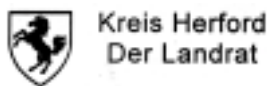


BETEILIGTE REGIONEN



IN DIESER AUSGABE:

Telefoninterviews	1
Betriebsinterviews allgemeine Situation	2
Krankenhäuser	2
Vorsorge- u. Reha- bilitationskliniken	2
Arzt-/Facharzt-/ Zahnarztpraxen	3
Ambulante soziale Dienste	3
Dachorganisationen (Org. d. freien Wohl- fahrtspflege)	3
Altenwohn- und Pflegeheime	4
Soz. Einrichtungen u. Heime z. Förd. v. Kindern, Jgendl.,	4
Krankentransport- und Rettungsdienste	4



### 3. BEFRAGUNGSWELLE: CLUSTER GESUNDHEITS- UND SOZIALWESEN

Am 1.1.2000 startete das Bildungswerk der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft - BOW e. V. im Auftrag der EU und des Landes Nordrhein-Westfalen sein drittes Projekt: „Prospect - dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring“.

In zahlreichen Regionen Deutschlands haben Unternehmen Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen mit den geeigneten Arbeitskräften zu besetzen, obwohl die Zahl der registrierten Arbeitslosen hoch ist. Diese von Experten auch als „Arbeitsmarkt-Mismatch“ bezeichnete Konstellation nimmt an Tragweite deutlich zu. Das Monitoring - Projekt soll hier durch eine genaue Bedarfsanalyse entgegenwirken.

In der ersten beiden Befragungswellen wurden Unternehmen des industriellen Kernbereiches und dem Dienstleistungs- und Logistiksektor der Region befragt.

#### TELEFONINTERVIEWS

Gegenstand der dritten Welle waren 171 Einrichtungen aus dem Gesundheitswesen und 238 aus dem Sozialwesen. Bei der Auswahl wurden nur Betriebe mit mehr als 10 MitarbeiterInnen berücksichtigt. Telefonisch kontaktiert werden konnten davon 91 (53 %) bzw. 140 (59 %). Zu einem Interview bereit waren im Gesundheitswesen 36, im Sozialwesen 87 Gesprächspartner.

In den befragten Einrichtungen des **Gesundheitswesens** wurden in den letzten 12 Monaten 26 Beschäftigte neu eingestellt, 111 Stellen wurden abgebaut. Daraus ergibt sich ein Saldo von **-85 Stellen**, überwiegend im Vollzeitbereich. Im **Sozialwesen** wurde eine Personalzunahme von 243 Beschäftigten, eine Abnahme um 43 MitarbeiterInnen genannt. Daraus ergibt sich ein Saldo von **+200 Stellen**, in der Mehrzahl im Vollzeitbereich .

Rund ein Drittel der Befragten hat zur Beschäftigungsentwicklung in den kommenden 12 Monaten keine Angaben gemacht bzw. geäußert, die voraussichtliche Beschäftigungsentwicklung sei „noch unbestimmt“. Es besteht offensichtlich eine große Unsicherheit darüber, wie sich die zukünftige Situation im Gesundheits- und Sozialwesen auf Grund der zu erwartenden gesetzlichen Änderungen gestalten wird.

In knapp 60 % der Betriebe wird die Notwendigkeit von Weiterbildung aufgrund veränderter Anforderungen gesehen. Als Themen wurden hier am häufigsten spezifische Fachkenntnisse genannt wurden, gefolgt von kaufmännischen Kenntnissen, EDV-Wissen und Kundenorientierung.

#### UNTERSTÜTZENDE INSTITUTIONEN

Arbeitsamt Bielefeld, Arbeitsamt Herford, Arbeitgeberbund Ostwestfalen-Lippe, Bertelsmann Stiftung, Die Chance gGmbH im Kreis Herford, Deutscher Gewerkschaftsbund, Gemeinnützige Regionale Personalentwicklungsgesellschaft (REGE mbH), Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld, Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld, Kreis Gütersloh, proArbeit gGmbH im Kreis Minden-Lübbecke, Unternehmerverband für den Kreis Gütersloh

## BETRIEBSINTERVIEWS - ALLGEMEINE SITUATION

*„Das Gesundheitswesen ist nicht nur ein Wachstumsbereich der Wirtschaft, es konzentrieren sich hier existentielle Erwartungen der Menschen.“  
(Pf. J. Gohde, Diakonisches Werk der EKD)*

Zentrales Ergebnis der Befragungen in allen Einrichtungen ist eine angespannte Kostensituation sowie ein knapper, an die Kapazitätsgrenzen stoßender Personalbestand (der in vielen Fällen bei entsprechenden Mitteln sofort aufgestockt werden würde) bei insgesamt steigenden Qualitätsanforderungen.

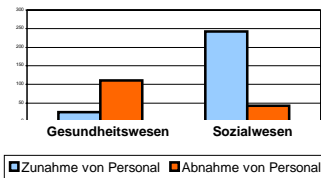
Sowohl im medizinischen Bereich (Ärzte) als auch bei der Pflege und den ErzieherInnen zeichnet sich ein Bedarf an examinierten Kräften ab.

Entscheidend für die Zukunft vieler Einrichtungen wird die Implementierung eines ausgefeilten Qualitätsmanagements sein. Dazu gehört vor allem eine weitere Prozessoptimierung und sparsamer Einsatz finanzieller Ressourcen.

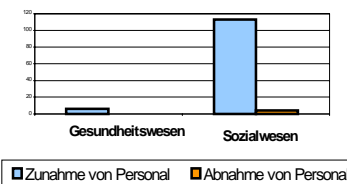
Die Arbeit in der Pflege ist kein Job, sondern in hohem Maße eine „Berufung“. Sie erfordert sehr viel Sozialkompetenz und Verantwortungsbewusstsein. Leider erfährt sie im gesellschaftlichen Umfeld nicht die Aufmerksamkeit und Anerkennung, die ihr zusteht. Eine Imagekampagne wäre wünschenswert.

### TELEFONINTERVIEWS

Beschäftigungsentwicklung in den letzten 12 Monaten



Beschäftigungsentwicklung in den nächsten 12 Monaten



*Der Bedarf an qualifizierten Pflegekräften wird nach Ansicht der Diakonie steigen. 1998 waren rd. 1,8 Millionen Menschen pflegebedürftig. Schätzungen zufolge werde diese Zahl im Jahr 2040 zwischen 2,2 und 2,8 Millionen liegen.*

*„Altenpflege ist kein Job - es ist eine Berufung, die den ganzen Menschen erfordert.“*

### BETRIEBSINTERVIEWS

#### Krankenhäuser

<b>SITUATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gibt vielfältige Arbeitsplatzprofile: Ärzte, Krankenschwestern/-pfleger, med.-techn. Personal, Physiotherapeuten, Arztheferinnen, Küchenpersonal, Diätassistentinnen, Ernährungsberater, kaufm. Personal, Sozialarbeiter.</li> <li>Einen Mangel gibt es bei Ärzten und OP-, Intensiv- und Anästhesieschwestern, zukünftige Bedarfe sind schwer abzuschätzen (wegen der geplanten Einführung des DRG-Systems 2003).</li> <li>Einfache Arbeitsplätze gibt es zunehmend weniger. Reinigungsarbeiten und Küche werden häufig fremdvergeben.</li> </ul>
<b>PERSONALSUCHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Suche nach Ärzten erfolgt über das Internet und das Deutsche Ärzteblatt. Die Anzeigen sind sehr teuer und bringen wenig Resonanz.</li> <li>Zum Teil werden MitarbeiterInnen über das Arbeitsamt rekrutiert, Initiativbewerbungen spielen eine große Rolle. Es gibt ein Überangebot an medizinisch-technischen AssistentInnen.</li> </ul>
<b>WAS WIRD SICH ÄNDERN?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2003 wird in Deutschland das DRG-System (Diagnosis Related Groups) eingeführt, ein System zur Verschlüsselung der Leistungen. Seine Auswirkungen sind umfangreich, in erster Linie werden sich Ärzte in das System einarbeiten müssen; die Anforderungen an das Personal werden steigen und mit höherer Personalbesetzung kompensiert werden müssen.</li> </ul>
<b>WEITERBIDUNGSBEDARFE JETZT UND ZUKÜNFTIG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwerpunkte: allgemeine Fachkräfteschulungen, z. B. Kommunikation, Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement</li> <li>Ärzte: med. Themen, gesetzliche Vorgaben (Hygieneverordnung, Strahlenschutz), Fachkunde Rettungsdienst, einheitl. Therapieverfahren</li> </ul>

#### Vorsorge- und Rehabilitationskliniken

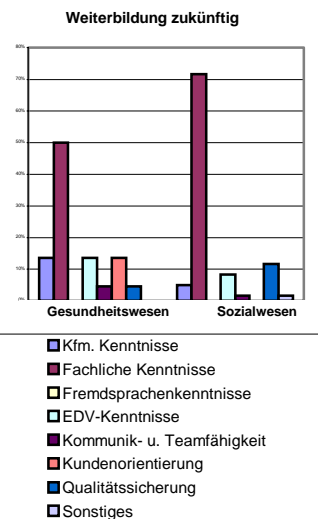
<b>SITUATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aus den früheren „Kur-Kliniken“, die sich vorwiegend mit vorbeugenden Maßnahmen beschäftigten, entwickelten sich die heutigen REHA-Kliniken. Kostenträger sind sowohl die Rentenversicherungsträger (REHA vor Rente) als auch die Krankenversicherungen (REHA vor Pflege). Die Prävention wird nur noch in Teilbereichen abgedeckt, da sie häufig von „Wellness-Hotels“ angeboten wird.</li> <li>Die Zukunftsaussichten werden eher pessimistisch eingeschätzt.</li> </ul>
<b>PERSONALSUCHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zusatzausbildung REHA-Medizin wird nur in Deutschland angeboten, das macht es z. B. schwierig, im Ausland ausgebildete Ärzte zu beschäftigen.</li> </ul>
<b>WAS WIRD SICH ÄNDERN?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Forschungsergebnisse (Burnout, Spielsucht, psychosom. Erkrankungen) führen im REHA-Bereich zu neuen Angeboten.</li> <li>Passive Therapie (z. B. Fango) wird von aktiver (z. B. Krankengymnastik) abgelöst.</li> <li>Es gibt verstärkt Angebote für Privatzahler (z. B. ältere Menschen, Leistungssportler).</li> </ul>
<b>WEITERBIDUNGSBEDARFE JETZT UND ZUKÜNFTIG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zukünftig werden in hohem Maß soziale Kompetenzen gefragt sein.</li> <li>Des weiteren genant wurden PC- und Schreibkenntnisse (Diagnosen, Berichte), Weiterbildung zum Sozialmediziner, Marketing, Mitarbeiterführung, Teamtraining.</li> </ul>

Arzt-, Facharzt-, Zahnarztpraxen	
SITUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Arztpraxen klagen über eine schwierige Kostensituation.</li> <li>Sie sehen sich in einem Konflikt zwischen der Notwendigkeit, wirtschaftlich (unternehmerisch) zu arbeiten, aber medizinisch zu denken.</li> <li>Das Gesundheitssystem werde auf diese Art ausgebremst, obwohl es ein „gigantischer Markt“ sei, in den investiert werden könnte und müsste. Es bleibe nur die Ausweitung der Nicht-Kassen-Medizin.</li> </ul>
PERSONALSUCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gilt als schwierig, qualifizierte MitarbeiterInnen zu bekommen.</li> <li>Eine überdurchschnittliche Bezahlung und ein gutes Betriebsklima werden als Mittel genannt, MitarbeiterInnen zu finden und zu binden.</li> <li>Benötigt werden zahnmedizinische Fachangestellte (früher ZahnhelferInnen), ArzthelferInnen- jeweils möglichst mit Zusatzqualifikationen wie zahnärztliche Prophylaxe/-verwaltungshelferIn oder speziellen Kenntnissen in Bereichen wie Endoskopie, Kardiologie, Röntgendiagnostik), medizinisch-technische Assistenten.</li> </ul>
WAS WIRD SICH ÄNDERN?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es werden Verbesserungen der Organisationsstruktur in den Praxen notwendig.</li> <li>Wettbewerbsvorteile können durch systematisches Qualitätsmanagement erreicht werden.</li> <li>(Noch) mehr Engagement, Einsatz und Flexibilität werden gefragt sein.</li> <li>Die Anforderungen an die MitarbeiterInnen werden steigen.</li> <li>Angebote für Privatzahler werden ausgeweitet.</li> </ul>
WEITERBIDUNGSBEDARFE JETZT UND ZUKÜNFTIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spezialkenntnisse z. B. Dialysetechnik, neue Techniken in der Diagnostik und in strahlentherapeutischen Verfahren</li> <li>Umgang mit digitalen Geräten (z. B. digitales Röntgen, digitale Bildbearbeitung und -archivierung)</li> <li>Kundenorientierung, Sprachkenntnisse, Umgangsformen und Rhetorik</li> </ul>

*„Es wäre sinnvoll, die attraktiven Seiten des Pflegeberufes in den Mittelpunkt zu stellen: es gibt sehr viel Bestätigung, sehr viel Dankbarkeit und positive Rückmeldung. Der helfende Beruf verdient Anerkennung - eine Werbestrategie wäre unbedingt erforderlich.“*

*„Für ein gutes, qualifiziertes Team muss man Geld ausgeben!“*

Ambulante soziale Dienste	
SITUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gibt eine Altersverschiebung nach hinten, ambulante Pflegedienste werden aus Kostengründen erst spät eingesetzt. Viele hochbetagte Menschen müssen betreut werden, es gibt eine Zunahme von Demenzerkrankungen.</li> <li>Die Kostensituation ist sehr angespannt, die Krankenkassen deckeln das Budget. Eine ausreichende Betreuung ist unter diesen Bedingungen kaum noch möglich.</li> </ul>
PERSONALSUCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualifiziertes Personal ist schwer zu finden. Es gibt eine vorgeschriebene Mindestquote an qualifiziertem Personal.</li> </ul>
WAS WIRD SICH ÄNDERN?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es herrscht eine große Unsicherheit in Hinblick auf gesetzliche Änderungen und damit verbundenen Personalbedarf.</li> <li>Zivildienstleistende fallen zunehmend weg.</li> <li>Die Bedeutung des Dokumentationswesens nimmt zu.</li> <li>Serviceangebote (z. B. betreutes Wohnen) werden ausgeweitet.</li> </ul>
WEITERBIDUNGSBEDARFE JETZT UND ZUKÜNFTIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildungsinhalte sind vor allem fachspezifische Kenntnisse zur Grundpflege (z. B. Waschen), Dekubituspflege, Hebe-Trage-Techniken, Wundversorgung, Demenzerkrankungen, palliative Medizin/Sterbebegleitung, Produktschulungen, Erste Hilfe.</li> <li>Darüber hinaus ist die Weiterbildung zur Pflegedienstleitung wichtig sowie Qualitätssicherung (Pflegestandards), EDV-Kenntnisse, die Vermittlung deutscher Sprachkenntnisse.</li> </ul>



*„Die Arbeit in der Pflege erfordert sehr viel Sozialkompetenz und Verantwortungsbewusstsein. Leider erfährt sie im gesellschaftlichen Umfeld nicht die Aufmerksamkeit und Anerkennung, die ihr zusteht.“*

*Beklagt wird eine Dauerbelastung der AltenpflegerInnen: „... man ist keinem gerecht geworden.“ Die Balance zwischen Distanz und Nähe, auch der Selbstschutz der MitarbeiterInnen, ist ein wichtiges Weiterbildungsthema, besonders wenn man beachtet, dass 80 % eines Ausbildungsjahrgangs den Beruf nach fünf Jahren wieder verlassen.*

Dachorganisationen (Organis. der freien Wohlfahrtspflege)	
SITUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es wird ein umfangreiches Leistungspaket für unterschiedliche Zielgruppen wie Familien, Kinder, Jugendliche, Frauen und alte Menschen geboten. Dazu gehören: Kindertagesstätten, die Betreuung von Schulen, Seniorenarbeit, Migrationsarbeit, Vereine, Initiativen, Selbsthilfegruppen, diverse Beratungsstellen, ambulante Pflege, mobile Dienste, kirchlicher Dienst.</li> <li>Die Einrichtungen beschäftigen bundesweit sehr viele Mitarbeiter, so dass Einsparungen immer große Auswirkungen haben.</li> </ul>
PERSONALSUCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es zeichnet sich ein Mangel an ErzieherInnen und Sozialpädagogen ab.</li> <li>In einigen Fachschulen gibt es nicht genug SchülerInnen. Von den ArbeitsberaterInnen wird in diesem Zusammenhang eine positivere Darstellung der Berufe gewünscht.</li> </ul>
WAS WIRD SICH ÄNDERN?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zukünftig werden höherwertige Arbeitsplätze nur noch mit Hochqualifizierten besetzt. In allen öffentlich geförderten Bereichen wird mehr auf eine abgeschlossene Ausbildung geachtet.</li> <li>Qualität hat Vorrang vor Quantität.</li> <li>Personale Kompetenzen haben eine große Bedeutung: Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsverhalten, Schnittstellenmanagement, Zeitmanagement, IT, Kunden- und Dienstleistungsorientierung.</li> </ul>
WEITERBIDUNGSBEDARFE JETZT UND ZUKÜNFTIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematische Weiterbildung und Supervision sind selbstverständlich. Das Angebot ist umfangreich, umfasst ein Spektrum von EDV bis Sterbebegleitung. Wichtig sind Deutschkenntnisse und die Förderung des Führungsnachwuchses.</li> </ul>

*„Die Altenpflege befindet sich im Zwiespalt zwischen humanitären Ansprüchen und ökonomischen (und rechtlichen) Zwangsvorgaben.“*

*„Wir müssen nach neuen Wegen in der stationären Altenarbeit suchen. Die Einbeziehung der ehrenamtlichen Helfer ist da ein wichtiger Baustein.“*

### BOW-Geschäftsstelle

Böttcherstr. 11  
33609 Bielefeld  
Tel. 05 21/7 86-1 92  
E-Mail:  
info@bow-online.de  
Internet:  
www.bow-online.de

### ProjektmitarbeiterInnen

Regina Westerfeld  
05 21/7 86-1 92  
Torge Kremp  
Viola Richter-Jürgens  
05 21/7 86-1 58

HABEN SIE FRAGEN,  
WÜNSCHE, ANREGUNGEN?  
RUFEN SIE UNS AN,  
ODER SCHICKEN SIE UNS  
EINE MAIL!

Altenwohn- und Pflegeheime	
SITUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Altersdurchschnitt in den Einrichtungen liegt bei 85 Jahren, Demenzerkrankungen nehmen zu (teilweise bis zu 70 % Desorientierte).</li> <li>Die Qualitätsanforderungen der Kostenträger (insb. der Pflegekassen) und Budgetierungen erfordern ein professionelles Management.</li> <li>Ziel ist es, den BewohnerInnen ein hohes Maß an Normalität zu erhalten und das Leben so lebenswert wie möglich zu machen. Es gibt neue Konzepte, z. B. Wohngemeinschaften, Wohnoasen für liegend Kranke.</li> <li>Wichtig ist der Kostengesichtspunkt, Personalaufwand und Kosten steigen. <i>„Die Altenpflege befindet sich im Zwiespalt zwischen humanitären Ansprüchen und ökonomischen (und rechtlichen) Zwangsvorgaben.“</i></li> </ul>
PERSONALSUCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es zeichnet sich ein Mangel an exam. Alten-/KrankenpflegerInnen ab.</li> <li>Eine Gesetzesänderung i. d. Ausb.verordnung wurde vorerst gestoppt.</li> <li>Pfleger sind sehr beliebt, „sie haben eine andere Sicht der Dinge“.</li> <li>Der Anteil der Männer im Pflegebereich ist jedoch sehr gering.</li> <li>Pflegeberufe haben ein geringes Image, eine Werbekampagne wäre unbedingt erforderlich.</li> </ul>
WAS WIRD SICH ÄNDERN?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hochaltrigkeit und die enorm steigende Anzahl demenziell Erkrankter werden eine Ausweitung des Marktes bedingen.</li> <li>Die Bedeutung des Berichtswesens nimmt zu.</li> <li>Es ist eine hohe Handlungskompetenz notwendig im pflegerischen, organisatorische und finanziellen Bereich.</li> </ul>
WEITERBIDUNGSBEDARFE JETZT UND ZUKÜNFTIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerontopsychiatrie, Pflege Technik, Wundversorgung, basale Stimulation, Hygiene- und Produktschulungen, PDL (Pflegedienstleitung)-Schulungen, EDV.</li> <li>Qualitätssicherung, Prozessoptimierung.</li> <li>Personale Kompetenzen (Verhalten in Stresssituationen, Konfliktmanagement, Trauerbegleitung).</li> </ul>
Soziale Einrichtungen und Heime zur Förderung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen	
SITUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angeboten werden: Suchtprävention, Beratung (Drogen-, Schuldner- und Insolvenzberatung, Straffälligenhilfe, Jugend- und Familienberatung, betreutes Wohnen, psychiatrische Pflege, Freizeitgestaltung, Arbeit in tagesstrukturierter Beschäftigung).</li> <li>Die Budgets werden immer knapper.</li> <li>Es gibt aufgrund genauer Qualifikationsvorgaben der Kostenträger wenig Einsatzmöglichkeiten für An- und Ungelernte.</li> </ul>
PERSONALSUCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Personalbeschaffungssituation wird uneinheitlich beurteilt.</li> <li>Beschäftigt werden ErzieherInnen, HeilerziehungspflegerInnen, (Diplom-) HeilpädagogInnen, (Diplom-) Sozialarb./Sozialpäd..</li> </ul>
WAS WIRD SICH ÄNDERN?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Bedeutung des Qualitätsmanagements nimmt zu.</li> <li>Betriebswirtschaftliches Denken ist gefordert.</li> <li>Der Einsatz von EDV nimmt zu.</li> </ul>
WEITERBIDUNGSBEDARFE JETZT UND ZUKÜNFTIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusatzstudium „Pflegemanagement für HeimleiterInnen“</li> <li>Weiterbildung von Krankenschwestern für die Psychiatrie</li> <li>Medizinische Aspekte der Psychiatrie (Medikamentengabe)</li> <li>Betriebswirtschaft und Qualitätsmanagement</li> <li>Beratungskompetenz, IuK-Kompetenzen</li> </ul>
Krankentransport- und Rettungsdienste	
SITUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die privaten Dienste unterliegen nach eigener Einschätzung starken Kontroll- und Regulationsmechanismen.</li> <li>Die Feuerwehr wird zugleich als Kontrollorgan und Konkurrenz gesehen.</li> <li>Der Bundesverband der privaten Rettungsdienste sieht bei Abschaffung dieser Nachteile die Möglichkeit der Schaffung neuer Stellen.</li> </ul>

## RESÜMEE

Die befragten Unternehmen äußern sich sehr zurückhaltend bezüglich der künftigen Personalsituation. Bereits heute gibt es Probleme, den Fachkräftebedarf zu decken. Wenn Einrichtungen momentan keine MitarbeiterInnen suchen, heißt das nicht immer, dass sie personell gut ausgerüstet sind. Oft sind die Stellen auf Grund der stringenten Eingruppierung bis an die Grenzen ausgelastet.

Es wird verstärkt nach neuen Wegen in der Altenarbeit gesucht, um insbesondere Ehrenamtliche und Angehörige mit einzubeziehen. Dieses auch vor dem Hintergrund der drohenden Einschränkungen im Zivildienstbereich. Die Organisation dieser verschiedenen Kräfte erfordert ein gezieltes Schnittstellenmanagement, was eine zusätzliche Qualifizierung notwendig macht. Ein ausgefeiltes Qualitätsmanagement wird über die Zukunft vieler Einrichtungen entscheiden. Dazu gehört auch, dass alle MitarbeiterInnen mit den knappen finanziellen Ressourcen sparsam umgehen und dass Prozesse weiter optimiert werden.

Die Anforderungen an die MitarbeiterInnen im Gesundheits- und Sozialwesen werden weiter steigen. In vielen Bereichen wird zunehmend erwartet, dass ArbeitnehmerInnen an verschiedenen Stellen einsetzbar sein müssen. Darüber hinaus wird von jedem eine hohe Dienstleistungsbereitschaft erwartet.