehmen, etc.), inklusive ihrer Besonderheiten. Dies ist eine gute Gelegenheit, bestehende **Einarbeitungslisten** für neue Mitarbeitende auf ihre Aktualität zu prüfen.

Mit ausscheidenden Fachkräften gehen viele informelle Kompetenzen verloren.

Wie gut die Übergabe gelingt, hängt von menschlichen Faktoren ab. Wer Wissen als Macht versteht und sich über seine Spezialkenntnisse definiert, lässt andere unbewusst nur zögerlich daran teilhaben. Auch gekränkter Stolz und Abschiedsfrust können eine Rolle spielen: Wer sich nicht wertgeschätzt fühlt, übergibt oft nur das Nötigste.

Programme wirken nur, wenn Pflegeleitungen und Qualitätsbeauftragte sie aktiv tragen und in die Personalentwicklung einbinden. Häufig beginnt Veränderung mit einer klügeren **Verteilung von Aufgaben und Lernchancen**.

Führungskräfte sollten auf verlässliche Tandems und klare Themen achten, zum Beispiel entlang der Expertenstandards des Hauses. Das ist wesentlich nachhaltiger und nutzbringender als ein lapidares „Lernen, wenn's passt".

Fest verankerte Zeitressourcen sind ebenfalls wichtig, auch zur Dokumentation. Läuft der Wissenstransfer nur neben dem Alltagsbetrieb her, fällt er bei Engpässen nämlich schnell weg.

VERBORGENE SCHÄTZE HEBEN UND BEWAHREN

Im Pflegealltag greifen ältere Pflegende immer wieder auf implizierte Kenntnisse zurück, die für Berufseinsteigende nur schwer greifbar sind.

Über Jahrzehnte erworbenes, breites, kontextspezifisches Erfahrungswissen lässt sich kaum aufschreiben oder in formalen Schulungen vermitteln. Um es weiterzugeben, erweisen sich sowohl **Fallbesprechungen** als auch **Fachgespräche** als sehr hilfreich.

Geschützte Lernphasen mit einer klaren Fragestellung, analog des Fragenkatalogs des Medizinischen Dienstes, erlauben es Mitarbeitenden, sich fachlich weiterzuentwickeln. Zur erfolgreichen Zusammenarbeit gehört auch, festzulegen, was umgesetzt wird, wer dies übernimmt und wann die Wirkung geprüft wird.

Zum „unausgesprochenen" Wissen gehören **Netzwerke und Beziehungen**: Kontakte, Vertrauen und informelle Abkürzungen findet man in keinem Dokument.

CHECKLISTE

Nachfolge vorausschauend sichern

- ☐ **Bedarfe erfassen: Mit einem Ruhestands-Dashboard Fluktuation, Altersstruktur und Qualifikationen analysieren.**
- ☐ **Ruhestand ansprechen: Den Übergang früh in Mitarbeiterentwicklungsgesprächen thematisieren.**
- ☐ **Mentor:innen qualifizieren: Erfahrene Pflegekräfte in kurzen Schulungen auf die Begleitung vorbereiten.**
- ☐ **Tandems bilden: Verlässliche Paare entlang klarer Themen und Expertenstandards festlegen.**
- ☐ **Zeit verankern: Feste Ressourcen für Transfer und Dokumentation einplanen.**
- ☐ **Wechselseitig lernen: Reverse Mentoring und altersdurchmischte Teams ermöglichen.**
- ☐ **Begleitung sichern: Einsteigende über die Einarbeitung hinaus mit Feedback und Coaching stützen.**



Foto: Werner Krüper

Wenn Altersgruppen eng zusammenarbeiten, profitieren sie vom Wissen der anderen und schaffen gemeinsam neues Wissen.

Fließt das Wissen nur von Alt nach Jung, führt dies zu Stillstand bei Innovationen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im **wechselseitigen Wissenstransfer**.

Sowohl Forschung als auch Erfahrung betonen: Arbeiten Altersgruppen eng zusammen, lernen sie voneinander und schaffen durch die Kombination unterschiedlicher Wissensarten neues Wissen. Der Austausch basiert auf gegenseitigem Respekt und Augenhöhe. Wechselseitiges Lernen gelingt, wenn auch Rollenwechsel umgesetzt werden. Dazu gehört das **„Reverse Mentoring"**, bei dem zum Beispiel Jüngere die digitale Dokumentation erklären.

BERUFSEINSTEIGENDE VERLÄSSLICH BEGLEITEN

Haben die Nachfolgenden noch keinen eigenen Bezug zu den Themen, fehlt ihnen die Kenntnis, die „richtigen" Fragen zu stellen. Dadurch geht der Kontext verloren: Die neuen Mitarbeitenden erfahren von Abläufen, aber nicht von den Hintergründen, die ursprünglich zu ihnen führten. Die Fülle an Neuem kann mitunter auch so überwältigend sein, dass es schwerfällt, richtig zuzuhören.

Entscheidend bei Berufseinsteigenden ist die verlässliche Begleitung über die Einarbeitung hinaus, sowie eine konstruktive Rückmeldung. Es ist nicht ausreichend, eine abgehakte Liste zu sichten. Wichtig ist, in regelmäßigen Abständen zu prüfen, welche Aufgaben sicher gelingen und wo weitere Begleitung erforderlich ist.

Neue Mitarbeitende gelten oft nach kurzer Zeit als vollständig eingearbeitet, obwohl sie seltene oder schwierige Situationen noch nicht erlebt haben. Daher ist es hilfreich, dass weniger erfahrene Mitarbeitende für ein bis zwei Jahre in gemischten Teams arbeiten und mithilfe von Fallbesprechungen, Visitationen und Coaching im Pflegealltag sturmerprobt werden. ‹‹‹

FAZIT

»1.

Wissenstransfer erfordert immer gute Planung, feste Strukturen und ausreichende Zeitressourcen.

»2.

Beidseitiges, intergenerationelles Lernen gelingt besonders gut in entsprechend durchmischten Teams.

»3.

Regelmäßige Fallbesprechungen ermöglichen die Weitergabe von kontextspezifischem Erfahrungswissen.

MEHR ZUM THEMA

Im **Altenpflege-PflegeKompass** finden Sie weiterführende Prozessbeschreibungen und Arbeitshilfen rund um Mitarbeitendenbeteiligung, Teamentwicklung und partizipative Führung, zum Beispiel zum Thema **„Mitarbeitende beteiligen"**. Die digitalen Inhalte unterstützen dabei, Erkenntnisse aus dem Beitrag in die eigene Einrichtungspraxis zu übertragen. Der **PflegeKompass** steht Abonnent:innen von **Altenpflege** kostenfrei zur Verfügung.
https://vinc.li/pk-mitarbeitende-beteiligen

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