

# NACHRICHTEN

Rubrik „New CARE“: Peer-Recruiting in der Pflege

## Damals: Chef sucht Personal; heute: Team sucht Teamplayer

Was würden Sie dazu sagen, wenn Sie selbst entscheiden dürften, wen Sie in Ihr Team holen? Peer-Recruiting heißt das Stichwort und wäre auch in der Pflege denkbar. Es braucht dazu nur ein wenig neues Denken – und Teamgeist.

Von Kip Sloane

**Köln//** Der Sommer läuft auf Hochtouren: Besonders heiße Sommertage und hitzige Debatten über die Arbeitssituation in der Pflege heizen uns ein. Die Branche ist sich einig, dass der Personalmangel die zentrale Herausforderung ist. Einzig die Lösungsansätze bleiben wenig kreativ. Deshalb möchte ich mit dieser Serie New Care neue Impulse setzen und mir diesmal mit Ihnen gemeinsam alternative Formen des Recruitings anschauen. Die ausschlaggebende Motivation zu diesem Thema hat mir eine Keynote von Arno Schwalie, CEO von Korian Deutschland, auf der Altenheim Expo gegeben. Er verwies auf eine Studie, die die zentrale Bedeutung des Teams für die Zufriedenheit von Mitarbeitern herausstellt. Eine Feststellung: Wenn ich mit den Menschen, mit denen ich im Regelfall bis zu acht Stunden am Tag verbringe, gut zurechtkomme, macht mich das glücklich oder zumindest glücklicher als wenn es nicht der Fall wäre. Das ist naheliegend und nachvollziehbar. Die spannenden Fragen sind: Wie kommt so ein Team zustande? Wer entscheidet darüber, dass ein Team so zusammenkommt, wie es zusammenkommt? Die Antworten auf diese Fragen haben mich dann aber eher wieder verwirrt. In den allermeisten Betrieben dominieren immer noch klassische Recruiting-Prozesse. Führungskräfte entscheiden (häufig auf Grundlage fixer Stellenpläne), wann neue Mitarbeiter eingestellt werden sollen. Sie entwerfen gemeinsam mit der Personalabteilung eine Stellenanzeige, sichten Bewerbungen, führen die Bewerbungsgespräche und entscheiden über die Einstellung. Warum eigentlich?

Um einen alternativen Ansatz hierfür zu finden, muss ich nur ein bisschen den Rhein hinauf nach Düsseldorf auf das IT-Unternehmen Siggate schauen. Mir geht es heute um das Peer-Recruiting. Peer-Was? Ein Peer ist ein Kollege, eigentlich noch etwas spezifischer ein „gleichgestellter Kollege“. Damit ist dann eigentlich auch schon das Konzept erläutert: Gleichgestellte Kollegen sind für

das Recruiting und die Einstellung neuer Kollegen verantwortlich. Was sich einfach erklären lässt, ist im Vergleich zu normalen Einstellungsprozessen wirklich faszinierend anders. Im Detail hat das Team die volle Personaleinstellungsverantwortung. Ausgehend von der Entscheidung, dass Verstärkung für das Team benötigt wird, wird der Einstellungsprozess immer aus dem Team heraus begleitet. Eine klassische Personalabteilung gibt es bei Siggate nicht. Sie heißt auch nicht so, sondern einfach ‚Nur Gutes‘ und hat die Aufgabe, die Teams zu unterstützen.

Alle Entscheidungen werden aber mit dem Team gemeinsam getroffen: Die Bewerbungen werden gemeinsam gesichtet, aussichtsreiche Kandidaten werden eingeladen, weniger aussichtsreiche erhalten innerhalb von 24 Stunden eine individuelle Absage (aus dem Team). Das Bewerbungsgespräch, der Probearbeitstag und auch die Einarbeitung werden intensiv vom Team mitbegleitet. Das Team führt in festgelegten Abständen Feedback-Gespräche und entscheidet am Ende der Probezeit, ob der neue Kollege ins Team passt oder nicht. Passt er nicht, muss auch das Team die



**Neue Rubrik: New CARE**

Mit der Rubrik „New CARE – Erfolgsrezepte quergedacht“ möchte Kip Sloane neue Impulse und Diskussionsansätze für die Altenhilfe liefern. Zentraler Bestandteil hierbei sind Erfolgskonzepte aus anderen Branchen, die auf die Pflege übertragen werden. Hinter der Wortneuschöpfung New Care steht dabei die Idee, Ansätze aus dem neuen Arbeiten (New Work) auf die Pflege zu übertragen: Wir möchten Impulse geben, die Arbeitsbedingungen in der Pflege durch innovative Arbeitskonzepte und Ideen zu verändern.



Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter können beim Peer-Recruiting Angestellte maßgeblich mitentscheiden.

Foto: tomertu/AdobeStock

schlechte Nachricht übermitteln und den neuen Kollegen kündigen.

### Teammitglieder sind engagierter bei der Auswahl neuer Kollegen

In diesem Modell hat jeder Mitarbeiter ein bisschen Personalverantwortung. Allein schon aus der Vermeidungsstrategie heraus, dass niemand gerne ein Kündigungsgespräch führt, sind die Teammitglieder engagierter bei der Auswahl neuer Kollegen und messen der Personaleinstellung eine höhere Bedeutung bei. Andersherum ist aber auch klar, wenn es passt, dann passt es halt und dann hat das Team ein neues großartiges Mitglied mehr. Siggate ist dabei natürlich nicht das einzige Unternehmen, das solche Modelle umgesetzt hat, aber es ist eins, das man gut nachempfinden kann. Seine Erfolgsgeschichte teilt Siggate offen.

Einen etwas anderen Ansatz in einem deutlich branchenfremden Kontext kann man in der amerikanischen Basketballliga beobachten. Eine der dominierenden Mannschaften der letzten Jahre – die Golden State Warriors – buhlte um den Superstar Kevin Durant. Den Ausschlag für die Entscheidung gab letztendlich der gewählte Peer-Recruiting-Ansatz. Neben dem offiziellen Angebot und der Kontaktaufnahme durch das Management wurde Durant über ein Jahr von ausgewählten Spielern angeschrieben und immer wieder auf den Wechsel angesprochen. Für die

finale Vertragsunterzeichnung besuchte sogar das Team den neuen Teamkollegen zu Hause.

Zugegebenerweise strapaziere ich mit dem Profisportvergleich wahrscheinlich sogar die fantasievollsten Leser, deshalb möchte ich jetzt gerne die Kurve bekommen und das Konzept querdenken sowie auf die Altenpflege übertragen. Ja, wir haben andere Rahmenbedingungen als ein IT-Unternehmen wie Siggate. Ja, unsere Mitarbeiterwerbung erfolgt nicht in Villen von Sportstars, ABER der Ansatz wäre trotzdem auch in unserer Branche denkbar. Für mich sprechen drei gute Gründe dafür:

1. verbesserte Team-Stimmung,
2. höheres Verantwortungsbewusstsein gegenüber neuen Kollegen,
3. verbesserte Wirtschaftlichkeit.

Wenn das Team selbst entscheidet, wann ein neues Teammitglied eingestellt wird und wer es sein soll, ist das auf verschiedenen Ebenen befriedigend: Erstens sind sie Teil der Entscheidung und selbstbestimmt. Zweitens haben sie eine höhere Verantwortung dafür, dass die Teamintegration gelingt. Und drittens würde ich behaupten, dass die Übertragung der vollständigen Personalverantwortung zu einem bewussteren Umgang mit den Personaleinsatzkosten führt. Letztendlich gibt es viele Situationen, in denen die Teams selbst sehr viel besser wissen, wann eine Neueinstellung sinnvoll ist und wann nicht.

Mich regt diese Idee zum Nachdenken an. Der Fachkräftemangel wird sich kaum durch eine goldene Lösung von heute auf morgen in Luft auflösen. Stattdessen können wir beobachten, dass es einigen Trägern gelingt, sich über Maßnahmenpakete als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und damit einen wichtigen Vorteil bei der Personalgewinnung zu erzielen. Zum Abschluss deshalb ein kleines Rechenbeispiel: Mit der Einführung der Acht-Stunden-Woche entstand das Versprechen acht Stunden Schlaf, acht Stunden Arbeit, acht Stunden Freizeit. Selbst wenn diese Zeiten nur im Ansatz so aufgehen: Wie viel Zeit verbringen Sie mit der Auswahl und Pflege Ihrer Freunde oder gar Ihres Lebenspartners? Und wie viel Zeit beschäftigen Sie sich aktuell damit, mit wem Sie die nächsten Jahre während der Arbeitszeit verbringen?

Über Peer-Recruiting nachzudenken wäre also eigentlich nur konsequent und logisch und eigentlich auch nicht so schwer. Es wäre aber doch etwas vollkommen anderes: New Care eben.

■ Der Autor Kip Sloane (rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH) freut sich auf Rückmeldungen und Diskussionen, E-Mail: [sloane@rosenbaum-nagy.de](mailto:sloane@rosenbaum-nagy.de), außerdem natürlich auch via Facebook oder Xing