

## Kurzfassung der Masterarbeit

<b>Name</b>	<b>Karin Faraone</b>
<b>Firma</b>	<b>Barmelweid Gruppe AG, 5017 Barmelweid</b>
<b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b>	<b>50</b>
<b>Abschlussjahr</b>	<b>2018</b>
<b>Titel der Masterarbeit</b>	<b>Die Beeinflussung der Personalarbeit durch den Skill- und Grade-Mix in der Pflege</b> Wie kann sich am Beispiel der Klinik Barmelweid die Abteilung Human Resources auf den Skill- und Grade-Mix in der Pflege ausrichten?
<b>Betreuer</b>	<b>Prof. Dr. Ulrich Pekruhl</b>
<b>Vertraulich (ja / nein)</b>	<b>nein</b>

### Ausgangslage / Problemstellung

Der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen ist spürbar. Ärzte, Therapeutinnen und Pflegefachkräfte werden stärker nachgefragt, als diese auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Die Nachbesetzung von Vakanzen im Pflegebereich gestaltet sich schwierig. Gleichzeitig mit neuen Studiengängen und Berufen im Gesundheitswesen wurde in den Betrieben neue Lösungen gesucht, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Ein mögliches Konzept ist die Einführung des Skill- und Grade-Mix. Durch den gezielten Einsatz verschiedener Ausbildungsstufen und Kompetenzen werden die knappen Ressourcen bestmöglich eingesetzt.

Die Klinik Barmelweid plant in der Pflege die Einführung des Skill- und Grade-Mix. Es ist dies eine Möglichkeit, den belastenden Auswirkungen des Fachkräftemangels zu begegnen. Der Skill- und Grade-Mix in der Pflege bedeutet, dass unterschiedliche Leistungen am Patienten von unterschiedlich qualifizierten Mitarbeitenden erbracht werden. Das heisst, dass aus der Berufserfahrung, aus individuellen Fähigkeiten und dem Wissen durch Aus- und Weiterbildungen eine Vernetzung notwendig wird, damit ein optimaler Kompetenzen-Mix entsteht.

Bei der Analyse der Fragestellung wurde auf die Personalgewinnung fokussiert: Zum einen ist der «War for Talents» ein zentraler Punkt in der Strategie der Klinik Barmelweid, zum anderen spielt die Personalgewinnung eine äusserst wichtige Rolle für die Leistungsfähigkeit der Unternehmung. In Anbetracht von hohen Gewinnungskosten bei einer Fehlbesetzung ist ein systematisches und strukturiertes Vorgehen bei der Personalgewinnung von zentraler Bedeutung.

### Ziele und Nutzen

Das Resultat der Analyse ist eine an der Praxis orientierte Handlungsempfehlung für die HR-Abteilung der Klinik Barmelweid. Sie beantwortet die Fragestellung und zeigt Möglichkeiten auf, wie die HR-Abteilung den Skill- und Grade-Mix in der Pflege unterstützen kann und damit einen effizienten und effektiven Einsatz passender HR-Prozesse ermöglicht.

### Vorgehen und methodische Schritte

Die Erkenntnisse zur Erstellung der Handlungsempfehlung für die HR-Abteilung der Klinik Barmelweid wurden wie folgt erarbeitet: Auf die Analyse der Ausgangssituation folgt die Konsultation der entsprechenden Fachliteratur. Dem Theorieteil schliesst sich eine empirische Untersuchung an, bei welcher Experten aus den Bereichen Human Resources und Pflege zur Praxis befragt werden. Der Abgleich der Theorie mit der Befragung und die nachfolgende Gegenüberstellung dieser Erkenntnisse mit der Ausgangslage liefern die Basis für die Handlungsempfehlung.

## Ergebnisse / Interpretation

Im Zusammenhang mit dem Skill- und Grade-Mix in der Pflege wird der Personalgewinnungsprozess in Teilschritte zerlegt. Von der strategischen Verankerung der Personalgewinnung über die Ausschreibung, Selektion und den Entscheid bis zur Onboarding-Phase mit der Probezeit und dem Einführungstag werden alle Teilbereiche in der Theorie wie auch in den Interviews beleuchtet.

Als Resultat kann festgestellt werden, dass kein Themenfeld in der Praxis auf den Skill- und Grade-Mix ausgerichtet wird. Es findet keine Unterscheidung statt, welche Ausbildung oder welche Erfahrungen und Zusatzausbildungen ein Bewerber einbringt.

## Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerung

Eine verbesserte Personalselektion und ein betriebliches Entwicklungskonzept können einen indirekten Einfluss auf den Skill- und Grade-Mix haben. Der wesentliche Aspekt ist jedoch, dass die HR-Abteilung einen Mehrwert schaffen kann, wenn die HR-Mitarbeitenden fachliches und organisatorisches Wissen der Pflege aufweisen und die HR-Abteilung im Personal-Kernprozess der Personalgewinnung eine führende Rolle übernimmt. Durch die Entlastung und Unterstützung der Pflege wird die Qualität der Selektion erhöht. Die Massnahmen sollten demnach auf drei Hauptpunkte konzentriert werden:

- **Die Personalgewinnung als HR-Kernprozess gehört in die Hände von Human Resources:** Als eine der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements, stellt die Literatur die Personalgewinnung in den Mittelpunkt der Personalarbeit. Für eine nachhaltige Stellenbesetzung werden die Grades, Skills und die Passung zum Unternehmen eingehend geprüft, was die Stärkung der Personalgewinnung als Personal-Kernprozess rechtfertigt.
- **Notwendig ist, sich organisatorisches und fachliches Wissen rund um die Pflege anzueignen:** Für Akzeptanz in der Pflege, ist das pflegerische Fachwissen in der Abteilung Human Resources aufzubauen. Die Hauptbegriffe der Leistungsgebiete sowie Kenntnisse der Pflegegrundbildung mit den Fort-, Aus- und Weiterbildungen sowie Eigenheiten der Station, der Patienten, der Mitarbeitenden und die alltäglichen Herausforderungen müssen bekannt sein, um den Zugang zur Pflegeethematik zu erhalten.
- **Die Kenntnisse der psychologischen Aspekte rund um den Skill- und Grade-Mix sollten erweitert werden:** Die psychologischen Aspekte des Skill- und Grade-Mix können mit einer zielgerichteten Beratung und Betreuung durch HR-Mitarbeitende und durch die Stationsleitung angegangen werden. Es waren dies Ängste der Mitarbeitenden, dass durch die Aufgabenfragmentierung ihre Verantwortung kleiner wird und der Stellenwert sinkt. Die Umstellung auf den Skill- und Grade-Mix darf keine erhöhte Fluktuation auslösen; im Gegenteil. Aus dem Einsatz im Pflegefachgebiet, der der Ausbildung entspricht, müsste eine erhöhte Arbeitsplatzzufriedenheit resultieren, was die Kündigungsneigung verringern kann. Durch ein vertieftes Wissen im Bereich Coaching, Mentoring und Konfliktmanagement kann dieser Umstellungsprozess in der Pflege durch die Human Resources mit Mehrwert begleitet werden.

Auf Ebene der Systeme und Hilfsmittel sind die Stellen- oder Funktionsbeschreibungen essentiell. Als Vertragsbestandteil, Basis für die Ausschreibung, zur Probezeitbeurteilung und als Basis zur Zielvereinbarung sind sie der Dreh- und Angelpunkt rund um den Skill- und Grade-Mix. Auch der Stellenplan und das damit im Zusammenhang stehende Budget sind von zentraler Bedeutung. Sie sind ein wichtiges Steuerungselement im Bereich der Personalgewinnung.

Mit der Berücksichtigung und Umsetzung dieser Hauptpunkte kann der Mehrwert von Human Resources für die Pflege erhöht werden. Damit wird die Pflege im Bereich Personalgewinnung entlastet und die Qualität der Einstellungen erhöht, was die Qualitätsführerschaft der Klinik Barmelweid unterstützt. Begleitende Massnahmen, wie die Imagepflege und die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, können den «War for Talents» zusätzlich unterstützen. Dies erfordert einen stärkeren Einbezug der Geschäftsleitung sowie verschiedener Fachbereiche wie beispielsweise von Marketing und Kommunikation.