



Grade- and Skill-Mix

Perspektiven der Personalentwicklung im Krankenhaus

Langsam findet sie ihren Weg. Die Erkenntnis, dass Information und Wissen die wertvollsten Produktionsfaktoren im Dienstleistungsunternehmen sind. Je anspruchsvoller das Angebot, umso gehobener die Anforderungen, die an die Mitarbeitenden gestellt werden. Dabei sind es hauptsächlich folgende drei gesellschaftlichen Herausforderungen, die das System treiben: die demografische Entwicklung, der medizinisch technische Fortschritt und die wachsenden Ansprüche der Leistungsempfänger. Und, als würde dies nicht schon ausreichend für Herausforderungen sorgen, erhöhen der wachsende ökonomische Druck und die Arbeitsmarktsituation zusätzlich die Spannung. Eine derartige Atmosphäre schafft die idealen Rahmenbedingungen für neue Betrachtungsmodelle, Lösungsideen, Begriffe und Sprachverwirrungen.

Dr. Christoph Zulehner



Dr. Christoph Zulehner

Seit dem WHO-Report 2000 bahnt sich das Wortpaar Skill-Mix/Grade-Mix seinen Weg durch die Begriffswelt des Personalmanagements. Als Grade- and Skill-Mix oder aber auch als Skill- and

Grade-Mix hinterlässt es seine Spuren und sorgt für Neugier gleichermaßen wie für Verwunderung und Kopfschütteln. Die Zuordnungen auf der Bewertungsskala sind so unterschiedlich wie die Interpretationen, die sich bei der Personalarbeit dazu finden lassen. Höchste Zeit, die Bezeichnungen einer kritischen Untersuchung zu unterziehen und auf ihren Praxisnutzen zu überprüfen.

Zunächst eine ernüchternde Erkenntnis. Beim Skill- and Grade-Mix handelt es sich prinzipiell um kein Novum. In

anderer Verpackung ist er uns unter den Bezeichnungen Qualifikations-Mix, Personal-Mix oder Team-Mix durchaus vertraut. Seine wachsende Bedeutung hat er erhalten, weil sich die Gesundheits- und Sozialunternehmen mit der Einführung kompetitiver Finanzierungsmodelle – also der wettbewerbsfördernden Leistungsabgeltung – auf einen Grenzwert zubewegen. Auf der einen Seite ist es die Verweildauer, die sich in den letzten Jahren merklich reduziert hat. In der Folge wurde für die Dienstleister jene Zeit immer mehr

verkürzt, in der es die notwendigen Tätigkeiten zu erbringen gilt. Auf der anderen Seite treibt das enorme Wissenswachstum die Unternehmen dazu, die hoch komplexen Prozesse auf immer mehr subspezialisierte Expertinnen und Experten aufzuteilen. Schnittstellen und Arbeitsteiligkeit nehmen spürbar zu und Koordinationsaufwand und Managementansprüche sind kontinuierlich im Steigen begriffen. Anders formuliert: In immer kürzerer Zeit

zu entwickeln. Anders formuliert, den Grade- and Skill-Mix zu verändern.

Begriffsklärung

An dieser Stelle sollten einige Begriffe einer Erklärung zugeführt werden. Der Terminus „Grade“ steht für Rang oder Dienstgrad. Beim „Grade“ handelt es sich demnach um Berufsbezeichnungen und Berufsgruppenzugehörigkeiten, die über Ausbildungsnachweise

Ziel des Grade- and Skill-Mix ist die ideale Mischung aus Berufsgruppen und Fähigkeiten, zur Erfüllung des beauftragten Leistungsportfolios unter ökonomischen Gesichtspunkten und unter Berücksichtigung der gegebenen Arbeitsmarktbedingungen. Gelingt dies, so sprechen wir beim Personalmanagement von „Match“. Gelingt das nicht, so ist das Unternehmen mit einem „Mismatch“ konfrontiert, den es zu korrigieren gilt.

>> In immer kürzerer Zeit werden ständig mehr SpezialistInnen am Patienten tätig. <<<

sind fortwährend komplexer werdende Handlungen von einer ständig wachsenden Anzahl an Spezialistinnen zu erbringen.

Die Arbeitsteiligkeit stößt auch dort an ihre Grenzen, wo Positionen unbesetzt bleiben, weil die nachgefragten Experten am Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen. Möchte das Unternehmen sein Leistungsangebot auf gleichem Qualitätsniveau weiter anbieten, gilt es, Möglichkeiten einer Neuverteilung, der zu erbringenden Tätigkeiten,

belegbar sind, ergänzt um Zusatzausbildungen oder Weiterbildungen, für die Zeugnisse ausgestellt werden.

Was nur bedingt aus dem „Grade“ hervorgeht sind die speziellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Daher bedarf es ergänzend zum „Grade“ einer Beachtung der „Skills“. Darunter verstehen wir das Know-how, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, durchaus im pragmatisch-handwerklichen Sinne.

Modell

Um einen Mismatch strukturiert zu bearbeiten, soll nachfolgend ein Modell vorgestellt werden. Im Zentrum des Modells steht die „Grade“-Pyramide. Dabei handelt es sich um eine idealisierte Darstellung der „Grade“-Verteilung. Das bedeutet, dass im Sinne der oben beschriebenen Begriffserklärung die Berufsgruppen mit den aufwändigsten Ausbildungen und somit mit dem höchsten Entlohnungsniveau (Personalkosten) oben verortet sind und

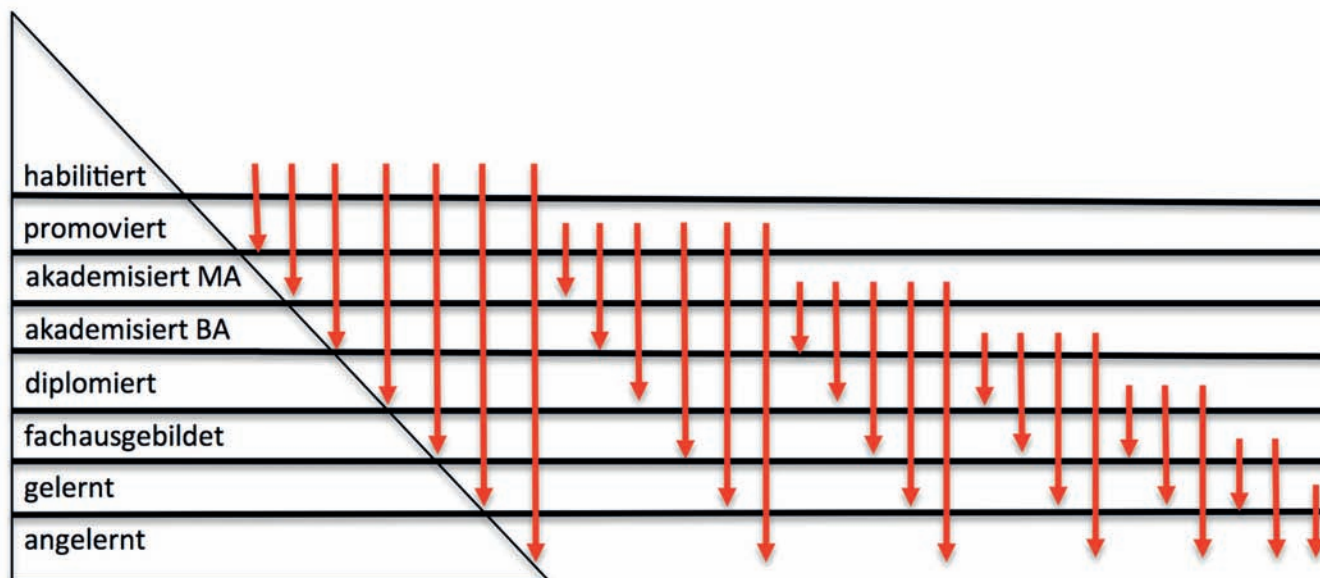


Abbildung 1: Grade-Pyramide und Verschiebung von Tätigkeiten

jene mit dem geringsten Entlohnungsniveau unten (siehe Abbildung 1). Die Dreiecksform symbolisiert das idealisierte ökonomische Ziel, das vereinfacht darin besteht, den verschiedenen „Grades“ jene Tätigkeiten zuzuordnen, für die sie auch qualifiziert sind. Also Über- und Unterqualifizierung zu vermeiden.

Kommt das System durch eine dementsprechende Arbeitsmarktdynamik in Bewegung, dann besteht das tendenzielle Ziel darin, Tätigkeiten von höheren „Grades“ zu niedrigeren „Grades“ zu verschieben.

Vorgehensmodell

Bevor das Management eine Veränderung des Grade- and Skill-Mixes vornimmt sollte zunächst die Effektivität besehen werden. Dieser Schritt wird hier „Entrümpelung“ genannt. Dabei gilt es folgende Frage zu stellen: Werden gegenwärtig Leistungen erbracht, auf die, bei gleicher Qualität der Dienstleistung, verzichtet werden kann?

Der zweite Schritt beschäftigt sich mit der Automatisierung. Es sollte generell vermieden werden, dass Information analog transportiert wird. Vor allem die redundante Verfügbarkeit von Information und ihre synergetische Verwendung gilt es im Rahmen von Automatisierungsvorhaben zu nutzen.

In einem dritten Schritt sollten Möglichkeiten der Auslagerung von Tätigkeiten an die Leistungsempfänger geprüft werden. Diese Form der Effizienzsteigerung wird „Prosuming“ genannt. Dieses Kunstwort ist eine Kombination aus „Producer“ und „Consumer“ und bezeichnet die Beteiligung der Patienten an der Erbringung der Dienstleistung. Erst wenn die Schritte 1 bis 3

getan sind, sollte die Veränderung des Grade- and Skill-Mixes in Angriff genommen werden.

Im Rahmen des Grade- and Skill-Mixes kann es neben der oben beschriebenen Verschiebungen von Tätigkeiten

Tätigkeiten. Die Häufigkeit macht die Gewöhnlichkeit.

In diesem Sinne ist das Management von Gesundheits- und Sozialunternehmen dazu eingeladen, die Entwicklungen am Arbeitsmarkt gleichermaßen

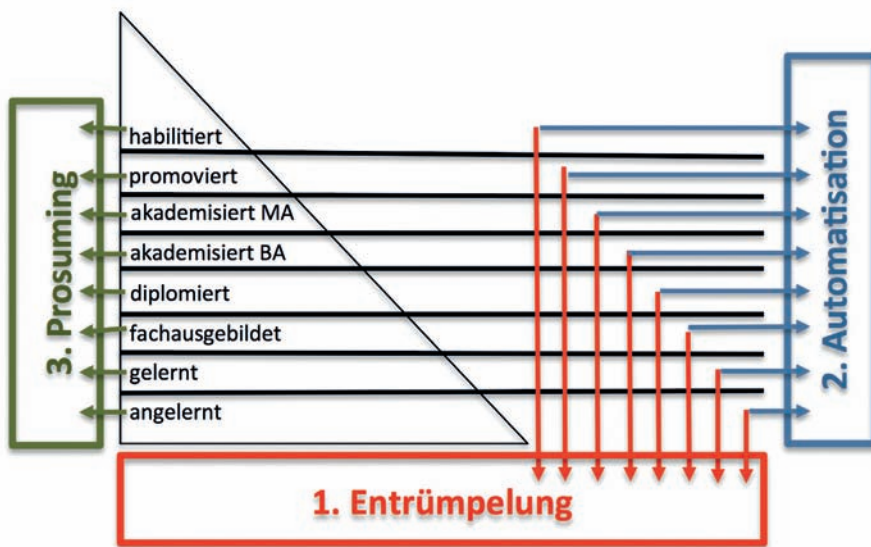


Abbildung 2: Vorgehensmodell Grade- and Skill-Mix

(Skill-Mix) noch zu einem weiteren Phänomen kommen, nämlich der Entwicklung neuer Berufsgruppen. Ein historisches Beispiel ist die Entwicklung der Berufsgruppe der Kardiotechniker. Ein jüngstes Beispiel ist die Entwicklung der „Arzt-Assistenz“ in der Kardiologie in Deutschland.

Seinen Ausgang nehmen solche Veränderungen fast immer bei der Verschiebung von Tätigkeiten und dem sich daraus ergebenden Erwerb der notwendigen „Skills“. Weisen die notwendigen „Skills“ eine dementsprechende Komplexität auf und wächst am Markt in der Folge eine Nachfrage heran, dann kann sich daraus der Bedarf nach einer neuen Berufsgruppe entwickeln.

Hier ist der Treiber nicht nur eine Verknappung am Arbeitsmarkt sondern auch die wachsende Routine von

wie die Veränderungen beim Leistungsangebot und die Personalausstattung im Auge zu behalten.

Literatur:

Buchholz, B. (2003) Steuerung eines gemischtqualifizierten Pflegeteams in: *Pflege Aktuell* 57 (10) S. 519-521

Duffy, F.D.; Gordon, G.H.; Whelan, G.; Cole-Kelly, K.; Frankel, R.; (2004) *Assessing Competence in Communication and Interpersonal Skills: The Kalamazoo II Report, Academic Medicine, June 2004 - Volume 79 - Issue 6 - pp 495-507*

Gibbs, I., McCaughan, D., Griffiths, M. (1991) *Skill mix in nursing: a selective review of the literature in: Journal of Advanced Nursing* (16) S.242-249

Niederberger-Burgherr, J. (2002): Editorial - „Skill mix“ und „Grade mix“ heute und in Zukunft in: *Pflege* 15 (2) S. 161-162