

Ogg

Herausforderung Fachkräftemangel in der Gesundheitsversorgung

Folien-Auszüge von
Willy Oggier, Dr.oec.HSG

copyright by willy oggier
gesundheitsökonomische
beratungen ag

Personalknappheit und Fachkräftemangel (Hess, 2022)

- Zunehmendes Problem in vielen Branchen und Firmen/
Institutionen
- Ursachen sind
 - steigende Nachfrage und
 - sinkendes Angebot
- Zunehmend strategisches Thema
- Zuerst Trends und Ursachen für diese Personalknappheit
verstehen
- Statt Aktivismus gezielte Massnahmen planen und
umsetzen

Die Lage hat sich in 2021/ 2022 zugespitzt (Hess, 2022)

- Die Fluktuation hat sich in/ nach Corona teilweise massiv erhöht.
- Der Druck auf die verbleibenden Mitarbeitenden wird immer höher.
- Mitarbeitende fordern mehr Teilzeit, Home Office oder Ferien.
- Die Lohnspirale beginnt zu drehen (auch wegen steigender Inflation).
- Es braucht viel Zeit und Geld, um Mitarbeitende zu halten und neue Mitarbeitende zu finden.
- Personalmangel wird Chefsache.
- Es braucht vermehrt strukturelle und systemische Massnahmen.

Strukturelle Gründe für Fachkräftemangel (Hess, 2022)



- Demographischer Wandel
 - «Zeitbombe platzt in Zeitlupe»
- Veränderte Qualifikationen
 - Digitalisierung, Höherqualifikation
- Verändertes (Branchen-) Image
 - Old Economy
- Regulatorische Beschränkungen
 - Begrenzte Zuwanderung
- Gesellschaftliche Veränderungen
 - Home Office, Teilzeitarbeit
- Nicht nur Finden, sondern Halten
 - Führung und Kultur

Was ist das Besondere daran?

- Die Folien stammen nicht aus dem Gesundheitswesen, sondern aus der Maschinenindustrie...
 - ...mit einer ganz anderen Verteilung Mann – Frau
 - ...mit einer ganz anderen Exportabhängigkeit
- Marktmacht kippt (Alex Villiger, Graubündner Kantonalbank, August 2022)
 - Von «Weshalb glauben Sie, dass Sie die richtige Person für diesen Job sind?»...
 - ...zu «Weshalb glauben Sie, dass Sie der richtige Arbeitgeber für uns sind?»

Wo liegen mögliche Unterschiede zum Gesundheitswesen?



- Demographie betrifft das Gesundheitswesen doppelt (weniger Fachkräfte, mehr Nachfrage)
- Maschinenindustrie hat Branchenverband, der Aus- und Weiterbildung konzipiert hat (praxisnah)
- Gesundheitswesen hat keinen Branchenverband (nur Organisationen, die meinen, sie seien es...)
- Standardisierte Produkte vs. Baumol'sches Axiom
- Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter

Kurz-Einführung Güterarten

- In der Informationsökonomie werden Güter in Bezug auf die für den Käufer prüfbaren Kriterien in Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter unterteilt.
 - Bei Suchgütern können die Leistungseigenschaften vor dem Kauf geprüft werden (z.B. Produktdesign, -farbe).
 - Bei Erfahrungsgütern können die Leistungseigenschaften erst nach dem Kauf während der Produktnutzung geprüft werden (z.B. Energiesparlampe, Airbag).
 - Bei Vertrauensgütern sind unter vertretbaren Informationssuch-Kosten die Vertrauenseigenschaften nicht überprüfbar (z.B. recyclingfähige Materialien). Der Käufer muss auf die Leistungs-Zusicherung des Anbieters vertrauen.
 - Güter bestehen in der Regel aus einer Kombination der drei Elemente, wobei anhand der Dominanz einer Eigenschaft die Typologie vorgenommen werden kann.

Theoretische Basis (I)

- Je schlechter die Dienstleistungsqualität beurteilt werden kann, desto wichtiger ist das Vertrauen des Kunden gegenüber dem Anbieter. Besondere Bedeutung hat dies dann, wenn auch nach dem Konsum die Qualität nicht bewertet werden kann und Unsicherheit besteht.
- Grundsätzlich wird zwischen interpersonalem und organisationalem Vertrauen unterschieden.
 - Das interpersonale Vertrauen beleuchtet die Vertrauensbeziehung zwischen Individuen.
 - Das organisationale Vertrauen befasst sich mit der Beziehung zwischen einem Individuum und einer Organisation, bzw. dem Vertrauen zwischen Organisationen.
- Je länger eine Geschäftsbeziehung andauert, desto mehr verändern sich die jeweiligen Eigenschaften im Hinblick auf die Dienstleistung. Güter, die anfänglich einen hohen Anteil an Vertrauens-Eigenschaften verzeichneten, können durch häufige Inanspruchnahme zukünftig vermehrt Erfahrung- und Sucheigenschaften herausbilden.
- Zu welchen der drei Eigenschaften das Angebot letztlich eingeordnet wird, hängt vom subjektiven Empfinden des Kunden ab.

Theoretische Basis (II)

- Vertrauen ist immer dann relevant, wenn eine riskante Vorleistung eines Transaktionspartners nötig ist und die Gegenleistung nur im Sinne eines Leistungsversprechens besteht. Dies ist v.a. bei sehr individuellen und immateriellen Dienstleistungen der Fall.
- Würde es zwischen Transaktionspartnern kein Vertrauen geben, wäre das Zustandekommen einer Geschäftsbeziehung ausgeschlossen, da die mit der Leistung einhergehende Unsicherheit kaum überwunden werden könnte.
- Ohne vorheriges Vertrauen würden Kunden bestimmte Dienstleistungen nicht in Anspruch nehmen.
- Durch eine hohe Dienstleistungsqualität wird das Vertrauen in den Anbieter gestärkt und der Kunde ist zufrieden, wenn dessen Erwartungen an die Leistung erfüllt oder bestenfalls übertroffen wurden.
- Aus dieser Zufriedenheit resultiert wachsende Loyalität des Kunden gegenüber zukünftigen Leistungen eines Anbieters.

Theoretische Basis (III)

- Eine vertrauensvolle Anbieter-Nachfrager-Beziehung führt über längeren Zeitraum betrachtet zu höherer Kundenbindung und infolgedessen langfristigem ökonomischen Erfolg für den Anbieter der Dienstleistung.
- Auch die Reputation eines Unternehmens kann das Kundenvertrauen positiv beeinflussen. Wenn ein Kunde über längeren Zeitraum positive Erfahrungen mit der Dienstleistungsqualität eines Anbieters gemacht hat, gibt er diese an Dritte weiter und der Reputationsaufbau wird gestärkt.
- Aus dem guten Ruf des Anbieters resultiert eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden, da sie diesem mehr vertrauen. Die Reputation eines Unternehmens wird folglich durch gestärktes Vertrauen erhöht.
- Besonders bei medizinischen Leistungen kommt dem Vertrauen eine große Bedeutung zu, nicht auch zuletzt aufgrund der Tatsache, dass Gesundheitsdienstleistungen hauptsächlich Vertrauenseigenschaften enthalten.

Theoretische Basis (IV)

- Selbst nach erfolgter Behandlung können Patienten schlecht beurteilen, ob die richtige Diagnose gestellt oder das richtige Therapieverfahren gewählt wurde. Der Informationsvorsprung des Anbieters bringt diesem eine gewisse Macht über den Nachfrager, der dadurch blindes Vertrauen entgegen bringen muss.
- Ein weiteres Problem stellt die Tatsache dar, dass die medizinische Leistung zumeist nicht regelmäßig konsumiert wird, wodurch schlecht eigene Erfahrungen gemacht werden können.
- Andererseits können auch nicht immer Erfahrungen anderer auf die eigenen Gesundheitsprobleme und Behandlungen übertragen werden, da diese Art von Gesundheitsdienstleistung sehr stark individuell geprägt ist.
- Arzt und Patient stellen im Gesundheitssystem die zentralen Figuren des Dienstleistungskontexts dar. In der Interaktion zwischen Arzt und Patient ist zunächst das interpersonale Vertrauen wesentliche Ressource, während das organisationale Vertrauen in das Gesundheitswesen und dessen Akteuren in Wechselwirkung dazu steht.

Theoretische Basis (V)

- Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Patient und Arzt führt zu einem besseren Informationsverhalten des Patienten, wodurch der Arzt einen Nutzen für die Qualität seiner Diagnose ziehen kann. Außerdem akzeptieren Patienten Therapievorschläge und Empfehlungen leichter, wenn sie dem Arzt vertrauen.
- Vertrauen hat demzufolge nicht nur positive Auswirkungen auf die Genesung des Patienten, sondern auch auf die ökonomischen Kosten im Gesundheitssystem. Transaktionskosten können vermieden werden, wenn der ersten Diagnose des Arztes vertraut wird und keine weiteren Akteure aufgesucht werden müssen. Dem gegenüber verursachen Phänomene, wie das Einholen einer zweiten Meinung aufgrund von Misstrauen, enorme zusätzliche Kosten im Gesundheitssystem.
- Durch Sparmaßnahmen fühlen sich Patienten in ihrer Versorgung benachteiligt, weshalb es schwierig ist, das Vertrauen in eine angemessene Behandlung aufrecht zu halten. Daraus kann entstehen, dass ausschliesslich grundversicherte Patienten im Vergleich zu zusatzversicherten Patienten seltener Vertrauen in ihre Versorgung haben.

Theoretische Basis (VI)

- Um Informationsdefizite zu reduzieren, liefert die Informationsökonomik Anhaltspunkte für Anbieter und Nachfrager. Dazu stehen zwei Maßnahmen zur Verfügung.
 - Durch Signaling werden Informationen ausgesandt, die von der besser informierten Marktseite preisgegeben werden.
 - Das Gegenteil dazu stellt Screening dar. Hier geht die Informationssuche von der schlechter informierten Seite aus.
- Dabei können Signaling- und Screening-Maßnahmen sowohl von der Anbieter- als auch der Nachfrageseite kommen.
 - Klassisches Beispiel für Signaling-Aktivitäten eines Unternehmens sind Garantieverprechen gegenüber dem Kunden.
 - Nachfragerseitige Signaling-Aktivitäten stellen beispielsweise Informationen dar, die beim Anbieter dazu beitragen, eine Leistung an die individuellen Bedürfnisse des Kunden anzupassen, wie z.B. das Zusenden von Sprachnachweisen für die Einordnung in einen Sprachkurs.

Literatur

- Die Folien zur Vertrauensökonomie basieren auf/ sind entnommen aus Passagen von:
 - Anonym, Gesundheitsdienstleistungen als Vertrauensgut. Die Relevanz unterschiedlichster Akteure in der Vertrauensbildung, Bachelorarbeit, 2015 (www.grin.com/document/978586).
 - Kuchinke Björn, Sind vor- und vollstationäre Krankenhausleistungen Vertrauensgüter? Eine Analyse von Informationsasymmetrien und deren Bewältigung, Institut für Volkswirtschaftslehre, Technische Universität Ilmenau, September 2000.
 - Ritzer-Angerer Petra, Was bedeuten die Vertrauensguteigenschaften der Jahresabschlussprüfung für die Regulierung der Wirtschaftsprüferhaftung?, in: ZfWP 2020; 69 (2), S. 89 – 119.
 - Sowie die in diesen Arbeiten zitierte Literatur.

Was heisst dies nun?

- Nicht nur Gesundheits-, sondern auch Versicherungsgüter sind oft Vertrauensgüter.
- Vertrauen wird nicht über Kosten-, sondern wenn schon über Leistungs-Vergleiche und Garantien geschaffen.

Lösungsansätze der Industrie zu Strukturthemen (Hess, 2022)

- Branchen-/ Firmen-spezifische Ansätze
- In der Industrie oftmals umgesetzt:
 - Führung und Kultur
 - Effizienzsteigerungen
 - Automatisierungen
 - Outsourcing/ Kooperationen
 - Ausländische Arbeitskräfte
 - Attraktivität und Image verbessern
 - Berufliche Grundbildung stärken
 - Berufliche Weiterbildungen fördern
 - Eigentliche Umschulungen machen (MEM-Passerelle 4.0)

Bildung ist Schlüssel beim Fachkräftemangel (Hess, 2022)

- Berufliche Grundbildung (Lehre) ist ein optimaler Ansatz für Fachkräfte.
- Durchlässigkeit ist heute gegeben.
- Auch Anlehren sind gefragt für geringere Qualifikationen.
- Industrie (Swissmem) ist hier engagiert, um
 - attraktive Berufsbilder anzubieten
 - notwendige Kompetenzen für Firmen sicherzustellen
- Heute können selbst Top-Firmen nicht mehr alle Lehrstellen besetzen.

Permanente Weiterbildung wird wichtiger (Hess, 2022)

- Permanente Weiterbildung ist in Industrie bereits stark verankert
 - Neue Kundenbedürfnisse
 - Neue Technologien
 - Neue Methoden (Lean)
- Der Markt (und Swissmem) bieten viele Angebote für Weiterbildung an.
- Leute aus Berufen mit sinkender Nachfrage in Berufe mit steigender Nachfrage umschulen anspruchsvoll
- Swissmem will einen neuen Weg etablieren, die MEM-Passerelle 4.0

Weitere Aspekte (I)



- «Laufbahnen von heute sehen aus wie Loopings» (Zeilfelder, 2022)
- «Die meisten Berufe von 2030 existieren noch nicht» (Chappuis, 2022)
 - Grösseres Bedürfnis nach Unabhängigkeit (oft mehr als einen Beruf haben, weil es Mitarbeitende so wollen)
 - Früher: Arbeitgeber gab Sicherheit, Arbeitnehmer Loyalität. Heute: Arbeitgeber will Engagement, Arbeitnehmer sucht Arbeitsmarktfähigkeit.
 - Wichtigkeit, lernfähig zu bleiben und in der Lage zu sein, Probleme und Gelegenheiten antizipieren zu können
 - Schlüsselkompetenz Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit)
 - «Es gibt ein Szenario, nach dem 80 Prozent der Berufe, die es 2030 geben wird, heute noch nicht existieren. Im Grunde geht es nicht um die Berufswahl, sondern um die Einstellung zum Lernen.»

Weitere Aspekte (II)



- «Je älter die Bevölkerung insgesamt wird, desto mehr werden die Unternehmen darüber nachdenken müssen, wie sie das Potenzial der älteren Arbeitskräfte besser ausschöpfen könnten und wie die unterschiedlichen Generationen sinnvoll zusammenarbeiten könnten.» (Christin Severin, Über-50-Jährige als strategische Reserve, NZZ, Nr. 49, 28. Februar 2022).
- Im Gesundheitswesen reden wir über Berufe, Berufs-Loyalitäten, nicht über Funktionen, Rollen, Unternehmens-Loyalitäten.
- Im Gesundheitswesen reden wir die Probleme und das Negative hoch und das Sinnhafte und Nachhaltige klein (wenn wir überhaupt davon reden): Würden Sie so Ihren Kindern empfehlen, einen Gesundheitsberuf zu lernen?

Weitere Aspekte (III)



- Die Lohnerhöhung als trügerisches Instrument für Nachhaltigkeit
 - Beispiel Lohnerhöhung und Teilzeitarbeitspensum-Reduktion
- Kurzfristige Massnahmen zur Verbesserung des Images gibt es kaum, es dauert Jahre. Beginnen Sie daher lieber heute als morgen.
- Die Rehabilitation als Verlierer?
 - Steigende Bedeutung (Beispiel Long Covid, demographische Entwicklung)
 - Sinnhaftigkeit (berufliche und soziale Integration)
 - Vertrauen (längere Aufenthaltsdauern als in der Somatik ermöglichen Beziehung)
 - Regelmässigere Arbeitszeiten als in der Somatik und Psychiatrie
- Es gibt positive Beispiele: Die Jungen von der Sinnhaftigkeit des Berufs überzeugen
 - Beispiel

Og

Besten Dank
für
Ihre Aufmerksamkeit