

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Soziale Arbeit

Master Soziale Arbeit

# **Mit Attraktivität dem Fachkräftemangel begegnen**

**Eine Analyse digitaler Außenwirkung  
von Sozialunternehmen im Kontext multipler und  
epochaler Herausforderungen der Gegenwart**

**Master-Thesis**

Tag der Abgabe: 23.02.2024

Vorgelegt von: Sebastian Preußner

Matrikel-Nr.:

Adresse:

Betreuende Prüferin: Prof. Dr. Susanne Vaudt

Zweite Prüferin: Prof. Dr. Daniela Ulber

*Meiner Familie gewidmet.*

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>A: Theoretischer Rahmen .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Sozialwirtschaft im Umbruch .....</b>	<b>4</b>
2.1 Demografischer Wandel .....	6
2.2 Fachkräftemangel.....	7
2.2.1 „Kita-Notstand“ .....	10
2.2.2 „Pflegernotstand“ .....	11
2.3 Digitalisierung .....	14
2.3.1 Anlass für mehr Wettbewerb und Innovationen.....	14
2.3.2 Wegbereiterin für Kultur- und Wertewandel .....	17
2.3.3 Personal digital.....	18
<b>3 Personalbeschaffung.....</b>	<b>20</b>
3.1 Interne Personalbeschaffung.....	21
3.1.1 Ohne Personalbewegung.....	22
3.1.2 Mit Personalbewegung.....	22
3.2 Externe Personalbeschaffung .....	24
3.2.1 Eher passive Vorgehensweisen .....	26
3.2.2 Eher aktive Vorgehensweisen.....	27
<b>4 Zeitgemäße Attraktivitätsfaktoren .....</b>	<b>32</b>
4.1 Das Fundament: Unternehmenskultur.....	33
4.2 New Work – Reaktion auf neuzeitliche Krisen? .....	35
4.3 Zukunftsfähigkeit durch agile Methoden .....	38
4.4 Employer Branding .....	41
4.5 Bezug zur Sozialwirtschaft .....	43
4.6 Zwischenfazit.....	49

<b>B:</b>	<b>Empirischer Teil</b> .....	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>Digitale Außenwirkung von Sozialunternehmen</b> .....	<b>51</b>
5.1	Methodisches Vorgehen: Qualitative Inhaltsanalyse .....	51
5.2	Auswertung mittels skalierend-strukturierender Inhaltsanalyse.....	53
5.2.1	Konkretisierung des Forschungsziels.....	55
5.2.2	Bestimmung des Analyseeinheiten .....	55
5.2.3	Auswahl der Organisationen .....	56
5.2.4	Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheiten .....	58
5.3	Festlegung der Einschätzungsdimensionen .....	58
5.3.1	Online-Präsenz – HK1 .....	61
5.3.2	Soziale Medien – HK2.....	61
5.3.3	Onlinereputation – HK3.....	63
5.3.4	Digitales Recruiting – HK4 .....	64
5.4	Kategoriensystem.....	65
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Inhaltsanalyse</b> .....	<b>72</b>
6.1	Darstellung der Ergebnisse .....	72
6.2	Interpretation der Ergebnisse .....	78
<b>7</b>	<b>Fazit und Empfehlungen</b> .....	<b>82</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>84</b>
	<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>99</b>



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen bis 2070 .....	6
Abb. 2 Banksy - Hero Nurse (2020) – Pflegekräfte als Held*innen.....	12
Abb. 3 Eisbergmodell nach Hall.....	34
Abb. 4 Formelle vs. informelle Hierarchie bei pyramidaler Struktur .....	46
Abb. 5 Skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse .....	54

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Personalschlüssel in der Kinderbetreuung (Auswahl) .....	10
Tab. 2 Wege der internen Personalbeschaffung .....	21
Tab. 3 Wege der externen Personalbeschaffung .....	25
Tab. 4 Organisationsformen nach Laboux .....	37
Tab. 5 Employer Branding im Personalmarketing .....	42
Tab. 6 Agile Leitlinien für die Sozialwirtschaft.....	47
Tab. 7 Grad der Außenwirkung .....	55
Tab. 8 Ausschnitt des konzipierten Kategoriensystems.....	67
Tab. 9 Ausschnitt eines Kodierleitfadens für eine Bewertungskategorie .....	69
Tab. 10 Ergebnisse der Inhaltsanalyse nach Unternehmen .....	73
Tab. 11 Nutzung von Plattformen .....	79
Tab. 12 kununu-Wert vs. GdA .....	80

# Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BA	Bundesagentur für Arbeit
BFD	Bundesfreiwilligendienst
BK	Bewertungskategorie
BSH	Brücke Schleswig-Holstein gGmbH
BTHG	Bundesteilhabegesetz
CTA	Call to action
FSJ	Freiwilliges soziales Jahr
GdA	Grad der digitalen Außenwirkung
HK	Hauptkategorie
KI	Künstliche Intelligenz
LH BV	Lebenshilfe Bremervörde/Zeven gGmbH
U3	unter Dreijährige (Kinder)
UAP	Unique applying proposition
UK	Unterkategorie
UN	United Nations
USP	Unique selling proposition
ver.di	Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft
ZAV	Zentrale Auslands- und Fachvermittlung
Ü3	über Dreijährige (Kinder) bis Schuleintritt

# 1

## Einleitung

Viele Unternehmen sind gegenwärtig mit zuvor ungekannten Schwierigkeiten bei der Suche nach Personal konfrontiert. Hieraus resultiert ein verstärkter Wettbewerb um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt, welcher soziale Organisationen in besonderem Maße betrifft (vgl. Meyer/Alsago 2021a: 17, 2021b: 212). Daneben steigt für Unternehmen das Risiko sich durch die globalisierte Welt, in kürzester Zeit, neuen wirtschaftlichen, institutionellen oder sozialen Verhältnissen anpassen zu müssen (vgl. Kreidenweis 2018: 17 f; Wolff 2020: 78). Exemplarisch sind hier die pandemische, wirtschaftliche und politische Krise seit dem Jahr 2020, aber auch gesellschaftliche Umbrüche zu nennen (vgl. Heisterkamp 2020: o. S.; Hofert 2020: 15 f; Hümb's 2022: o. S.; Laempe 2022: 76). Ein Wandel von Wertvorstellungen der jüngeren Generationen, welche andere Erwartungen an die Arbeitswelt stellen, geht damit einher (vgl. Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 93; Kimmritz 2020: 200 ff).

Da der Mensch für die soziale Dienstleistung als der entscheidende Faktor bezeichnet werden kann (vgl. Langer 2018: 83; Moos/Peters 2015: 106 f; Schellberg 2012: 155), sollte der Aufbau einer zeitgemäßen, mitarbeiter\*innenzentrierten Unternehmenskultur das Ziel sein (vgl. Laempe 2022: 76). Hierfür müssen sich Akteure der Sozialwirtschaft mit ihren Hierarchiegebilden, Werten und Normen befassen (vgl. ebd.). Eher konservativ und tradiert agierende Organisationen könnten damit größere Schwierigkeiten bekommen (vgl. Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 93), deren Konsequenzen noch nicht im Einzelnen abzusehen sind. Je nach Art, Umfang und Umsetzungsstand der daraus entstehenden Transformationsprozesse haben sie einen erheblichen Einfluss auf die Attraktivität als Arbeitgeber\*in. Umrahmt wird diese Thematik von der Digitalisierung in vielen Bereichen des (Arbeits-) Lebens (vgl. Grunwald 2022: 35; Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 84). Unter anderem finden die meisten Schritte im Bewerbungsprozess heutzutage im digitalen Raum statt.

Der Sozialwirtschaft attestiert die Fachwelt im Allgemeinen einen Rückstand von rund zehn Jahren zu anderen Wirtschaftszweigen, was die Digitalisierung

betrifft (vgl. Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 83). Es ist vorstellbar, dass sich dieser noch einmal durch pandemisch forcierte Digitalisierungsschübe vergrößert hat.

Die Zielsetzung dieser Thesis, die Wechselwirkung aus den Themenbereichen Fachkräftemangel, globaler (Werte-) Wandel und Digitalisierung zu ermitteln, leitet sich aus diesem Komplex ab und lautet:

***„Die Bedeutung digitaler Außenwirkung in der Personalbeschaffung im Kontext multipler und epochaler Herausforderungen für die Sozialwirtschaft.“***

### **Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Abschlussarbeit ist in zwei Teile untergliedert – den theoretischen Rahmen (Teil A:) und die empirische Forschung (Teil B:).

In Kap. 2 werden zunächst die gegenwärtigen Herausforderungen für die Sozialwirtschaft herausgearbeitet und diese anschließend in drei Unterkapiteln beschrieben, wobei die Auswirkungen der Themen Fachkräftemangel und Digitalisierung den größten Raum einnehmen. Weitergehend gibt Kap. 3 Einblicke in die Wege der klassischen Personalbeschaffung anhand ihrer internen und externen Möglichkeiten.

Die gewonnenen Erkenntnisse der beiden ersten Theoriekapitel werden im sich anschließenden Kap. 4 ausdifferenziert. In diesem werden vier zeitgemäße Attraktivitätsfaktoren für Unternehmen definiert und auf die Sozialwirtschaft übertragen. Mit einem zusammenfassenden Zwischenfazit endet Kap. 4 und damit auch die theoretische Rahmensetzung (Teil A:) dieser Thesis.

Der empirische Forschungsteil (Teil B:) widmet sich der digitalen Außenwirkung von Unternehmen der Sozialwirtschaft bei der Beschaffung von Personal. Er soll dieses Thema mit der Beantwortung der folgenden Forschungsfrage abschließen:

***„Wie modern und attraktiv ist die digitale Außenwirkung von exemplarisch ausgewählten Unternehmen der Sozialwirtschaft?“***

Eine skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse bildet den Kern im methodischen Vorgehen des Forschungsteils dieser Masterthesis (Kap. 5.1). Sie stellt eine Variante der strukturierend-qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015: 106 ff) dar und wurde ausgewählt, weil sie eine Klassifizierung der Ergebnisse beinhaltet, die in dieser Arbeit vorgenommen werden soll.

In Kap. 5.2 erfolgt ferner eine Beschreibung des Ablaufs der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse sowie eine kurze Begründung für die Auswahl der einbezogenen Unternehmen. Im Zuge der Methodenanwendung werden sogenannte Einschätzungsdimensionen festgelegt. In Kap. 5.3 werden aus diesem Grund die Theoriegebilde aus Teil A: mit der Forschungsfrage nachvollziehbar verknüpft. Des Weiteren wird argumentativ dargelegt, inwiefern die verwendete Methode modifiziert wird, damit sie für das Ziel, eine Vergleichbarkeit und Klassifikation der Ergebnisse herzustellen, eingesetzt werden kann. Auch auf die Grenzen bei der Verwendung einer skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse wird in diesem Kapitel kurz eingegangen.

Die Bildung der vier Hauptkategorien der Analyse sind Gegenstand der darauffolgenden Abschnitte: 5.3.1 erläutert, wie „Online-Präsenzen“ der Unternehmen eingeschätzt werden könnten. 5.3.2 hat soziale Medien zum Thema und unter 5.3.3 wird die Bedeutung der „Online-Reputation“ aufgezeigt. Das Unterkapitel endet mit einer Einschätzung zum digitalen Recruiting der ausgewählten Organisationen (Kap. 5.3.4).

In Kap. 5.4 werden Ausschnitte des aus den vorherigen Kapiteln hergeleiteten Kategoriensystems und eines Kodierleitfadens dargestellt; aufgrund des großen Umfangs der Analyse befinden sich alle weiteren Ausarbeitungen im Anhang. Anhang 1: beinhaltet das vollständige Kategoriensystem. Anhang 2: führt alle Kodierleitfäden für die insgesamt 224 vorgenommenen Einschätzungen auf.

Der empirische Teil schließt mit einer Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kap. 6) ab. In einem Fazit (Kap. 7) wird die Forschungsfrage dieser Thesis zur Bedeutung der digitalen Außenwirkung in der Personalbeschaffung für Unternehmen der Sozialwirtschaft im Kontext multipler und epochaler Herausforderungen beantwortet.

## Sozialwirtschaft im Umbruch

Im folgenden Kapitel wird der Sozialwirtschaftsbegriff definiert und kurz auf die zurückliegenden Veränderungen innerhalb der Branche eingegangen. Daran schließt sich eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Diskurs über die derzeitigen Herausforderungen für Sozialunternehmen an.

Eine klare Abgrenzung aller zur Sozialwirtschaft zählenden Teilbranchen lässt sich nicht vornehmen. In der Forschung und Fachliteratur werden, je nach Gegenstand, verschiedene Bereiche ausgeklammert oder einbezogen – beispielsweise die Sparte der Krankenhäuser und einige Gebiete des Gesundheitswesens. Eine Übersicht, wie verschiedene Gutachten und Studien die Teilbereiche zuordnen, geben Böhme und Backberg (2019: 13 f).

Es kann ein *tradiertes* und ein *progressives* sozialwirtschaftliches Grundverständnis unterschieden werden. Klassischerweise setzte man viele Jahrzehnte die freie, gemeinnützige Wohlfahrtspflege mit „Sozialwirtschaft“ gleich. Diese Haltung ist jedoch mit den Sozialreformen der 1990er Jahre als überkommen zu betrachten. In Folge der Marktliberalisierung setzte eine Diversifikation der Branche ein. Seitdem agieren vermehrt privat-gewerbliche Anbieter in den verschiedensten Feldern, die ebenfalls der Sozialwirtschaft zugerechnet werden können. Der Krankenhaussektor und der Bereich der ambulanten Pflege spürten am deutlichsten die Konsequenzen dieser Entwicklung. Für die Akteure der herkömmlichen Wohlfahrtspflege ging damit ein wachsender Konkurrenzdruck einher, der sie zu einer marktgerechten Anpassung ihrer Angebote zwang (vgl. Zimmer/Paul 2018: 103, 107; Pankoke 2008: 441).

In seiner Gesamtheit lässt sich das heutzutage vorherrschende Verständnis als *progressive sozialwirtschaftliche Grundhaltung* bezeichnen. Sie stellt ein Konglomerat aller Produzent\*innen „[...] sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen wie Stiftungen, Genossenschaften, wohlfahrtsverbandlichen Einrichtungen, aber auch erwerbswirtschaftlichen Unternehmen [...]“ (Pankoke 2008: 436 ff; Grunwald 2022: 33) und damit den *Kern der Sozialwirtschaft* dar. Weitergehend können dieser Branche

kommunale, regionale oder föderale Kostenträger sowie öffentliche Kontrollinstitutionen zugerechnet werden. Als Resultat dieser Auslegungsweise gehört, neben gemeinnützigen und privat-gewerblichen Organisationen, auch die öffentliche Hand partiell der Sozialwirtschaft an (vgl. Grunwald 2022: 33).

In Eigenleistung wirken darüber hinaus Privatpersonen und Gemeinschaften – einzeln oder solidarisch – in einer *gemischtwirtschaftlichen Wohlfahrt* [engl.: „mixed economy of welfare] mit (vgl. Powell 2019: 9 f; Wendt 2016: 2).

In dieser Abschlussarbeit stehen gemeinnützige Wohlfahrtsverbände, privat-gewerbliche Unternehmen, öffentliche Institutionen sowie das Gesundheitswesen synonym für die Sozialwirtschaft. Gemeinsames Merkmal ist ein Angebot von sozialen und personengebundenen Dienstleistungen, welche als helfend, interaktionsbasiert und problemlösend bezeichnet werden können. Die Herstellung von Rahmenbedingungen erfolgt sozialpolitisch<sup>1</sup> und eine Finanzierung – in der Regel – durch dritte Instanzen, wie staatliche Verwaltungen und Sozialversicherungsträger (vgl. Langer 2018: 79 ff).

Im aktuellen Diskurs kristallisieren sich die nachfolgenden fundamentalen Herausforderungen für Sozialunternehmen in Gegenwart und Zukunft heraus (vgl. u.a. Grunwald/Langer 2018: 58 ff; Becher/Hastedt 2019: 29; Christa 2019: 174 ff; Zirlik 2020: 4; Ückert et al. 2020: 5 ff; Grunwald 2022: 34 ff):

- Demografischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Digitalisierung
- Vermehrter Wettbewerb (um Personal sowie innerhalb der Branche)
- Kultur- und Wertewandel

Im Weiteren soll beschrieben werden, wie sich die einzelnen Aspekte bereits auf die Gesellschaft im Allgemeinen (demografischer Wandel) oder auf die Sozialwirtschaft selbst auswirken bzw. noch auswirken werden. Anhand von zwei Beispielen aus dem sozialen Bereich (Kita und Pflege) vermittelt das Kapitel ein Verständnis für den Einfluss des Fachkräftemangels. Zuletzt wird aufgezeigt, welche Umbrüche der Digitalisierung nachfolgen und welche Szenarien sich daraus ergeben könnten.

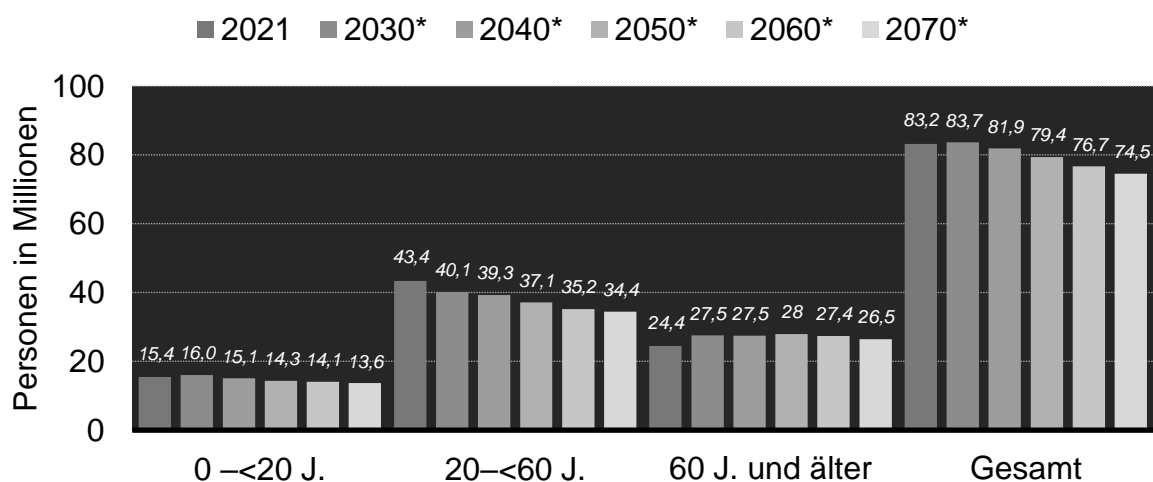
---

<sup>1</sup> Hierzu zählt auch das Gesundheitswesen, denn: „Organisation und Finanzierung der ‚Krankenhilfe‘ (so der gesetzliche Terminus) bilden den Kern der expliziten Gesundheitspolitik, wie sie sich im Zuge der Industrialisierung als *Teil der Sozialpolitik* entwickelt hat [...]“ (Rosenbrock 1998: 48 eig. Hervorhebung).

## 2.1 Demografischer Wandel

Schwankende Geburtenraten und Veränderungen in der Altersstruktur der Bundesrepublik Deutschland führen im Ergebnis zu einem Anstieg des Durchschnittsalters der Bevölkerung. Auch die letzte Einwanderungswelle ab Mitte der 2010er-Jahre wird langfristig keine Veränderung der Demografie hervorbringen, obwohl diese das seit den 1970er Jahren auftretende Geburtendefizit etwas hemmen konnte (vgl. Grobecker et al. 2021: 25).

Abb. 1 Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen bis 2070<sup>2</sup>



Quelle: eig. Darstellung, in Anlehnung an: destatis.de (2022a: o. S.) zit. n. de.statista.com (2023: o. S.).

Im Jahr 2021 lag in Deutschland die Zahl der Menschen in der Gesamtbevölkerung bei 83,2 Mio. Die der Menschen von 20 bis unter 60 Jahren<sup>3</sup> belief sich dabei auf 43,4 Mio. Personen (vgl. Abb. 1).

Bis 2070, je nach eintreffender Kombination aus Wanderungen, Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung (vgl. <sup>2</sup>), könnte sich diese Zahl entweder stabilisieren oder aber zurückgehen (vgl. Grobecker et al. 2021: 28 f). Nach der Statista-Prognose

\* Prognose

<sup>2</sup> „[...] die 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung beruht auf bestimmten Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, zur Lebenserwartung und zum Saldo der Zuzüge nach und der Fortzüge aus Deutschland. Abgebildet wird die Berechnung nach Variante 1 G2-L2-W1 (Moderate Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung bei niedrigem Wanderungssaldo): 1,55 Kinder je Frau (G2), Lebenserwartung bei Geburt 2070 für Jungen 84,6/Mädchen 88,2 Jahre (L2), durchschnittlicher Wanderungssaldo 180 000 Personen pro Jahr (W1).“ (de.statista.com 2023: o. S.)

<sup>3</sup> Diese Gruppe lässt sich als mittleres erwerbsfähiges Alter bezeichnen. Der Begriff Personen im erwerbsfähigen Alter ist weiter gefasst und reicht i.d.R. von 15 bis 65 Jahre (vgl. Schmidt 2018: o. S.).



könnte in diesem Zeitraum ein Rückgang um 9 Mio. Menschen, circa 20%, zu verzeichnen sein. Damit würde die Zahl der Menschen im mittleren erwerbsfähigen Alter von 20 bis unter 60 Jahren im Jahr 2070 nur noch bei 34,4 Mio. Menschen liegen – gegenüber 43,4 Mio. im Jahr 2021<sup>3</sup>.

Auswirkungen der demografischen Entwicklung zeigen sich in der Sozialwirtschaft einerseits auf der Seite der Mitarbeitenden und andererseits auf der Seite der Adressat\*innen: Denn das Ausscheiden der sogenannten „Baby-Boomer“-Generation der Nachkriegsjahre aus dem Erwerbsleben hinterlässt eine große Personallücke in den Betrieben, erzeugt aber wiederum durch erhöhte Nachfrage nach Pflegeleistungen auch einen Bedarf an selbigen, der von Einrichtungen der Sozialwirtschaft zu decken ist (vgl. BMG 2023: o. S.; Böhm 2021: 329; Waller-Kächele 2013: 28).

Innerhalb der im Arbeitsleben verbleibenden Generationen X, Y und Z<sup>4</sup> bildeten sich in jüngster Vergangenheit eigenständige Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit heraus. Hackl et al. (2017: 13) plädieren deshalb für eine „Individualisierung der Personal- und Führungslogiken“ in Unternehmen.

Der im nächsten Unterkapitel behandelte Fachkräftemangel kann als Resultat des demografischen Wandels angesehen werden.

## **2.2 Fachkräftemangel**

In der Sozialwirtschaft verursachen die Ausgaben für Personal rund 75% der Gesamtkosten einer Organisation. Gleichzeitig sind der Erfolg der Unternehmen und die Qualität ihrer zu erbringenden Leistungen in dieser Branche besonders stark durch das eingesetzte Personal bestimmt (vgl. Moos/Peters 2015: 106 f).

Die herausgehobene Stellung des dienstleistenden Personals der Sozialwirtschaft liegt in der sozialen Dienstleistung selbst begründet. Langer (2018: 83) bezeichnet diese als „[...] doppelt personengebunden: gebunden an die Person des/r Leistungsnutzenden und gebunden an die Person des Dienstleisters“ (ebd.).

Überdies lassen sich nachfolgende Motive herausstellen und damit die Relevanz von menschlicher Arbeit in diesem Wirtschaftssektor:

---

<sup>4</sup> Generationen: X = Jahrgänge 1965 – 1980; Y/Millennials = 1981 – 1994; Z = 1995 – 2009 (vgl. Klingschat 2023: o. S.).

- Die Fachkräfte arbeiten zumeist wenig mit technischen oder digitalen Arbeitsmitteln und sind dadurch selbst der zentrale Faktor der Leistungserbringung.
- Die beteiligten Angestellten „produzieren“ und erlangen einen Großteil ihres vorhandenen Know-hows durch ihre praktische Arbeit. Das vorhandene Personal ist demnach „Know-how-Träger“.
- Dienstleistungen und besonders Soziale Dienstleistungen sind ein sog. Vertrauensgut. Die Kundschaft bzw. die Adressat\*innen müssen sich auf die Kompetenzen und die Fachlichkeit des eingesetzten Personals verlassen.
- Die Einzelfallarbeit ist durch hohe Individualität gekennzeichnet, sodass die zu erbringenden Dienstleistungen weniger planbar und regelbar sind als in anderen Wirtschaftsbereichen. Durch die eingesetzten Fachkräfte erfolgt in jedem Einzelfall eine Lenkung dieser Dienstleistungsprozesse, was sie zu einem wichtigen Steuerungs- und Controlling-Faktor macht.
- In der besonderen Verantwortung des Personals liegt ebenfalls die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen. Bedingt ist dies durch teilweise oder häufig völlige Unkenntnis der Adressat\*innen über das Arbeitsfeld der Sozialwirtschaft. Die Leistungsempfänger\*innen können die Dienstleistung nicht zurückgeben. Auch können sie oftmals keine Fehler erkennen und diese beanstanden unterstreichen (vgl. Schellberg 2012: 155).

Dietz (2020: 92) kritisiert den Begriff „Fachkräftemangel“ und erklärt, dass dieser Begriff mehr funktionalen „Bedarf an der Fachkraft“ anstatt „Interesse am Menschen“ selbst ausdrückt. In der aktuellen Debatte beschreibt er einen Mangel an geeignetem Personal, um eine freie Arbeitsstelle besetzen zu können, die eine Qualifikation voraussetzt.

In Zahlen ausgedrückt, zeigt sich der Bedarf an Fachkräften in der Sozialwirtschaft wie folgt: In der Berufsgruppe „Erziehung, Sozialarbeit und Heilerziehungspflege“ gab es im Mai 2022 rund 29.500 frei gemeldete Arbeitsstellen bei der Bundesagentur für Arbeit, davon allein 15.450 in der Berufsuntergruppe „Kinderbetreuung, -erziehung“. In den Pflegeberufen summierten sich die Vakanzen auf über 13.000 Stellen in der Berufsgruppe „Altenpflege“ und mehr als 15.800 in der Berufsgruppe

„Gesundheits- und Krankenpflege, Rettungsdienst und Geburtshilfe“. Zudem führt die Bundesagentur für Arbeit diese Berufsgruppen als sogenannte „Engpassberufe“ (vgl. statistik.arbeitsagentur.de 2022: 2.1; BA 2022: 14 f, 18).

Perspektivisch werden bis 2025, wegen Erreichen des Renteneintrittsalters, voraussichtlich 136.000 Stellen in der Berufsgruppe „Erziehung, Sozialarbeit und Heilerziehungspflege“ vakant sein. Insgesamt summiert sich der Bedarf auf rund 288.000 Stellen, denen ein prognostiziertes „Neuangebot“ an Personal von 188.000 ausgebildeten oder in die Branche gewechselten Personen gegenüberstehen. Es fehlen demnach in den kommenden Jahren 100.000 Arbeitskräfte in diesem Bereich (vgl. Bundesregierung 2022: 12 f).

Seit einigen Jahren zeichnet sich eine Entwicklung vom Arbeitgeber\*innen zum Arbeitnehmer\*innenmarkt ab. Außerdem verändern sich die Beschäftigungsarten. Vormalig oft lebenslang ausgeübte Tätigkeiten weichen, im Zuge des gesellschaftlichen und sozialen Wandels, flexiblen Arbeitsmodellen. Branchenwechsel könnten deshalb auch häufiger werden (vgl. Heider-Winter 2014: 9). Hierauf bezogen betont Heider-Winter (vgl. ebd.), dass der Mangel an Fachkräften nicht nur im Sozialwesen ausgeprägt sei. Es gäbe viele andere Wirtschaftszweige, in denen Arbeitsbedingungen verbessert werden müssten, die jedoch mehr in die aktive Rekrutierung von Fachkräften investierten. Zur Problemlösung sähen viele Akteure im Sozial- und Gesundheitsbereich die Politik in der Pflicht.

Die Einrichtungen und Unternehmen der Sozialwirtschaft dürfen sich demnach nicht nur in Konkurrenz um Personal im eigenen Sektor sehen, sondern auch im Wettbewerb mit Betrieben anderer Branchen. Ebenso sollten die betroffenen Firmen selbst aktiv werden, anstatt auf unterstützende Maßnahmen der Politik zu warten. Entsprechend gilt es, Fach- und Führungskräften mittels Employer Branding – und damit verknüpft einer attraktiven digitalen Außenwirkung – Argumente dafür zu liefern, weshalb die eigene Organisation ein attraktiver Arbeitsplatz ist. Dietz ist der Ansicht, dass

*„[...] die guten Unternehmen und die guten Führungskräfte vom Wandel im Arbeitsmarkt profitieren, wenn sie die Weichen richtig stellen[sic!]. Für alle, die das nicht tun, ist der Fachkräftemangel kein Glücksfall, eher ein Todesurteil.“ (Dietz 2020: 17)*

Es existieren im sozialen Bereich die zugespitzten Schlagworte „Kita-Notstand“ und „Pflegenotstand“, welche jeweils aus dem Fachkräftemangel resultierende

Phänomene beschreiben. Im Folgenden sollen sie der Verdeutlichung dieser Problematik in Betrieben der Sozialwirtschaft dienen.

## 2.2.1 „Kita-Notstand“

Als Indikator für Fachkräftemangel im Bereich der Kinderbetreuung, können die tatsächlich erreichten Personalschlüssel gelten und damit einen eventuellen „Kita-Notstand“ aufzeigen. Hierbei werden die Anzahl der ganztägig betreuten Kinder in das Verhältnis zu den pädagogischen Vollzeitstellen gesetzt. Die empfohlenen Relationen von *unter dreijährigen Kindern (U3)* und Personal divergieren zwischen 1:4 (Richtwert **A**)<sup>5</sup> und 1:3 (Richtwert **B**)<sup>6</sup>. Im Bereich der *dreijährigen Kinder bis Schuleintritt (Ü3)* liegen sie im Bereich von 1:9 (**A**)<sup>5</sup> und 1:8 (**B**)<sup>6</sup> (vgl. Bundesregierung 2022: 9 f).

Tab. 1 Personalschlüssel in der Kinderbetreuung (Auswahl)

Personalschlüssel in der Kinderbetreuung						
Gebiet (Auswahl)	U3			Ü3		
	Wert	A	B	Wert	A	B
Baden-Württemberg	2,8	Grün	Grün	6,4	Grün	Grün
Berlin	4,9	Rot	Rot	7,6	Grün	Grün
Brandenburg	5,1	Rot	Rot	9,3	Rot	Rot
Bremen	2,9	Grün	Grün	7,3	Grün	Grün
Hamburg	3,9	Grün	Rot	7,1	Grün	Grün
Hessen	3,6	Grün	Rot	8,8	Rot	Rot
Mecklenburg-Vorpommern	5,6	Rot	Rot	12,0	Rot	Rot
Schleswig-Holstein	3,4	Grün	Rot	7,2	Grün	Grün
Östliches Bundesgebiet gesamt <sup>7</sup>	5,2	Rot	Rot	10,4	Rot	Rot
Bundesgebiet gesamt	3,8	Grün	Rot	8,1	Rot	Rot

Quelle: eig. Darstellung, in Anlehnung an: Bundesregierung (2022: 9). Grün = Wert eingehalten oder unterschritten, Rot = Wert nicht eingehalten oder überschritten.

Tab. 1 ergibt folgendes Bild: Auf Gesamtdeutschland bezogen betreut im U3-Bereich eine Vollzeitkraft 3,8 Kinder, im Ü3-Bereich sind es 8,1, was bedeutet, dass nur im U3-

<sup>5</sup> Ergebnisse des Qualitätsentwicklungsprozess für das sog. „Gute-KiTa-Gesetz“.

<sup>6</sup> Empfehlung der Wohlfahrtsverbände der freien Länder, Verbände der privaten Träger, sowie Verbände der Elterninitiativen.

<sup>7</sup> Eigene Berechnung, ohne Berlin.

Bereich der Richtwert A der empfohlenen Kind-Fachkraft-Relationen eingehalten wird. Lediglich zwei Bundesländer unterschreiten im U3-Bereich den strengeren Richtwert B (Bremen und Baden-Württemberg). Neun Bundesländer können diesen immerhin im Ü3-Bereich einhalten. Im Kontrast zu den westdeutschen Ländern erreicht keiner der ostdeutschen Flächenstaaten die Richtwerte A oder B der U3- und Ü3-Personalschlüsselempfehlung (vgl. Bundesregierung 2022: 9 f).

Die Studie „ver.di-Kita-Personalcheck“, welche die Gewerkschaft in Zusammenarbeit mit der Hochschule Fulda durchführte, ergänzt dieses Bild. Sie ergab einen, von den befragten Fachkräften geäußerten, hochgerechneten Verstärkungsbedarf von über 172.000 Mitarbeitenden (vgl. Meyer/Alsago 2021a: 17). Im Durchschnitt erachteten die Teilnehmenden drei zusätzliche Stellen pro Einrichtung für notwendig. Darüber hinaus sieht die Publikation eine Relation zwischen Wechselbereitschaft und Lebensalter. Ältere Arbeitnehmer\*innen bleiben häufiger länger in ihrem Betrieb, wohingegen jüngere, vor allem mit der Hoffnung auf veränderte Arbeitsbedingungen, in andere Einrichtungen wechseln. Hervorgehoben wird, dass dieses Motiv von „zentraler Bedeutung“ für die befragten Personen sei und es für eine zukünftig steigende Relevanz spreche. Man attestiert der Branche außerdem einen verstärkten Wettbewerb um Fachpersonal zwischen den einzelnen Marktteilnehmenden (vgl. ebd.), was mit den eingangs in Kap. 2.2 beschriebenen Entwicklungen korreliert.

Eine weitere Forcierung der schlechten Betreuungslage im Kita-Bereich resultierte aus vielen krankheitsbedingten Ausfällen während der Coronapandemie. Im Juni 2022 konnten beispielsweise in Schleswig-Holstein 75% der Kitas den Betrieb nicht wie vorgesehen aufrechterhalten. Dies bedeutete für die Einrichtungen entweder komplette Schließungen oder die Verkürzung von Betreuungszeiten (vgl. Hümb's 2022: o. S.).

Eine häufige Maßnahme, um vakante Stellen in pädagogischen Einrichtungen besetzen zu können, ist die Einstellung ungelernter Aushilfskräfte oder gering qualifizierter Personen (vgl. Warning 2020: 8).

### 2.2.2 „Pflegetotstand“

Pflegeleistungen werden im Allgemeinen in Krankenhäusern, Pflegeheimen oder ambulant erbracht. Begrifflich ist der „Pflegetotstand“ mit dem „Kita-Notstand“ verwandt. Am „anderen Ende der Bevölkerungspyramide“ ergeben sich jedoch zusätzliche Probleme, durch Auswirkungen des demografischen Wandels.

Die Jahre der Corona-Pandemie können als Zäsur für die Pflege gelten. Während der Krisenzeit, gerieten prekäre Zustände und Arbeitsbedingungen im Gesundheitssektor in den Fokus der Öffentlichkeit und sorgten für Bestürzung. Als Reaktion darauf brachte ein Großteil der Bevölkerung dem Pflegepersonal große Dankbarkeit entgegen. Allgemein bekannt sind die Szenen, in denen Pflegepersonen Applaus von Balkonen und Fenstern erhielten (vgl. Heisterkamp 2020: o. S.).

Abb. 2 Banksy - Hero Nurse (2020) – Pflegekräfte als Held\*innen



Quelle: Gompertz (2020: o. S.).

Pflegekräfte erfuhren überdies Würdigung in der Gegenwartskunst, wie durch ein großformatiges Schwarzweißbild von Streetart-Künstler Banksy an einem englischen Krankenhaus (vgl. Abb. 2). In der Politik äußerten sich zudem vermehrt Befürworter\*innen für eine höhere finanzielle Kompensation der krisenbedingten Mehrarbeitsleistungen, wie Heisterkamp herausstellt:

*„Heldinnen und Helden des Alltags‘ nannte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) die Angestellten in der Pflege im Mai [2020, S. P.]. Diese Menschen hätten ‘nicht nur warme Worte, sondern langfristig auch bessere Löhne verdient‘“ (Heisterkamp 2020: o. S.).*

Im Bereich der Gesundheits- und Krankenpflege sowie der Rettungsdienste und Geburtshilfe waren 2020 rund 1,15 Mio. Arbeitskräfte beschäftigt (vgl. gbe-bund.de 2020: o. S.). Die Fallzahl gepflegter Personen in Krankenhäusern entsprach vor der Pandemie im Jahr 2019 rund 19,4 Mio. Menschen, im ersten Jahr der Coronakrise 2020 ging sie auf 16,7 Mio. zurück (vgl. destatis.de 2022b: o. S.). Es lässt sich in der Folge dennoch nicht von einer Entlastung für das Personal ausgehen. Viele Angestellte sind wegen der schwierigen pandemischen Arbeitsbedingungen aus dem Beruf ausgeschieden oder reduzierten die Arbeitszeit (vgl. Heim 2023: o. S.).

In der Altenpflege wiederum wird die Zahl der Beschäftigten für das Jahr 2020 mit 683.000 angegeben (vgl. gbe-bund.de 2020: o. S.). Ihnen standen 2019 rund 4,1 Mio. pflegebedürftige Personen gegenüber (vgl. destatis.de 2019a: o. S.).

Als Ursachen für den Personalmangel in diesem Bereich der Pflegeberufe lassen sich verschiedene Faktoren ausmachen. Die demographische Entwicklung wirkt in diesem Fall dreifach: Die Gesellschaft altert, viele Beschäftigte im Pflegebereich erreichen das Rentenalter, scheiden aus dem Berufsleben aus und werden teilweise selbst pflegebedürftig. Gegenwärtig sind nur etwa 25% der Pflegekräfte unter 35 Jahre alt. Mit Vollendung des 60. Lebensjahres arbeiten kaum noch Menschen in diesem Berufsfeld (vgl. Sickinger 2019: o. S.).

Darüber hinaus werden immer weniger pflegebedürftige durch unmittelbare Angehörige versorgt, was die Nachfrage für Pflegeheimplätze erhöht (vgl. careloop.io 2020: o. S.). Im Jahr 2019 erfolgte noch mehr als die Hälfte der Pfl egetätigkeiten im privaten Umfeld, beispielsweise durch Angehörige. Dies war ein Anteil von etwa 2,1 Mio. Menschen der zuvor genannten insgesamt 4,1 Mio. pflegebedürftigen. Weitere rund 0,21 Mio. Menschen fallen unter den Pflegegrad 1, was in der Regel bedeutet, dass sie weder ambulante noch stationäre Pflege in Anspruch nehmen (vgl. destatis.de 2019b: o. S.). Hanke-Ebersoll (2022: 219 f) rechnet bei diesem Personenkreis hingegen immer noch mit einer großen Unterstützung von Menschen aus dem privaten Umfeld.

Eine reale Prognose zur Zukunft der Versorgung von pflegebedürftigen Menschen ist schwierig. Die Auswirkungen von neuen Arbeitsformen unter Verwendung technischer Lösungen bleiben weiterhin vage. Leistungen durch Laien finden zudem wenig Berücksichtigung in Bezug auf makroperspektivische Überlegungen zum Fachkräftemangel in der Pflege. Das Resultat ist nur eine grobe Skizzierung des momentanen Zustandes. Letztlich ist der Pflegesektor innerhalb der Sozialwirtschaft ein stark

heterogenes Feld, das verschiedensten Bedarfen und Angeboten gerecht werden muss. Resultierend aus der Vielzahl der Bedarfe und Angebote fehlt wiederum ein detaillierter Gesamtüberblick, der Aussagen über zukünftige Entwicklungen erschwert (vgl. Hanke-Ebersoll 2022: 220 f, 232).

Um dem Pflegenotstand entgegenzuwirken, benötigt es die Verwirklichung verschiedener Maßnahmen wie einer Professionalisierung des Pflegeberufes durch Akademisierung, wobei beteiligtes Personal dahingehend qualifiziert wird, komplexe Prozesse zu steuern und auszuführen. Damit könnte ein Höchstmaß an technischer Innovation in der Pflege implementiert werden. Lediglich die Löhne zu erhöhen, wie häufig gefordert wird, ist hingegen keine Lösung des sich manifestierenden strukturellen Problems (vgl. Görres et al. 2020: 144).

Das letzte Unterkapitel (Kap. 2.3) stellt den Zusammenhang zwischen Digitalisierung, vermehrtem Wettbewerb um Arbeitskräfte und gesellschaftlichem Kultur- und Wertewandel her.

## **2.3 Digitalisierung**

### **2.3.1 Anlass für mehr Wettbewerb und Innovationen**

Einige Effekte, die durch die fortschreitende Digitalisierung auftreten, sind aus heutiger Sicht noch nicht abzusehen. Fest steht, dass die Digitalisierung ein Treiber für vermehrten Wettbewerb zwischen Anbieter\*innen sozialer Dienst- und Gesundheitsleistungen sein wird. Grund dafür ist beispielsweise die zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit einzelner Prozesse und Leistungen (vgl. Grunwald 2022: 35; Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 84). Hierdurch geraten die Unternehmen automatisch miteinander in Konkurrenz.

Nach Kopf und Schmolze-Krahn (2018: 83) ist indessen die Ausprägung der Digitalisierung in den Unternehmen im Sozial- und Gesundheitssektor unterschiedlich stark. Vor allem große Konzerne im Gesundheitswesen, beispielsweise Betreiber von Krankenhäusern, agieren in diesem Feld als Pioniere der Branche. Den meisten Unternehmen der Sozialwirtschaft wird jedoch, verglichen mit anderen Wirtschaftsbereichen, etwa zehn Jahre Rückstand in der Digitalisierung attestiert (ebd.).

Eine Verschärfung der Drucksituation für die Betriebe könnte sich durch das Inkrafttreten der dritten Stufe des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) ergeben, welches den Behinderungsbegriff im Sinne der UN-Behindertenkonvention neufasste. Gleiches gilt in Folge der Einführung der Pflegestärkungsgesetze, die – ähnlich den im BTHG



verfassten persönlichen Budgets – Kosteneinsparungen, Personenzentriertheit und eine an der „Kundschaft“ orientierte Dienstleistung Vorrang einräumen. Nutzer\*innen können sich gezielt individuelle Leistungen einkaufen und die Anbietenden dazu aufgrund ihrer Nachfragemacht veranlassen, ihr Angebotspektrum zu erweitern (vgl. Kreidenweis 2018: 16 f, 2020: 35 ff).

Dieser Hintergrund impliziert möglicherweise die Schaffung neuer sozialwirtschaftliche Geschäftsmodelle, bei denen eine Souveränität und Wahlfreiheit der Nutzer\*innen noch stärker im Vordergrund steht und damit der Vergleichbarkeit mehrerer Angebote dient. Solche Konstrukte folgen Ideen der Plattformökonomie, wie AirBnb (Unterkünfte) oder Uber (Fahrdienste), die selbst über kein einziges ihrer vermittelten Produkte in physischer Form verfügen, sondern lediglich den Algorithmus, ausgewählte Daten und die digitale Infrastruktur zur Verfügung stellen (vgl. Wolff 2020: 78, 83; Weiß 2020: o. S.; Kreidenweis 2018: 17 f). Ansätze von Plattformökonomie in der Sozialwirtschaft gibt es bereits. Auf Webseiten, wie betreut.de, careship.de oder pflegix.de können Betreuungs-, Pflege- oder andere Unterstützungsleistungen – aus Sicht der interessierten Person – bequem recherchiert, gebucht und abgerechnet werden. Der nächste Schritt in dieser Entwicklung wäre es, auch „Kernleistungen“ der klassischen Leistungserbringer anzubieten oder zu vermitteln. Daneben entsteht ein wachsendes Engagement in Social-Start-Ups, Entrepreneurships und privaten Initiativen, abseits der „wohlfahrtlich gewohnten Ordnung“ (vgl. Kreidenweis 2020: 41).

In Zukunft könnte Soziale Arbeit laut Kopf (2020: 49) wie folgt aussehen: Nach der erbrachten Leistung müsste aufseiten des Sozialunternehmens eine präzise Beschreibung der minutengenau abgerechneten Arbeit nebst Dokumentation angefertigt werden. Diese Daten würden anschließend transparent auf einer digitalen Vergütungsplattform bereitgestellt. Weitere Elemente, wie digitale Leistungsbuchung und -stornierung, Online-Einsicht des noch verfügbaren „persönlichen Budgets“ oder Bewertungsplattformen mit Rezensionsmöglichkeiten, wie auf Google Maps oder Amazon, wären neben einem ausschließlichen Onlineangebot der jeweiligen sozialen Dienstleistung bzw. einer hybriden Form, ebenso vorstellbar (vgl. Kreidenweis 2018: 17, 2020: 36).

Trotz Digitalisierung kann behauptet werden, dass die soziale Dienstleistung, gleichermaßen auf Nutzer\*innen- und Anbieter\*innenseite immer personengebunden bleibt, wie Langer hervorhebt:

*„Zwischen beiden entsteht eine ‚Geschichte‘, viele Informationen und viel Interaktionen, die sich an vorhergegangene anschließen [...], sich nicht von einer auf eine beliebig andere Person übertragen [lassen]. Man spricht hier auch von ‚uno-actore‘, also der Beschränkung auf eine Person.“ (Langer 2018: 83, eig. Ergänzung)*

Dies verdeutlicht erneut die Relevanz der in der Sozialwirtschaft beschäftigten Menschen, so dass auch zukünftig von einem hohen Bedarf an entsprechend qualifiziertem Personal ausgegangen werden kann.

Nichtsdestotrotz ist auch der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) im sozialen Sektor denkbar. Gründe hierfür können ein Mangel an Personal, Arbeitserleichterung oder eine Automatisierung von Prozessen sein. KI eignet sich vor allem in Bereichen mit großen Datenmengen, wo sie beispielsweise Kontextualisierungen vornimmt. Ihr Einsatz wäre bei Beratungen, im Berichtswesen oder für Diagnostiken hilfreich (vgl. Kreidenweis 2020: 39; Lehmann et al. 2021: 168 f).

Es gibt seitens der Fachwelt Warnungen davor, dass die Sozialwirtschaft den ihr bevorstehenden Entwicklungen zu passiv gegenübersteht. Kopf stellt diesen Aspekt heraus:

*„Die Digitalisierung hat in der Wirtschaft Giganten verschwinden lassen, es gibt keinen Grund, warum das nicht auch in der Sozialwirtschaft passieren könnte.“ (Kopf 2020: 49)*

Eine strukturelle Anpassung der gesamten, eher tradiert und selbstbezogen agierenden Branche, erscheint im Hinblick auf vermehrte innovative, überwiegend mit Risikokapital finanzierte Geschäftsmodelle unabdingbar. Ein *Kulturwandel*, das Verwenden *agiler Methoden* und die Abkehr von hierarchischen Gefügen rücken damit in den Fokus der Debatte (vgl. Kopf 2020: 45; Kreidenweis 2018: 24, 2020: 45; Reindl/Engelhardt 2021: 126; Zirlik 2020: 5 f). Die Bedeutung einer fundamentalen Veränderung der Arbeit hebt Wolff folgendermaßen hervor:

*„Notwendig [...] ist ein Kulturwandel. Weg von starren hierarchischen Systemen hin zu einem teamorientierten Arbeiten mit einer hohen Selbstverantwortung der Mitarbeitenden, hin zu selbststeuernden Teams“ (Wolff 2020: 83).*

Einhellige Meinung ist, dass der Sozialwirtschaft ausschließlich durch einen – mit Hilfe von digital kompetentem Personal – erfolgreich bewältigten Transformationsprozess der Wandel hin zu einer zukunftsfähigen „*digital-agilen Unternehmenskultur*“ gelingt (vgl. Kopf 2020: 45; Kreidenweis 2018: 25; Reindl/Engelhardt 2021: 127; Zirlik 2020: 5 f).

### 2.3.2 Wegbereiterin für Kultur- und Wertewandel

Ein *Wertewandel*, bezogen auf das Arbeiten selbst, ist ebenfalls innerhalb der Generationen, die im Erwerbsleben stehen oder neu dazustoßen, zu beobachten. Es gibt etwa den Appell, dass sich bisherige, häufig starr monetäre oder karriereorientierte, Belohnungssysteme in Betrieben stärker an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichten sollen. Begründet wird dies mit veränderten Lebenseinstellungen. Im Unterschied zu der als strukturiert und „gezielt zum Ergebnis“ hin orientiert geltenden Nachkriegs- und Babyboomer-Generation, attestiert man den ihr nachfolgenden Jahrgängen – den Generationen X, Y und Z – ein Bedürfnis nach freier Entfaltung und Ausgewogenheit von Arbeit und Freizeit (vgl. Kimmritz 2020: 200).

Die Generation Y – auch phonetisch gleichklingend und provokant als Generation „Why?“ [Warum?] tituliert – steht in ihrer Grundhaltung besonders für das „Prinzip der Freiwilligkeit“. Bei der Ausübung eines autoritären Führungsstils und wenig selbstbestimmten Tätigkeiten gelingt deshalb keine erfolgreiche Gewinnung und langfristige Bindung von Personal aus dieser Altersgruppe (vgl. Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 93).

Entsprechend soll durch *Kulturwandel* in einer Organisation die Arbeit selbst und nicht nur das Ergebnis verbessert werden. Im Zuge des allgegenwärtigen sozialen und gesellschaftlichen Wandels und des Mangels an Fachkräften lässt sich davon ausgehen, dass Unternehmen zukünftig dazu gezwungen sind neue Wege zu gehen (vgl. Simschek 2020: 31 f). Dies betrifft vor allem die folgenden Aspekte:

- Mitarbeiterführung/Führungskultur/Teammanagement
- Gestaltung der Arbeitsformen, Flexibilität
- Kommunikation und Transparenz
- Hierarchien und Anreizsysteme (vgl. ebd.).

Zumeist haben sich bereits digitale und moderne Elemente in der Arbeitswelt etabliert und im Zuge dessen bereits einen Kulturwandel in einigen Unternehmen angestoßen.

Kienbaum (2017: o. S.) konnte etwa feststellen, dass dies vor allem auf Home-Office-Konzepte und die Bereitstellung von mobilen Arbeitsgeräten zutrifft. Veränderungen in Hierarchie und Führung sowie bei der Demokratisierung finden dagegen bisher zu wenig Berücksichtigung, spielen aber für eine erfolgreiche, ganzheitliche Umsetzung von neuen Konzepten, die unter dem Begriff *New Work* (vgl. Kap. 4.2) zusammengefasst werden, eine elementare Rolle. Als Resultat dieser Vernachlässigung könnte daran der Kulturwandel einer Organisation scheitern (vgl. Helmold 2022: 5 f; Kienbaum 2017: o. S.).

### 2.3.3 Personal digital

Was die Verfügbarkeit moderner Arbeitsmittel, Methoden und Kommunikationswege betrifft, haben Arbeitnehmer\*innen eine immer größere Erwartungshaltung an ihre Arbeitsumgebung (vgl. Klauß 2020: 26). „Jungen Menschen“ attestiert Wolff (2020: 81 f) einen routinierten Umgang mit Technologien und erkennt immerhin „Entlastungseffekte“, die durch digitale Systeme für Mitarbeitende jeden Alters – etwa durch adäquate (Dokumentations-)Software und automatisierte Datenerfassung – entstünden. Er plädiert allerdings dafür, die „durchschnittliche Deutsche Pflegekraft“ im Alter von rund 44,5 Jahren nicht zu vergessen, welche eher technikskeptisch sei (ebd. 82).

Diese scharfe Trennung der Altersklassen ist jedoch offenbar nicht mehr so ausgeprägt. Mit der Generation der „Digital Natives“ – was nach 1980 geborene Personen meint – hat eine Selbstverständlichkeit des Digitalen in der Gesellschaft und der Arbeitswelt Einzug gehalten. Viele Digital Natives, haben ihre Ausbildung vor mehreren Jahren abgeschlossen und bereits umfangreiche Berufserfahrung gesammelt (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020: 31 f). Sie können deshalb mittlerweile als etablierte Arbeitnehmer\*innen gelten, die ihre Arbeitswelt entscheidend mitprägen.

Daneben stellen Internet nutzende Personen ab 60 Jahren, die „Silver Surfer“, im Bereich des Online-Handels mittlerweile die größte Gruppe dar (vgl. dpa 2021: o. S.) – zwei Drittel der „Baby-Boomer“ nutzen Soziale Medien (vgl. faktenkontor.de 2022: o. S.). Insgesamt lässt sich daraus eine zunehmende altersunabhängige digitale Affinität in der Gesellschaft erkennen, welche von den Betrieben genutzt werden sollte.

Aufseiten der Unternehmen hat die Pandemie allerdings gnadenlos aufgezeigt, wie der Stand der Dinge in Sachen „moderner Arbeitskultur“ ist. In Firmen, bei denen zuvor überhaupt nicht oder nur wenig digital gearbeitet wurde, kam der Betrieb durch Lockdowns und Beschränkungen teilweise zum Erliegen. Andere konnten die

Erkenntnis gewinnen, dass sich die Arbeit ebenfalls gut außerhalb von Büro- und Konferenzräumen erledigen ließ. Dies schließt auch Orte ein, die außerhalb des Home-Office und des Bürogebäudes liegen (vgl. Dietz 2020: 46 f).

Ein beschleunigter Kulturwandel in der Arbeitswelt lässt sich an vielen Stellen beobachten. Durch die Pandemiebedingungen tritt dies nunmehr forciert auf. Tätigkeiten erfahren eine noch größere Automatisierung und werden digitaler, so dass sich zunehmend Berufsfelder mit einer „Mensch-Maschine-Interaktion“ herausbilden, die andere Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte stellt (vgl. Hofert 2020: 15 f).

Bezogen auf die Beschaffung von Personal spielt die Digitalisierung in einigen Bereichen eine bedeutsame Rolle. Sie zeigt sich beispielsweise in Form von Kommunikation der Arbeitgebermarke mit der Öffentlichkeit (Außendarstellung) über eine Website, Unternehmens-Blogs oder Soziale Medien, suchmaschinenoptimierten Stellenanzeigen, niedrighwelligen Möglichkeiten der Online-Bewerbung – beispielsweise per One-Click oder E-Recruiting-Portal – und die darauffolgenden „Onboarding“<sup>8</sup>-Prozesse (vgl. Kimmritz 2020: 202; Raasch 2020: 175 f, 181 f).

Mit dem Wechsel hin zum Arbeitnehmer\*innenmarkt gilt es für die Akteure der Sozialwirtschaft im Zuge von Transformationsprozessen *zeitgemäße Attraktivitätsfaktoren* (vgl. Kap. 4) zu beachten, damit sie sich – den Wünschen und Erwartungen der Bewerber\*innen und Mitarbeitenden entsprechend und einer Art „Gegenübertragung“<sup>9</sup> folgend – auch zu ebensolchen attraktiven Unternehmen entwickeln.

Im folgenden Kapitel 3 wird zunächst die Methodik der klassischen Personalbeschaffung beschrieben, bevor im Anschluss auf die fundamentalen Aspekte für eine nachhaltige Erhöhung der Attraktivität der Unternehmen für Bewerber\*innen und die Notwendigkeiten einer Transformation eingegangen wird.

---

<sup>8</sup> Onboarding [engl.: An-Bord-nehmen] bezeichnet die Abläufe zwischen Bewerbungsgespräch und endgültigem Abschluss der Einarbeitung im Unternehmen.

<sup>9</sup> „Gegenübertragung ist ein Begriff der Psychoanalyse, den Sigmund Freud benutzte, um die reaktiv aufkommenden Gefühle, Wünsche, Erwartungen und Vorurteile des Therapeuten gegenüber dem Patienten zu beschreiben.“ (Antwerpes et al. 2014: o. S.).

# 3

## Personalbeschaffung

Klimecki beschreibt die Kernelemente der klassischen Personalbeschaffung wie folgt:

*„Unter dem Begriff Personalbeschaffung ordnen wir alle Maßnahmen ein, mit denen dem Unternehmen neue Qualifikationen und Motivationen von außen zugänglich werden. Die Personalbeschaffung, mit dem Ziel der Besetzung offener Stellen im Unternehmen kann intern oder extern erfolgen. Interne Rekrutierung bezeichnet eine innerbetriebliche Versetzung mit Vertragsänderung, während eine externe Beschaffung einen Vertragsabschluss mit neuen Mitarbeitern bedeutet“ (Klimecki/Gmür 2005: 162).*

Auf Basis einer Personalbedarfsplanung soll demnach die Personalbeschaffung die entsprechende notwendige Anzahl von Angestellten gemäß des entworfenen Anforderungsprofils beschaffen. Ein Anforderungsprofil ist die Darstellung der Anforderungen einer Stelle hinsichtlich der Anforderungsarten und Anforderungshöhen (Qualitative Personalplanung). Die Personalplanung setzt sich unter anderem mit diesen Faktoren auseinander (vgl. Oechsler 2015: 175):

- **Wirtschaftlichkeit:** Die Planung soll einen möglichst niedrigen Personalbestand enthalten, um die bestehenden und zukünftigen Aufgaben zu erfüllen.
- **Leistungssicherung:** Kapazitätsengpässe sollen vermieden werden, was einen ausreichenden Personalbestand impliziert.
- **Anpassungsfähigkeit:** Die Personalstruktur soll so geplant sein, dass eine Adaption an unterschiedliche Umweltzustände möglich ist.
- **Angemessene Arbeitsbelastung:** Die Personalplanung soll die Grundlagen dafür schaffen, dass die Mitarbeiter weder über- noch unterfordert werden.

Üblicherweise wird die Personalplanung nach den zu Grunde gelegten zeitlichen Planungshorizonten in kurzfristige (1 Monat bis 1 Jahr), mittelfristige (1 bis 5 Jahre) und langfristige Planung (5 bis 20 Jahre) unterteilt (Oechsler 2015: 176).

Anhand der Personalbeschaffungswege werden anschließend die administrativen Grundprinzipien der internen und externen Gewinnung von Mitarbeitenden beschrieben. Den Schwerpunkt bildet dabei im Hinblick auf die Zielsetzung der Thesis die externe Personalbeschaffung.

### 3.1 Interne Personalbeschaffung

Die interne Personalbeschaffung lässt sich in zwei Bereiche untergliedern: *ohne* Personalbewegung und *mit* Personalbewegung (vgl. Tab. 2).

Tab. 2 Wege der internen Personalbeschaffung

Wege der internen Personalbeschaffung	
ohne Personalbewegung	mit Personalbewegung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überstunden</li> <li>• Mehrarbeit</li> <li>• Urlaubsverschiebung</li> <li>• Urlaubsstopp</li> <li>• Erhöhung/Veränderung der Qualifikation des Personals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Stellenausschreibung</li> <li>• Versetzung</li> <li>• Stellen-Clearing</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Übernahme von: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auszubildenden</li> <li>– Trainees</li> <li>– Bundesfreiwilligendienst (BFD)-Leistenden</li> <li>– Absolventinnen und Absolventen eines freiwilligen sozialen Jahres (FSJ)</li> </ul> </li> <li>• Änderung von befristeten Arbeitsverträgen</li> <li>• Umwandlung von Arbeitsverträgen von Teil- in Vollzeit</li> <li>• Festanstellung von geringfügig Beschäftigten</li> </ul>

Quelle: eig. Darstellung und Ergänzungen, in Anlehnung an Nicolai (2018: 76).

### 3.1.1 Ohne Personalbewegung

Interne Personalbeschaffung fokussiert sich auf die eigene Belegschaft und rekrutiert im eigenen Betrieb. Als verbreitetste Form der internen Personalbeschaffung gilt der Ausgleich des personellen Bedarfs durch Mehrarbeit und Überstunden. *Mehrarbeit* stellt eine befristete, vertraglich festgelegte Ausdehnung der betrieblichen Arbeitszeiten dar, wohingegen *Überstunden* nach Bedarf angeordnet werden. Durch den zu erwartenden Mehrverdienst gibt es in der Belegschaft oft eine große Akzeptanz für diese Maßnahmen (vgl. Nicolai 2018: 77).

*Urlaubsverschiebung* und *Urlaubsstopp* können hingegen eher zu den unbeliebten Maßnahmen gezählt werden. Bei einer Urlaubsverschiebung können verschiedene Ursachen zugrunde liegen. Beispielsweise gibt es viele Ausfälle wegen einer Grippewelle, die kompensiert werden müssen oder kurzfristige große Aufträge, die anfallen. Ein Urlaubsstopp wird häufig für saisonale Nachfragespitzen verhängt (Nicolai 2018: 76).

Qualitative Bedürfnisse der internen Personalbeschaffung können auch durch eine *Erhöhung oder Veränderung der Qualifikation* der Belegschaft befriedigt werden. Durch gezielte Fortbildung oder Schulung werden Angestellte besser an eine Stellenanforderung angepasst, wovon sich Unternehmen dann eine bessere Qualität und/oder Quantität der Arbeitsleistung versprechen. Alle dargestellten Instrumente stellen einen Weg der internen Personalbeschaffung *ohne* Personalbewegung dar, was bedeutet, dass niemand seine Position verändert (vgl. ebd.).

### 3.1.2 Mit Personalbewegung

#### **Interne Stellenausschreibung**

Eine mögliche Form der internen Personalbeschaffung mit Personalbewegung ist die interne Stellenausschreibung. Das Unternehmen informiert über verschiedenste Kanäle über die zu besetzende Stelle. Bewerbungen hierauf werden zumeist vertraulich behandelt, damit aktuelle Vorgesetzte hiervon keine Kenntnis erlangen. Häufig kann ein Wechselwunsch negative Auswirkungen auf das Verhältnis zu Mitarbeiter\*innen, Kolleg\*innen sowie Vorgesetzten haben. Sollte eine sich intern bewerbende Person abgelehnt werden, kann dies demotivieren und sich schlecht auf die Arbeitsleistung auswirken (vgl. Nicolai 2018: 77 f).

Als gängigste Verbreitungsformen interner Stellenausschreibungen gelten das firmeninterne Intranet, klassische Aushänge am „Schwarzen Brett“ und Anzeigen in



der Betriebszeitung oder im Newsletter. Eine Verpflichtung zur internen Stellenausschreibung gibt es nur im öffentlichen Dienst. Jedoch ist diese Form der „internen Arbeitsmärkte“ auch in Konzernen und großen Firmen weit verbreitet, um das Personal im Unternehmen zu halten (vgl. Schulz 2014: 38; Nicolai 2018: 77).

### **Versetzung**

Bei der Versetzung, welche die bedeutsamste Art dieses Bereichs der internen Personalbeschaffung darstellt, wird zwischen der horizontalen und vertikalen Versetzung unterschieden. Die horizontale Versetzung stellt keine Beförderung dar, sondern das Antreten einer neuen Position in derselben Hierarchieebene (vgl. Nicolai 2018: 78). Eine vertikale Versetzung ist in der Regel mit einer Beförderung verbunden. Sie kann aber auch einen Abstieg bedeuten. Nicolai (2018: 79) betont jedoch, dass der betreffenden Person im Vorfeld Alternativen aufgezeigt werden könnten, die über gezielte Personalentwicklung eine Erhöhung oder Anpassung der Qualifikation erfordern.

Wegen der auf Versetzungen häufig folgenden sogenannten Kettenversetzungen durch freiwerdende Positionen, kann es am Ende zu einer Deckung des Stellenbedarfes durch externe Arbeitskräfte kommen. Per Definition ist die Versetzung eine Zuweisung eines anderen Tätigkeitsfeldes, die für mehr als einen Monat stattfindet, oder eine erhebliche Änderung der Arbeitsbedingungen darstellt. Wirksam wird die Versetzung durch eine Änderungskündigung oder eine Weisung des Unternehmens (vgl. ebd.).

### **Stellen-Clearing**

Zusammengefasst ist das Stellen-Clearing eine Art Vorschlagssystem für ein planvolles Vorgehen bei Versetzungen und Stellenbesetzungen. Eine für Mitarbeiter\*innen erkennbare Transparenz liegt hierbei laut Nicolai (2018: 79) jedoch nicht vor. Im Rahmen der Planung stellt dieses Instrument auf mittel- oder langfristige Sicht eine Möglichkeit zur Personalentwicklung dar und dient zugleich dem Employer Branding.

### **Personalentwicklung**

Eine systematische Personalentwicklung (Talent Management) bietet eine Grundlage für Karriereplanungen und Nachfolgeregelungen für ausscheidende Mitarbeiter\*innen. Durch den erfassten Personalpool stehen dem Unternehmen interne Arbeitskräfte zur Verfügung, auf die es bei Bedarf zurückgreifen kann (vgl. Nicolai 2018: 81).

Zu weiteren Wegen der internen Personalbeschaffung mit Personalbewegung zählen:

- Änderung von befristeten Arbeitsverträgen (vgl. Nicolai 2018: 80).
- Umwandlung von Arbeitsverträgen von Teil- in Vollzeit oder die Festanstellung von geringfügig Beschäftigten (vgl. ebd.).
- Übernahme von Auszubildenden, Trainees, Bundesfreiwilligendienst der (BFD)-Leistenden, Absolvent\*innen eines freiwilligen sozialen Jahres (FSJ).

### 3.2 Externe Personalbeschaffung

Wenn sich ein Unternehmen auf externen Wegen nach neuen Mitarbeiter\*innen umsieht, dann liegt in den meisten Fällen eine personelle Unterdeckung vor, die durch eine interne Besetzung nicht beseitigt werden kann oder bei der eine interne Besetzung unerwünscht ist. Die Gründe können vielfältig sein: Beispielsweise gibt es im Unternehmen intern keine zusätzlichen, freien Kapazitäten, was die Arbeitsleistung betrifft. Möglich wäre auch, dass in der Belegschaft keine qualifizierte Person für den Posten in Frage kommt, die dafür zu nötige Wissensvermittlung zu umfangreich ist und deshalb bereits etablierte, sachkundige Fachspezialist\*innen von außen benötigt werden. Denkbar ist auch, dass eine Nachbesetzung einer wegen eines internen Wechsels frei werdenden Stelle mit Schwierigkeiten verbunden wäre (vgl. Nicolai 2018: 81).

Die Beschaffung von Personal auf externem Weg gliedert sich in zwei Vorgehensweisen: *passive* und *aktive*. In der nachfolgenden Tabelle werden die möglichen Wege beider Varianten aufgelistet:

Tab. 3 Wege der externen Personalbeschaffung

Wege der externen Personalbeschaffung	
Eher passive Vorgehensweisen	Eher aktive Vorgehensweisen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsagentur</li> <li>• Private Arbeitsvermittlung</li> <li>• Initiativbewerbungen</li> <li>• Kontakt mit Stellensuchenden</li> <li>• Interne Bewerberdatei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Werk- und Dienstverträge / Interim Management</li> <li>• Personal-Leasing und Personaltausch</li> <li>• Stellenanzeigen / E-Recruiting</li> <li>• Empfehlung durch Betriebsangehörige</li> <li>• College / Campus Recruiting und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Personalberatung und Headhunting</li> </ul>

Quelle: eig. Darstellung, in Anlehnung an Nicolai (2018: 82).

Ob sich die Organisation für eine eher passive oder eine eher aktive Vorgehensweise entscheidet, hängt von verschiedenen Einflüssen ab. Für Nicolai (2018: 81) zählt maßgeblich dazu, wie sich die Lage des Personalmarktes in der Branche des Unternehmens gestaltet und wie dringend der Bedarf an neuen Angestellten ist. Darüber hinaus ist die Signifikanz der zu besetzenden Position und die dafür notwendige Qualifikation bestimmend. Weitere grundlegende Faktoren sind die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel für die Personalbeschaffung sowie der quantitative Bedarf.

Eine *passive Vorgehensweise* der Personalbeschaffung eignet sich besonders in Branchen mit viel verfügbarem Personal – intern wie extern – und mäßiger Fluktuation. Bei dieser Ausgangslage besteht wenig Handlungsbedarf aktiv nach Mitarbeitenden zu suchen. Zudem kann passiv agiert werden, wenn der konkrete Bedarf nachrangig ist und aktuell noch eine akzeptable Arbeitsbelastung in der Belegschaft vorherrscht (vgl. ebd.).

Um erwartbaren, größeren Personalbedarf, den Bedarf nach Expert\*innen oder akuten Bedarf zu decken, bietet sich eine eher *aktive Vorgehensweise* des Unternehmens an. Dies gilt ebenso bei einer guten Arbeitsmarktlage mit geringen Arbeitslosenzahlen, bei der es wenig verfügbare Arbeitskräfte gibt. Mit einer entsprechenden Herangehensweise kann die aktive externe Personalbeschaffung auch im Sinne des Employer Brandings (vgl. Kap. 4.4) positive Einflüsse auf das Image des Unternehmens bei der „langfristigen Erschließung externer Mitarbeiterpotenziale“ (Nicolai 2018: 82) haben, was im Kern das Generieren einer guten Außenwirkung bedeutet.

Adressat\*innen einer aktiven Vorgehensweise sind, neben im Erwerbsleben befindlichen Personen, auch Erwerbslose, Studierende, Schüler\*innen sowie Ruheständler\*innen und pensionierte Menschen (vgl. Nicolai 2018: 81 f).

### 3.2.1 Eher passive Vorgehensweisen

#### **Arbeitsagenturen**

Neben der für das Bundesgebiet mit 156 Regionalstellen zuständigen Bundesagentur für Arbeit (BA) mit dem Sitz in Nürnberg existieren noch zwei weitere für die spezifische, internationale und europaweite Vermittlung von Arbeitskräften gebildete Stellen. Zum einen ist dies die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) in Bonn, die Akademiker\*innen, qualifizierte Fachkräfte sowie Führungskräfte betreut, welche eher überregional vermittelt werden. Zum anderen dient das EURES-Netzwerk als Plattform mehrerer Arbeitsvermittler aus Europa (vgl. [arbeitsagentur.de](https://www.arbeitsagentur.de) 2023: o. S.; vgl. Nicolai 2018: 83). Laut Nicolai (2018: 83 f) haben die – für Unternehmen kostenlosen – staatlichen Vermittlungsstellen keine große Bedeutung in der Personalbeschaffung. Sie führt hierfür unter anderem Unprofessionalität und Bürokratie an. Zudem würden Firmen besonders von Hochschulabsolvent\*innen, Fach- und Führungskräften Eigeninitiative erwarten.

#### **Private Arbeitsvermittlung**

Der Bereich der privaten Arbeitsvermittlung hat sich in Deutschland meist auf Spezialisierungen begrenzt, die auf gewisse Qualifikationen oder Branchen abzielen. Aufgrund dessen, dass die Stelleninteressierten für die Vermittlung Gebühren zahlen müssen, nutzen nur wenige Personengruppen diesen Service. Im Rahmen des Personal-Leasings findet allerdings eine Vermittlungstätigkeit mit dem Erheben einer Vermittlungsgebühr durch die beteiligte Leasingfirma statt, wenn das entleihende Unternehmen das geleaste Personal fest einstellen will (vgl. Nicolai 2018: 84).

#### **Initiativbewerbungen**

Besonders renommierte Unternehmen bekommen zumeist mehr Initiativbewerbungen, bei denen Bewerberinnen und Bewerber aus eigenem Antrieb heraus Kontakt aufnehmen. Eine Bündelung oder Vorauswahl kann durch ein Bewerberportal stattfinden, über das die Bewerbung hochgeladen oder online ausgefüllt wird. Eine besondere

Form der Selbstpräsentation stellt das „Personal Branding“ dar, bei dem Interessierte kreative Wege der Darstellung finden (vgl. Nicolai 2018: 84 f).

Ergänzend zu den vorher genannten passiven Instrumenten der externen Personalbeschaffung existieren darüber hinaus noch folgende Wege (vgl. Nicolai 2018: 85):

- **Kontakt mit Stellensuchenden**

Das Unternehmen wertet Stellengesuche (z. B. in Gratiszeitungen) aus.

- **Interne Bewerberdatei**

Bietet den Rückgriff auf bisherige Stellensuchende, um diese bei Vakanz zu kontaktieren.

### 3.2.2 Eher aktive Vorgehensweisen

#### **Externe Honorar-, Werk- und Dienstverträge / Interim Management**

Dieser Rekrutierungsweg bietet Firmen die Möglichkeit dem Unternehmen Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen, ohne einen festen, neuen Arbeitsvertrag abschließen zu müssen. In der Sozialen Arbeit ist dies beispielsweise eine externe Kraft, die für einzelne Stunden musikpädagogisch in einer Kita tätig ist oder eine Person, die Supervisionsstunden in Teams diverser Tätigkeitsfelder abhält.

Mit dem Interim Management ist eine „Führung auf Zeit“ gemeint. Dies bedeutet, dass externe Führungskräfte Aufgaben für spezielle Situationen oder bevorstehende Ereignisse übernehmen. Dies können Umstrukturierungen, Produkteinführungen oder besondere (technische) Entwicklungen sein (vgl. Nicolai 2018: 86 f).

#### **Personal-Leasing und Personaltausch**

Beide Personalbeschaffungswege sind dem Bereich der Arbeitnehmerüberlassungen zuzuordnen. Personal-Leasing verursacht höhere Kosten als die Neueinstellung von Mitarbeitenden. Den Firmen bietet dieses Modell jedoch eine große Anpassungsfähigkeit an wirtschaftliche Gegebenheiten und die aktuelle Nachfrage. Das allgemeine unternehmerische Risiko und das Risiko bei Ausfällen der Arbeitnehmer\*innen trägt die Leasing-Organisation, welcher auch die Lohnauszahlung obliegt (vgl. Nicolai 2018: 87

ff). Zumeist ist Personal-Leasing in der Sozialen Arbeit im Pflegebereich und der Kindheitspädagogik verbreitet (vgl. careflex.de 2020: o. S.).

Personaltausch bietet Unternehmen die Möglichkeit auf konjunkturelle Schwankungen zu reagieren und Teile der Belegschaft an andere Unternehmen zu verleihen. Nur die entstehenden Löhne und Abgaben werden zumeist fällig, eine Gebühr wird in der Regel nicht erhoben. Vorteile ergeben sich auch für die Beschäftigten, die neue Erfahrungen erwerben können, keine Verdienstaufschläge (z. B. durch Kurzarbeit) haben und denen neue Wechseloptionen geboten werden (vgl. Nicolai 2018: 90 f).

### **Stellenanzeigen / Online Recruiting**

Alle Stellenanzeigen sind gem. § 11 AGG als „Ausschreibungen“ zu veröffentlichen und haben grundsätzlich §1 AGG, der auf den §7 Abs. 1 i. v. m. §11 AGG verweist, zu folgen:

*„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ (§1 AGG)*

Einflüsse auf die Wirksamkeit von Stellenanzeigen haben unter anderem die Reichweite der ausgewählten Printmedien (lokal, regional, überregional), die Aufmachung, Größe und Sprache des Inserats, den Zeitpunkt der Anzeigenschaltung, die Art des Mediums (Jobbörse, Tageszeitung, Fachzeitschrift, Magazin mit bestimmter Zielgruppe etc.) und ob es sich um ein offenes oder ein chiffriertes/anonymisiertes Stellengesuch (Chiffre-Anzeige) handelt (vgl. Nicolai 2018: 91 ff; Oechsler 2015: 212).

Vorteile der Online-Personalbeschaffung zum klassischen Recruiting über gedruckte Medien ergeben sich aus der besseren Verfügbarkeit der Anzeigen, bezogen auf die Dauer der Einsehbarkeit und zumeist geringeren Kosten.

Beispiele für digitale Recruiting-Instrumente und -Plattformen sind die folgenden (vgl. Nicolai 2018: 96 ff; Oechsler 2015: 213; Roedenbeck Schäfer 2020: 39 ff):

- Die Unternehmenswebsite.
- Allgemeine Internet-Stellenbörsen wie indeed, stepstone, monster.de etc.; aber auch Kleinanzeigen.de für Minijobs und Aushilfstätigkeiten.
- Branchen- und funktionsorientierte Online-Stellenbörsen, wie beispielsweise hotelcareer.de (Gastronomie und Hotellerie) oder interamt.de (öffentlicher Dienst).
- Einbindung von Links zu sozialen Netzwerken oder Videos, die dem Employer Branding zuträglich und imagebildend sind.
- Mobile recruiting: unkompliziertes, mobiles Zusenden von Bewerbungsunterlagen, scanbare QR-Codes etc.
- „One-Click“-Bewerbung über auffällige „Call-To-Action (CTA)“-Schaltflächen.
- „Bewerben ohne Bewerbung“ durch Verzicht auf Anschreiben.

Zusammengefasst sind die Grundschemata von Online- und gedruckten Stellenanzeigen ähnlich, wobei sich gegenwärtig schnell erfassbare Stellenanzeigen etablieren, die einen niedrighwelligen Zugang ermöglichen sollen (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020: 54 ff). Überdies befasst sich im empirischen Teil dieser Arbeit Kap. 5.3.4 mit zeitgemäßem „Online-Recruiting“.

### **Empfehlung durch Betriebsangehörige**

Eine informelle Möglichkeit der Personalbeschaffung ist die Empfehlung neuer Arbeitskräfte durch die privaten Netzwerke der eigenen Belegschaft. Bei erfolgreichem Bestehen der Probezeit einer neuen Mitarbeiterin oder eines neuen Mitarbeiters belohnt das Unternehmen die Anwerbung oftmals mit Prämien (vgl. Nicolai 2018: 101 f). Im sozialen Bereich ist beispielsweise die Caritas zu nennen, die Prämien im Umfang von bis zu 800,00 Euro für neue Pflegekräfte ausgelobt hat (vgl. Caritas Köln 2013: 50). Ebenso können statt eines monetären Anreizes auch zusätzliche Urlaubstage an die empfehlende Person oder Sachprämien vergeben werden.

Bei diesem Instrument der Personalbeschaffung bestehen Vor- und Nachteile. So könnten sich betriebsinterne Gruppen bilden, die sich von anderen Beschäftigten

absondern und dem Arbeitsklima abträglich sein könnten. Demgegenüber lässt sich feststellen, dass die auf diese Weise akquirierten Mitarbeiter\*innen zumeist seltener krank sind sowie eine kürzere Einarbeitungszeit und eine längere Betriebszugehörigkeit aufweisen. Eine soziale Kontrolle entsteht zusätzlich durch die persönliche Verbindung in die Belegschaft (vgl. Nicolai 2018: 102). Eine zeitgemäße, digitale Variante des Empfehlungsmarketings sind Arbeitgeberbewertungsportale wie kununu. Die Bedeutung von „Online-Reputation“ in der Gegenwart unterstreicht darüber hinaus Kap. 5.3.3.

### **Campus/College-Recruiting und Öffentlichkeitsarbeit**

Das Campus- oder College-Recruiting zielt darauf ab, bereits Studierende und Schüler\*innen auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Es ist als Teilbereich des Employer Brandings anzusehen. Folgende Instrumente sind in diesem Zusammenhang bedeutsam:

- Anbieten von Praktikums- und Werkstudierendenstellen
- Hilfe beim Verfassen von Hausarbeiten
- Themenvergabe für Bachelor- und Masterthesen
- Hilfe bei Dissertationen
- Stipendien- und Förderprogramme
- Förderung und Vergabe von studentischen und schulischen Forschungsprojekten
- Vorträge
- Hochschulmessen
- Berufsorientierungstage für Schüler\*innen (Girls/Boys-Days)
- Tage der offenen Tür für Studierende (Hochschultage)
- Studienfahrten/Exkursionen mit Betriebsführung
- Hochschulgremienarbeit
- Unterstützung von Studierendeninitiativen
- Mentorenprogramm für Bewerberinnen und Bewerber (vgl. Nicolai 2018: 100).



## **Personalberatung und Headhunting**

Zumeist werden Personalberatungen für spezielle Tätigkeitsfelder oder zur Besetzung von Führungspositionen zu Rate gezogen. Ein möglicher Einsatz ist die diskrete Besetzung von Stellen, ohne diese öffentlich auszuschreiben. Vorteile des Einsatzes einer Personalberatung sind Zeitersparnis, Arbeitserleichterung sowie eine Präsentation von ausgewählten und formal qualifizierten Personen. Bei der Direktansprache (Headhunting) liegen zumeist bereits Kenntnisse über die angesprochene Person vor.

Hohe Kosten für Personalberatungsaufträge und Headhunting können als Nachteile dieses Weges der Personalbeschaffung gelten. Außerdem ist es von der Beratungsqualität des Anbieters abhängig, ob geeignete Interessierte gefunden werden und zum eigenen Unternehmen passen (vgl. Schulz 2014: 47 f).

In einigen Branchen ist es mittlerweile weit verbreitet, Mitarbeiter\*innen von anderen Firmen abzuwerben, was einige Betriebe dazu veranlasst, bestimmte Angestellte als „Corporate Influencer“ zu trainieren. Diese Leute sollen motivierte Personen direkt für das Unternehmen begeistern und zu einem Jobwechsel bewegen (vgl. Nicolai 2018: 104). Somit hängt es vom persönlichen Einsatz der „Influencer“ ab, ob eine geeignete Kandidatin oder ein geeigneter Kandidat für eine vakante Stelle rekrutiert werden kann.

# 4

## Zeitgemäße Attraktivitätsfaktoren

Unternehmen der Sozialwirtschaft sind umfassend mit neuen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Kap. 2). Die ausschließliche Anwendung herkömmlicher klassischer Personalbeschaffungsmethoden (vgl. Kap. 3) zur Gewinnung von Mitarbeitenden kann als nicht mehr ausreichend angesehen werden. Es gilt für soziale Organisationen deshalb umso mehr, Weichen zur Etablierung eines innerbetrieblichen (Kultur-)Wandels zu stellen, wofür aber komplexe Prozesse verändert werden müssen. Die Attraktivität sozialwirtschaftlicher Unternehmen als Arbeitgeber\*innen hängt zu einem hohen Maße von weiteren Aspekten ab (vgl. 2.3.2). Es zeigt sich außerdem, dass die Digitalisierung einen entscheidenden Einfluss auf die externe Anwerbung von Personal hat und auch zukünftig haben wird (vgl. 2.3.3). Online-Stellenanzeigen und Bewertungsportale sind die Schauplätze des zeitgenössischen Recruitings (vgl. 3.2.2). Durch die damit einhergehende erhöhte Transparenz sind für Bewerber\*innen tiefere Einblicke in die Unternehmenskultur möglich. Aus diesem Grund muss es für Unternehmen von Interesse sein, welche absichtliche, bewusst erzeugte Wirkung – beispielsweise durch eine Employer Brand – *und* unabsichtlich, unbewusst erzeugte Wirkung – beispielsweise durch Interaktionen oder Bewertungen – sie online erzielen. Dieses Kapitel verdeutlicht, dass die authentische Erfüllung zeitgemäßer Attraktivitätsfaktoren eine Transformation in eine neue Epoche begünstigen können.

Neue Methoden der Organisationsentwicklung und die Schaffung von neuen Arbeitswelten, die einen entscheidenden Einfluss auf die Ausführung von Arbeit haben, stammen derzeit häufig aus dem IT-Sektor. Dort gilt die Verwendung von agilen Ansätzen mittlerweile als branchenüblich. In der Sozialen Arbeit – vor allem unter jungen Fachkräften – lässt sich hingegen zunehmend eine Desillusionierung über die im Bereich dominierenden Arbeitsbedingungen feststellen. Als Resultat ist dies oftmals für Gründer\*innen von Sozialunternehmen der zentrale Aspekt für den Beginn ihrer Selbstständigkeit (vgl. Brinkmann/Balz 2020: 14 f).

Mannigfaltige Gründe sollten deshalb in der Sozialwirtschaft als Impulse für ein Umdenken dienen und zur intensiven Beschäftigung mit zeitgemäßen

Attraktivitätsfaktoren führen. Diese können in Form eines Transformationsprozesses innerhalb der jeweiligen Organisation etabliert werden.

Es wird darüber diskutiert, ob in Unternehmen zunächst eine Methode zur Auseinandersetzung mit dem Kulturwandlungsprozess angewendet muss, um mit der Umsetzung von neuen Arbeitsformen (engl.: New Work) beginnen zu können (vgl. Hofmann et al. 2019: 8 f; Günthner 2022: o. S.; Theurer 2023: o.S.). Dieses „Change-Management“, ein sogenannter Top-down-Ansatz<sup>10</sup>, scheitert allerdings in rund 70% der Fälle an Widerständen innerhalb der Belegschaft (vgl. Jensen 2022: 180). Möglicherweise ist diese Methode somit für die Soziale Arbeit vernachlässigbar. Einzelheiten hierzu werden in Kap. 4.5 aufgezeigt.

Zusammengefasst lassen sich vier zeitgemäße Attraktivitätsfaktoren – teilweise mit Schnittmengen untereinander – identifizieren, die im Folgenden behandelt werden. Diese sind:

- Unternehmenskultur
- New Work
- Agile Arbeitsmethoden
- Employer Branding.

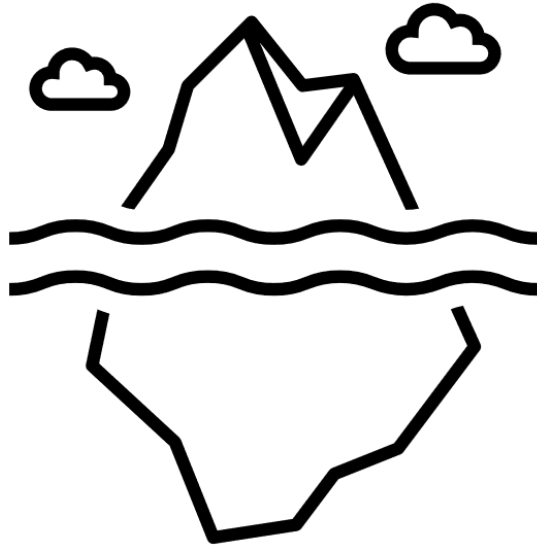
## 4.1 Das Fundament: Unternehmenskultur

Um eine vollständige Integration von neuen, agilen Arbeitsmethoden, im Sinne des *New Work*, als „neues Normal“ in der Arbeitswelt zu erreichen, ließe sich die Unternehmenskultur nach Laempe (2022: 85) als das zu Grunde gelegte „Betriebssystem“ betrachten. Darüber hinaus sei *Vertrauen* eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung von Kultur in einer Organisation (ebd.: 77). Es zähle zudem nicht das Selbstbild, sondern allein das Fremdbild, da die eigene Kulturwahrnehmung oftmals verzerrt sein könne und konstruktive Kompetenz fehle (ebd. 81 f). Daraus abgeleitet ist Authentizität (vgl. Kap. 4.3) obligatorisch. Für eine langanhaltende Herausbildung einer Unternehmenskultur wäre ferner eine „Vorbildfunktion“ wesentlich. Laempe bricht dies auf den folgenden Kernsatz herunter: „Das Echo von Verhalten ist Kultur“ (Laempe 2022: 81).

---

<sup>10</sup> Traditioneller Ansatz, der zentral von den Führungskräften (Top) über die unteren Managementebenen an die Mitarbeiter\*innen (down) gesteuert wird (vgl. Speck 2019: o. S.).

Abb. 3 Eisbergmodell nach Hall



### Sichtbar

#### Artefakte:

- Leitbilder
- Strategische Ziele
- Räumlichkeiten
- Verhaltensweisen
- Auftreten von Mitarbeitenden
- Regeln
- Prozesse

### Unsichtbar

#### Grundlegende Überzeugungen:

- Werte
- „ungeschriebene“ Gesetze des Zusammenlebens
- Bedürfnisse und Befürchtungen
- Beziehungen
- Ansichten zu „richtig“ oder „falsch“ bezüglich Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation usw.

Quelle: eig. Darstellung, in Anlehnung an Zirlik (2020: 18).

Alte Muster und überkommene Gepflogenheiten wirken sich in der Arbeitswelt auf die in vielen Unternehmen, Behörden und Organisationen vorherrschenden Strukturen aus, wie Dietz mit seiner Erinnerung verdeutlicht:

*„Manchmal denke ich an einen [sic!] der ersten Führungskräfte, mit der ich zu tun hatte, die sich damit brüstete: »Wissen Sie, der beste Mitarbeiter ist der mit zwei Abmahnungen.« Welch erstaunliche Logik!“ (Dietz 2020: 94)*

Diese Logiken sind Relikte einer über Jahrzehnte gewachsenen Kultur. Der Kern für einen nachhaltigen Kulturwandel ist demnach auch ein Umdenken in Sprache und Wertschätzung. Hilfreich im Transformationsprozess ist das sich „Bewusstmachen“ von tradierten Überzeugungen in unsichtbaren Strukturen (vgl. Dietz 2020: 92 ff).

Das Eisbergmodell nach Hall (vgl. Abb. 3) eignet sich zur Beschreibung einer in einem Unternehmen etablierten Kultur. Es unterscheidet in sichtbare und unsichtbare Elemente. Die Verwendung des Begriffs „Unternehmenskultur“, um schlicht die „Werte“ oder das „Klima“ des Betriebes zu beschreiben, wird durch die genaue Betrachtung dieses vielschichtigen Modells obsolet. Damit Zusammenhänge offenbart, Veränderungsprozesse angestoßen und transparent gestaltet werden können, ist es essenziell, die grundlegenden Überzeugungen aus dem unsichtbaren Teil des Eisbergmodells zu extrahieren. Unsichtbare Aspekte – vor allem Werte und Ansichten – stellen machtvollere Komponenten einer Unternehmenskultur dar. Sollten sie unreflektiert weiterexistieren, könnten sie für zukünftige Transformationsprozesse und einen Kulturwandel hinderlich sein (vgl. von Hehn et al. 2016: 31 f; Zirlik 2020: 17 f).

Besonders für traditionsgebundene, sozialwirtschaftliche Akteure kann der Weg zu einer erfolgreichen Kulturentwicklung, so Kopf und Schmolze-Krahn (2018: 93), herausfordernd sein. In diesem Zusammenhang erinnern sie exemplarisch an ein altes Motto der Diakonie („Mein Lohn ist, dass ich dienen darf“) und interpretieren dies offenbar als ein moralisches oder psychologisches Hindernis für eine moderne hierarchiearme Unternehmenskultur. Auch das kirchliche Arbeitsrecht lässt sich hier einreihen, dass immer noch einige – für andere Arbeitnehmer\*innen selbstverständliche – arbeitsrechtliche Grundprinzipien vermissen lässt (Birnstein 2010: o. S. vgl. verdi.de 2023: o. S.). Bisher ist diesbezüglich keine Reformierung oder Angleichung geplant, welche die Sonderstellung der Kirchen verändern würde.

## **4.2 New Work – Reaktion auf neuzeitliche Krisen?**

Mitte der 1970er entwickelte der Philosoph Frithjof Bergmann das Modell des „New Work“. Es entstand als Reaktion auf eine vermehrte Automatisierung in der Industrie und damit zusammenhängenden Befürchtungen eines gesellschaftlichen Umbruchs, weil weniger menschliche Arbeitskraft gefragt war. Darin erkannte Bergmann einschneidende Veränderungen der zukünftigen Arbeitswelt. In seinem Modell forderte er deshalb eine Transformation der Arbeit, damit selbige „[...] freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt [...]“ (vgl. Bergmann 2020: 11).

Seine Idee nimmt Bezug auf einen Freiheitsbegriff, unter dem Bergmann vor allem Handlungsfreiheit versteht, und zielt auf eine Substitution des Lohnarbeitersystems durch ein dreiteiliges Konzept. Dieses teilt sich auf in *Klassische Erwerbsarbeit*, *Selbstversorgung auf technisch höchstem Niveau* und – dem essentiellsten Aspekt –

*Arbeit, der eine Person „wirklich“ nachgehen will* (vgl. Hackl et al. 2017: 3; Fischer et al. 2018: 90; Epe 2018a: o. S.).

Eine inhaltliche Reduktion von New Work auf eine Möglichkeit zur Gestaltung neuer Arbeitsmodelle für die Interaktion von Menschen und Maschinen, wie „Industrie 4.0“ oder „Arbeit 4.0“, greift allerdings zu kurz. Diese Ansicht wird dem sozialphilosophischen Kern des Konzeptes nicht gerecht. Ebenso genügt keine isolierte Betrachtung von Konsequenzen der Automatisierung und Digitalisierung auf die Arbeit selbst. Bergmanns Fokus liegt auf dem Individuum und dessen Streben nach einer *sinnhaften* und erfüllenden Tätigkeit (vgl. Werther/Bruckner 2018: 90 f).

Der Ansatz von Laloux (2015: 12) wiederum lässt sich in Bezug auf die Sinnhaftigkeit von Arbeit mit Bergmanns Ideen verknüpfen. Ihm zufolge ist der Sinn von Arbeit im Kontext einer historischen, evolutionären Entwicklung von Organisationsformen zu sehen. Wenn ein Paradigmenwechsel oder eine große gesellschaftliche Veränderung stattfand, bildeten sich, je nach herrschendem Zeitgeist, neue Varianten heraus. Nach Laloux existieren jedoch alle Paradigmen und demnach auch alle Organisationsformen (siehe Tab. 4) jederzeit parallel und erfüllen ihren originären Zweck (vgl. Laloux 2015: 11 ff, 38 f). Neu gebildete Organisationsformen bieten eine Möglichkeit, sich an eine heterogene Umwelt anzupassen, sind aber nicht „besser als vorausgegangene“ (Laloux 2015: 37 f).

Das durch Laloux' Ausführungen deutlich gewordene Erfordernis, Transformationsprozesse in Unternehmen als Reaktion auf veränderte Umwelt- und Rahmenbedingungen herbeizuführen, heben Hackl et al. ebenfalls hervor:

*„Es sind also die Zunahme an Komplexität und damit zusammenhängende Anforderungen, die uns immer wieder dazu bewegt haben, eine neue Stufe in der Organisationsentwicklung zu erklimmen. Die Schaffung einer neuen Organisationsform kann mithin als eine Folge beziehungsweise eine Notwendigkeit im Zusammenhang mit großen gesellschaftlichen Veränderungen betrachtet werden.“ (Hackl et al. 2017: 9)*

Eine gegenwärtig prägende Zäsur auf vielfältiger globaler und lokaler Ebene lässt sich in Form der zurückliegenden Covid-19-Pandemie identifizieren. Diese kann als größte gesellschaftliche Veränderung seit Weltkriegsende<sup>11</sup> bezeichnet werden und müsste

---

<sup>11</sup> Diese Formulierung wurde weltweit wiederholt in der alltäglichen Berichterstattung und von zahlreichen Personen des internationalen öffentlichen Lebens verwendet.

– wenn man Laloux‘ folgt – demnach auch jetzt zur Transformation von Organisationen der Sozialwirtschaft führen.

Tab. 4 Organisationsformen nach Laloux

Organisationsformen nach Laloux	
Typ	Stil
<p><u>Tribale impulsive Organisationen</u> Gekennzeichnet durch ständige Machtausübung (Anführer), Angst hält die Organisation zusammen, kurzfristiger Fokus, reaktives Gefüge, erfolgreich in chaotischen Umgebungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufteilung</li> <li>• Befehlsautorität</li> </ul>
<p><u>Traditionelle konformistische Organisationen</u> Gekennzeichnet durch stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide, Anweisung und Kontrolle von oben nach unten, Stabilität durch Prozesse gesichert, Zukunft ist die Wiederholung der Vergangenheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formale Rollen</li> <li>• Prozesse</li> </ul>
<p><u>Moderne, leistungsorientierte Organisationen</u> Gekennzeichnet durch den Antrieb, besser als die Konkurrenz zu sein/Profite zu erwirtschaften/zu expandieren, Management mit Zielvorgaben, Anweisungen und Kontrolle von oben, Freiheit bei der Umsetzung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Verlässlichkeit</li> <li>• Leistungsprinzip</li> </ul>
<p><u>Postmoderne, pluralisierte Organisationen</u> Gekennzeichnet durch Fokus auf Kultur und Empowerment innerhalb der klassischen Pyramidenstruktur, um herausragende Mitarbeitermotivation zu erreichen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Werteorientierte Kultur</li> <li>• Berücksichtigung aller Interessensgruppen</li> </ul>
<p><u>Integrale evolutionäre Organisationen</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstführung</li> <li>• Ganzheitlichkeit</li> <li>• Evolutionärer Sinn</li> </ul>

Quelle: eig. Darstellung in Anlehnung an Hackl et al. (2017: 8).

Entspringen neue Organisationsentwicklungen, wie eingangs in Kap. 4 beschrieben, oftmals heutzutage der progressiv orientierten Softwareindustrie, stellt Frederic Laloux mit seiner Forschung eine Ausnahme dar. Er beschäftigte sich dezidiert auch mit

Unternehmen aus dem sozialen Bereich. Folglich sind seine Konzepte auf die Sozialwirtschaft übertragbar (vgl. Brinkmann/Balz 2020: 14).

Es steht zur Debatte, dass zurzeit die klassische, pyramidale Organisationsführung und- struktur an ihre Grenzen stößt. Viele Menschen sehen die Ausübung ihrer Tätigkeit als „notwendiges Übel“ oder permanente „Anstrengung“. Beschreibungen wie „Begeisterung“ und „Sinn“ treffen auf die Arbeit dieser, als desillusioniert zu bezeichnenden, Personen nicht zu (vgl. Laloux 2015: 3). Gleichzeitig kann eine Form der Desillusion für die Führungsebene vieler Organisationen gelten. Im Zuge dieser Entwicklungen lässt sich gegenwärtig ein Übergang in eine neue, fünfte Organisationsform beobachten (vgl. ebd.), die Laloux *integrale, evolutionäre Organisation* nennt (siehe Tab. 4). In Kap. 4.5 dieser Thesis wird versucht die drei Merkmale der integralen-evolutionären Organisation auf die Sozialwirtschaft zu übertragen.

Laut Werther/Bruckner (2018: 91) und Zirkler (2023: 175) ist ein Arbeiten nach Prinzipien von New Work nur in Organisationen möglich, die diese *fünfte Stufe* erreicht haben. Grund dafür ist, dass dort der *Sinn der Arbeit* ein Kernelement darstellt.

Laempe (2022: 75 f) betont, dass die äußerlichen pandemischen Einflüsse der Jahre 2020 – 2022 bereits eine radikale Umsetzung von Ideen des New Work bewirkten und in Gestalt von Dezentralisierung und Flexibilisierung vieler Tätigkeiten erfolgten. Für eine vollständige Transformation, die bis in postpandemische Zeiten wirken könne, läge der Schlüssel jedoch in der Schaffung von *Unternehmenskultur* (vgl. Laempe 2022: 76; Kap. 4.1).

### **4.3 Zukunftsfähigkeit durch agile Methoden**

In einer komplexen und globalisierten Welt können bereits kleinste Einflüsse präzise ausgeklügelte Prozesse ins Wanken bringen. Nach Laloux' Konzept erfolgt deshalb eine Evolution der Arbeit selbst; um sich dieser fortschreitenden Entwicklung noch optimaler anzupassen. Beim agilen Arbeiten wird herkömmliche hierarchische Führung durch selbst organisierte Teamarbeit ersetzt. Den Teams wird eine vollständige Eigenverantwortung auf Vertrauensbasis eingeräumt (vgl. Thommen et al. 2020: 540 f).

Ausgangspunkt agiler Methoden ist die Idee selbst organisierten Arbeitens auf Basis von wenigen Grundregeln, um eine hohe Selbstständigkeit zu erreichen. Als oberste Maxime wird die Zufriedenstellung von Kund\*innenbedürfnissen angestrebt (vgl. Thommen et al. 2020: 539 f). Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit verfassten agilen Leitlinien sind im Detail in Tab. 6 im Kap. 4.5 dargestellt.



Agilität im Kontext von Arbeit zielt darauf ab, eine höchstmögliche Form der Flexibilität und Mobilität in einer Organisation zu erreichen. Diese Eigenschaften nehmen besonders in einem krisenhaften Umfeld einen hohen Stellenwert ein, da durch sie ein Unternehmen oder ein Individuum undogmatisch auf plötzliche Geschehnisse reagieren kann. Dabei ist der Kern des agilen Handelns proaktiv, anstatt reaktiv auf Veränderungen einzugehen (vgl. Simschek 2020: 23).

Probleme bei der Umsetzung von agilen Methoden zeigen sich überall dort, wo es starre Unternehmenskulturen gibt oder die fundamentalen Werte und Prinzipien außer Acht gelassen werden (vgl. Maurer/Treutner 2020: 59). Auch die Abwertung von Agilität als kurzzeitige Mode, anstatt sie als zeitgemäßes Werkzeug für innovative Arbeit im Team zu adaptieren, kann zu Misserfolgen führen (vgl. Bahlow 2020: 78).

Außerdem kritisiert Zirkler (2023: 174), dass agiles Arbeiten, hierarchische Entscheidungsschwierigkeiten verursachen würde. Es gäbe dabei eine Verschiebung von den „überforderten Systemspitzen“ hin zu Mitarbeitenden an der Basis. Überkommene Strukturen und Prozesse, deren Ursachen in den entsprechenden Leitungspositionen zu lokalisieren seien, erzeugten Druck sich auf die Suche nach anderen Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu begeben. Um eine Organisations- und Kulturentwicklung anzustoßen, fehle es aber an Visionen und Strategien, so dass sich Organisationen, um modern zu gelten, das Prädikat „neue Arbeit“ für sich in Anspruch nehmen, ohne die organisatorischen Strukturen entsprechend ausgerichtet zu haben. Mit der Aussage: „Die ‚neue‘ Arbeit ist und bleibt Arbeit“ (ebd.: 177) fasst Zirkler seine Ausführungen zusammen und liefert daneben Argumente zur Beibehaltung von Hierarchien:

*„Hierarchie hat [...] eine lange, auch kulturell eingeübte Tradition und ist in vielen Bereichen funktional. Sie wird auch dem Umstand gerecht, dass erfahrene Menschen in der Regel über mehr Weitblick verfügen und Situationen besser einschätzen bzw. kontextualisieren können. Und sie ist dort gut akzeptiert, wo die Hierarchen ihre Macht nicht einseitig ausnutzen bzw. wo sie nach Werten handeln.“ (Zirkler 2023: 172).*

Bei komplexen oder innovativ-lösungsorientierten Tätigkeiten, die Gleichheit unter den involvierten Personen erfordern, stoßen hierarchische Bedingungen jedoch an ihre Grenzen. Diese bieten nur in seltenen Fällen ausreichend kreative Freiräume. Solche „innovativen Inseln“ benötigen fehlertolerante Umgebungen, um Sicherheit zu geben. Nur dann können sich außergewöhnliche Ideen und neuartige Einfälle offen zeigen (vgl. ebd.: 172).

Des Weiteren wird bei der Anwendung dieser Konzepte nicht ausreichend auf die Bedürfnisse aller Beteiligten geachtet, so dass sich konkretere Modelle – wie die Soziokratie – entwickelt haben. Dabei stehen die Menschen und die soziale Interaktion innerhalb der Organisation im Fokus (vgl. ebd.: 173).

Nichtsdestotrotz zeigt sich, dass die mit Agilität und New Work assoziierten Grundsätze nicht auf jede Tätigkeit übertragbar sind. Zumeist ist diese neue Arbeitswelt nur für bestimmte soziale Gruppen zugänglich. Beim überwiegenden Teil der Arbeitnehmer\*innen wird sich bisher keine große Veränderung gezeigt haben. Möglicherweise kann hierbei sogar von eher autoritäreren Entwicklungen, durch digitale Kontrolle und Steuerung, ausgegangen werden (vgl. Zirkler 2023: 177).

Es lässt sich behaupten, dass eine Implementierung neuer Arbeitsmethoden möglich sein kann, wenn Gruppen über ausreichend Kapital verfügen – sei es sozialer, kultureller oder materieller Natur. Aus diesem Grund sollten soziale Organisationen zumindest als anschlussfähig gelten.

Damit agil gearbeitet werden kann, kommen verschiedene Instrumente und Werkzeuge zur Anwendung, auf die an dieser Stelle jedoch nicht konkret eingegangen werden soll. Zu den populärsten zählen „Scrum“ und „Design-Thinking“.

## 4.4 Employer Branding

Wie bereits in Kap. 2.2 beschrieben, ist durch verstärkten Wettbewerb um Führungs- und Fachkräfte eine zunehmende Konkurrenz der Sozialunternehmen untereinander entstanden. Ein Weg zur Erhöhung der Attraktivität ist die Etablierung einer Unternehmens- oder Arbeitgeber\*innenmarke (Employer Brand), durch die Mitarbeitende sowie Bewerber\*innen eine Identifikation und innere Bindung zu dem Unternehmen herstellen können. Analog zum Marketing in der Werbebranche soll das Image des Unternehmens positiv beeinflusst werden. Im Unterschied zum herkömmlichen Bewerben von Produkten oder Dienstleistungen sollten beim Employer Branding jedoch alle transportierten Merkmale der Realität entsprechen. Die Herstellung einer solchen *Employer Brand* kann als der Schlüsselfaktor für das Personalmarketing gelten, welches wiederum das Kernelement der Personalbeschaffung darstellt (vgl. Christa 2019: 134 f; Heider-Winter 2014: 3; Nicolai 2018: 20).

Ebenso wie die *Unique selling proposition*<sup>12</sup> (USP) eines Produktes oder einer Dienstleistung lässt sich im Idealfall eine *Unique applying proposition* etablieren, mit der sich ein Unternehmen durch ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Arbeitsmarkt hervorhebt. Weshalb Employer Branding trotzdem mehr als ein Marketinginstrument ist stellt Heider-Winter heraus:

*„Es ist der Prozess vom internen Zusammengehörigkeitsgefühl hin zur Markenbotschaft nach außen, was die Arbeit in Ihrem Unternehmen erstrebenswert macht. Zusammengehörigkeit, die aus einer positiven Arbeitsatmosphäre entsteht, ist also die Voraussetzung. Das macht schnell deutlich, dass Employer Branding mehr als Personalmarketing ist. Es ist ein Versprechen des Arbeitgebers nach innen wie nach außen, also eine Aufgabe für die Organisationsentwicklung und ein Instrument der Unternehmensführung.“*  
(Heider-Winter 2014: 3 f; eigene Hervorhebung)

In diese Ausgestaltung der Markenbotschaft und das „Versprechen“ fällt insbesondere der Bereich, der von Laempe als „Betriebssystem“ einer Unternehmenskultur bezeichnet wird (vgl. Kap. 4.1) – welche die Voraussetzung für Employer Branding ist, um erfolgreich Personal zu gewinnen. Die bereits angesprochene Authentizität<sup>13</sup> dient beim Employer Branding als Leitlinie und oberste Maxime. Durch konsequentes

---

<sup>12</sup> Alleinstellungsmerkmal.

<sup>13</sup> Abgeleitet von griechisch αὐθεντικός *authentikós* („echt“); spätlateinisch *authenticus* („verbürgt, zuverlässig“). Es bedeutet Echtheit im Sinne von Ursprünglichkeit.

Festhalten an eigenen Werten und Ehrlichkeit erreicht eine Organisation einen hohen Grad von Echtheit und wirkt glaubwürdig auf ihre Umwelt. Dies beinhaltet auch das Eingestehen von Fehlern und Schwächen. Durch offene Kommunikation darüber lässt sich die Authentizität positiv beeinflussen und verbessern (vgl. Heider-Winter 2014: 54 f).

Employer Branding lässt sich entlang der Personalbeschaffungswege (vgl. Kap. 3) auf zwei Weisen unterscheiden:

Tab. 5 Employer Branding im Personalmarketing

Employer Branding	
Internes Personalmarketing	Externes Personalmarketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung oder Beibehaltung der Attraktivität und Zufriedenheit für die bestehende Belegschaft</li> <li>• Personalbindung durch:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anreizsysteme zur Vergütung (Vergünstigungen, Zuschläge, Prämien, Gratifikationen, Kooperationen etc.)</li> <li>– attraktive Arbeitsbedingungen (Transparenz, „New Work“, agiles Arbeiten, flexibel, Familienvereinbarkeit, Home-/Mobile-Office, Mobilitätsangebote etc.)</li> <li>– gezielte Personalentwicklung (Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereoptionen)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positive Vermittlung der Unternehmenswertvorstellungen an Bewerberinnen und Bewerber</li> <li>• Sichtbarkeit der Maßnahmen, Präsentation nach außen (digital und analog)</li> </ul>

Quelle: eig. Darstellung und Ergänzung, in Anlehnung an Nicolai (2018: 21 f).

Es können die bisherigen Erkenntnisse wie folgt zusammengefasst werden: *Authentisches Employer Branding* ist ein Resultat aus durch einen Transformationsprozess abgeschlossenen Kulturwandel, bei dem eine als Betriebssystem funktionierende nach New Work-Prinzipien agierende Unternehmenskultur entstanden ist.

## 4.5 Bezug zur Sozialwirtschaft

Die Einflüsse der zurückliegenden gesellschaftlichen Veränderungen und epochalen Herausforderungen (vgl. Kap. 2) führten bisher nicht zur signifikanten Umsetzung und Erprobung von New Work oder anderen progressiven Methoden innerhalb der großen Träger der Sozialwirtschaft. Dies kann insofern als bemerkenswert bezeichnet werden, da sich, verglichen mit anderen Branchen, gesellschaftliche Umbrüche im sozialen Bereich zuerst auswirken müssten (vgl. Brinkmann/Balz 2020: 14 f).

Die im Oktober 2023 von der Arbeiterwohlfahrt veröffentlichte Befragung von Fachkräften in der Sozialwirtschaft unterstreicht, dass es eine zunehmende Verdichtung der auf die Sozialunternehmen einwirkenden Umwelteinflüsse gibt. Mehr als 40% der Befragten gaben den Fachkräftemangel als größte Herausforderung für ihren Arbeitsbereich an. Zudem sehen 85% der Befragten in steigenden Lebenshaltungskosten das zentrale Problem für Nutzer\*innen Sozialer Arbeit (vgl. AWO 2023: 6 f).

Brinkmann und Balz (2020: 15) sehen für fehlende Innovation in sozialen Organisationen in erster Linie finanzielle Gründe sowie mangelnde Attraktivität für Branchenwechsler\*innen aus innovativen Bereichen. Außerdem durchziehe die Sozialwirtschaft eine Art „Erschütterung“ und „Lähmung“ wegen der Zunahme von Aufgaben und globalen Veränderungen, wie jene der Digitalisierung (vgl. ebd.).

Die sieben von Kopf und Schmolze-Krahn (2018: 96) entwickelten Erfolgsfaktoren für sozialwirtschaftliche Unternehmen, stellen wichtige Aspekte dar, mit denen Zukunftsfähigkeit, Attraktivität und eine Transformationsfähigkeit im digitalen Zeitalter erlangt werden kann. Diese lauten im Einzelnen:

- Agile Innovationskultur
- Nutzerorientierung
- Offenheit für radikal Neues
- Geschützte Innovationsräume
- Wertschätzung der Mitarbeitenden
- Gelebte Fehlerkultur
- „Digital-Social-Innovation – Treiber“ auf Führungsebene.

Der Verwendung von Agilität und agilen Arbeitsmethoden misst Zirlik (2020: 6 f) in diesem Kontext die größte Bedeutung bei. Die Akteure der Sozialwirtschaft stünden

vor der Herausforderung, sich mit dem Thema allumfassend zu beschäftigen und es in ihre bestehenden Gefüge zu integrieren (ebd.). Für eine ganzheitliche „Unternehmenskulturentwicklung“ sei die „Einführung und Förderung von Agilität“ ein relevantes Thema (Zirlik 2020: 7).

### **Unternehmenskultur und New Work**

Das Festhalten an hierarchischen Strukturen sowie ein mangelnder Abbau von Machtgefällen stehen oftmals einem Kulturwandel in Sozialunternehmen entgegen. Mit diesen Grundlagen lassen sich folglich keine Erhöhung von Transparenz und Demokratisierung erreichen (vgl. ebd.). Zur Schwierigkeit der Umsetzung von New Work stellt Dull heraus:

*„New Work kann man auch nicht einführen, wie eine neue Software, eine Strategie oder ein neues Produkt. Es ist ein Lernprozess für das Unternehmen, MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Es wird Hindernisse geben, wie in jedem Veränderungsprozess, die gilt es im Vorfeld zu antizipieren. Aus Erfahrung sind es die Führungskräfte, die oftmals organisatorische Neuerungen blockieren. Einfach durch Nichtstun oder abwarten. Lassen Sie das nicht zu.“ (Dull 2023: 25)*

Dietz wiederum merkt zur Blockadehaltung von Führungskräften an:

*„Das Wort Vorgesetzter ist entlarvend. Wenn jemand vor mir sitzt, ist er im Weg und stört bei der Arbeit. Was soll das?“ (Dietz 2020: 92, Hervorhebung im Original)*

Entsprechend könnte dem Hierarchieabbau in Organisationen Vorrang eingeräumt werden, um die Voraussetzungen für Veränderungsprozesse zu schaffen.

Nachteilig wirkt sich außerdem die Finanzierung des dritten Sektors über öffentliche Kostenträger (sozialwirtschaftliches Dreieck) auf transformatorische Prozesse aus. Diese Kostenträger – zumeist die öffentliche Hand – verhindern häufig, aufgrund von Kürzungen, Einsparungen und Kostendruck, ein Agieren der Organisation und der Fachkräfte im Kontext von *Sinnhaftigkeit* nach Laloux' Definition (vgl. Brinkmann/Balz 2020: 18 f). Mit der Implementierung von agilen Managementmethoden und New Work in Unternehmen der Sozialwirtschaft könnte aber in der Folge daraus auch aufseiten der Kostenträger möglicherweise ein Kulturwandel erreicht werden (vgl. Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 95).

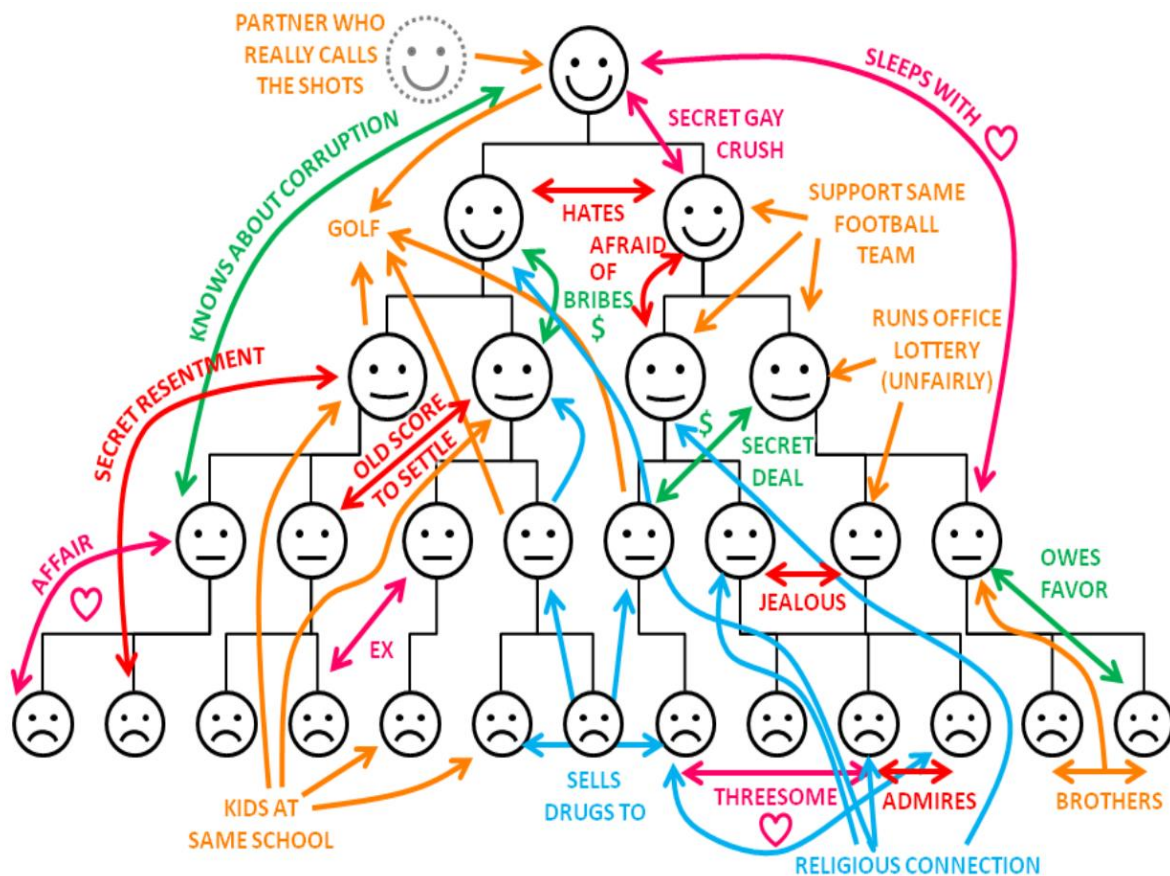
Im Unterschied zu vielen gewinnorientierten Unternehmen erfüllt der dritte Sektor bereits alle Grundvoraussetzungen von Laloux' Modell der *integralen-evolutionären* Organisation (vgl. Tab. 4). Deshalb ist es möglicherweise unnötig, ein Change-Management (vgl. Kap. 4) vor der Umsetzung von New Work zu etablieren. Die *Sinnhaftigkeit* ihrer unmittelbaren Tätigkeit ist für Mitarbeitende in der Sozialen Arbeit in der Regel offensichtlich (vgl. Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 95; Brinkmann/Balz 2020: 19; Epe 2023: o. S.). *Ganzheitlichkeit* basiert auf einem fundamental positiven biopsychosozialen Menschenbild. Folglich sollte eine vertrauensvolle Atmosphäre entstehen, die für die Arbeit mit Adressat\*innen, aber auch im Betrieb, elementar ist. Mitarbeitende der Sozialwirtschaft müssten demnach bereits von sich aus über diese, für ihre Tätigkeit obligatorischen, Qualifikationen verfügen und diese Haltung besitzen. Häufig herrscht ferner eine positive Fehlerkultur<sup>14</sup> in Sozialen Organisationen vor, die jedoch auch durch die besonderen Bedingungen der Branche, beispielsweise durch Zielvereinbarungen mit Kostenträgern und die Erfüllung von Hilfeplänen, nicht immer „offen gelebt“ werden kann (vgl. Rüter 2018: 307; Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 95; Epe 2023: o. S.).

Der Grundgedanke Sozialer Arbeit als eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ kann sinnbildlich als Verkörperung von Selbstbestimmtheit als Teil von *Selbstorganisation* und *Selbstführung* gesehen werden. Die Mitarbeitenden müssen in ihren Arbeitsfeldern oftmals schnelle Entscheidungen treffen, für deren Folgen sie unmittelbar selbst die Verantwortung tragen müssen. Als hinderlich erweisen sich hierbei (erneut) vor allem formal-hierarchische, aber auch informelle Strukturen, wie Abb. 4 humorvoll illustriert. Es resultiert daraus, dass Macht an zentralen Stellen konzentriert ist und diese Verhältnisse selbst bei Führungskräften zu Frustration führt (vgl. Kopf/Schmolze-Krahn 2018: 95; Brinkmann/Balz 2020: 17; Epe 2023: o. S.). Schwierigkeiten, eine vollumfassend demokratisch-selbstorganisierte Führung zu etablieren, stellen außerdem juristische Rahmenbedingungen dar. Nach diesen müssen für einige Rechtsformen für Unternehmen – auch aus Haftungsgründen – Geschäftsleitungen oder Vereinsvorstände installiert werden (vgl. Epe 2016b: o. S.).

---

<sup>14</sup> Im Gesundheitsbereich, dem Zirlik (2020: 5) eine vorherrschende „[...] Kultur ausgeprägten Expertentums [...]“ attestiert, stehen aufgrund der daraus entstandenen ungleichen Organisationsstruktur ebenfalls langwierige Prozesse bevor. Auch müsste dort eine Fehlerkultur, wegen der oftmals auf dem Spiel stehenden Menschenleben, anders gelebt und entwickelt werden.

Abb. 4 Formelle vs. informelle Hierarchie bei pyramidaler Struktur



Quelle: Dunn (2019: o. S.).

Neben den zuvor genannten integralen-evolutionären Bezügen, die Laloux' Modell nachfolgen, erwähnt Kopf mit der Übertragung der New-Work-Prinzipien auf die Sozialwirtschaft weitere konkrete Handlungsempfehlungen:

1. Hohe Individualität. Mitarbeitende setzen sich ihre Leistungs- und Lernziele selbst und auch die Arbeitszeit kann für eigene oder kreative Projekte selbst bestimmt werden.
2. Demokratische Führungskultur. Das Team entscheidet, wer führt und Führung kann situativ wechseln.
3. Agilität, gelebt durch schnelle Entscheidungsprozesse und nur wenige Hierarchiestufen.
4. Flexibilität, gelebt an flexiblen Arbeitsorten, wie Homeoffice-Möglichkeiten und flexiblen Arbeitszeiten, aber auch durch Jobrotation und den Wechsel von Arbeitsaufgaben.
5. Neue Bürokonzepte mit modernen kreativen Workspaces (Kopf 2020: 50).



Als Reaktion auf epochale Ereignisse (vgl. Kap. 4.2) ist das Konzept des New Work, aufgrund seiner radikaleren und fundamentaleren Auswirkungen auf das Individuum und die Gesellschaft selbst, dem Change-Management vorzuziehen und für Transformationen Sozialer Organisationen als geeigneter anzusehen.

### **Agile Leitlinien für die Sozialwirtschaft**

Es erscheint sinnvoll, die ursprünglich für die Entwicklung von IT-Systemen erdachten agilen Leitlinien und Prinzipien auf die Sozialwirtschaft zu transferieren, um deren Adaption besser zu ermöglichen (vgl. Jungtäubl et al. 2020: 248 ff). Versuche dazu sind bereits durch Epe (2016c: o. S.), Michl (2017: o. S.), Jungtäubl et al. (2020: 248), Jungtäubl (2021: 42) durchgeführt worden. Daran angelehnte, vom Verfasser dieser Arbeit modifizierte, Leitlinien sind in Tab. 6 dargestellt:

*Tab. 6 Agile Leitlinien für die Sozialwirtschaft*

<b>Agile Leitlinien</b>	
<b>Softwareentwicklung</b>	<b>Sozialwirtschaft</b>
Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.	Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Methoden.
Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.	Individuelle Soziale Dienstleistung hat Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.	Personenzentriertheit hat Vorrang vor Antragswesen und Kostenkontrolle.
Reagieren auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.	Reagieren auf Veränderung hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

*Quelle: eig. Darstellung und Modifikation, in Anlehnung an: Epe (2016c: o. S.), Michl (2017: o. S.), Jungtäubl et al. (2020: 248), Jungtäubl (2021: 42).*

Vor allem in kritischen Situationen oder im Falle von Ereignissen, bei denen eine schnelle Entscheidung erforderlich ist, können diese Leitlinien für eine Orientierung sorgen. Dabei soll der zweite Satzteil einer Leitlinie keine Diskreditierung erfahren, sondern lediglich dem ersten Satzteil ein höherer Wert beigemessen werden (vgl. Michl 2017: o. S.).

Im Hinblick auf die Außenwirkung und Attraktivität als Arbeitgeber\*in sind agile Arbeitsmethoden explizit für eine positive Konnotation geeignet, sollten aber nicht als reine Marketingmethode angesehen werden. Epe fasst die verschiedenen Vorteile von agilem Arbeiten in der Sozialwirtschaft wie folgt zusammen:

*„[...] durch sich selbst organisierende Teams, eine sinnhafte Arbeitsgestaltung und die Einbeziehung der Bedarfe der Menschen in den Organisationen [ist es] möglich, neue Wege zu gehen. Dies führt dazu, dass qualitativ hochwertigere soziale Arbeit unter komplexen Bedingungen geleistet werden, die Organisationen agil auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren und damit insgesamt die Arbeitgeberattraktivität sozialer Organisationen gesteigert werden kann.“ (Epe 2018b: o. S., eig. Ergänzung)*

### **Branchenspezifisches Employer Branding**

Heider-Winter (2014: 10 f) sieht als eine weitere wichtige Voraussetzung für gelingendes Employer Branding innerhalb des dritten Sektors eine „gesamtsozialwirtschaftliche Verbesserung des Images“. Die Autorin kritisiert die Konzentration auf hauptsächlich finanzielle Anreize bei der Gewinnung von Personal. Dadurch würden wichtige „[...] Ansätze der Imageaufbesserung der Branche [...]“ (ebd.) vereitelt. Es habe sich das Bild verfestigt, dass man im sozialen Bereich nichts verdiene und es keine Karriereoptionen gäbe. Neben der Aufstockung von Gehältern und großzügigerer Mittelvergabe der öffentlichen Hand, müssten auch die positiven Seiten einer Tätigkeit in der Sozialwirtschaft herausgestellt und an Politik sowie Öffentlichkeit – was demnach potenzielle Kolleg\*innen einschliesse – gerichtet werden.

Dass Arbeit im sozialen Bereich eine Spaß bringende, sinnstiftende und wichtige Tätigkeit ist, wird häufig nicht selbstbewusst genug artikuliert. Als eine der bedeutendsten Branchen in Deutschland ist die Sozialwirtschaft auch eine Stütze in Krisenzeiten. In Kombination mit gemeinwohlorientierter Finanzierung und einer eingeschränkteren Gewinnorientierung ergibt dies eine große Stabilität. Dividendenausüttungen oder Produktionsverlagerungen außerhalb des Landes sind ferner unmöglich. Zusammengefasst ergibt sich ein zukunftsorientierter und sicherer Wirtschaftszweig (vgl. Heider-Winter 2014: 11 f). Heider-Winter appelliert deswegen an die gesamte Branche:

*„Die Sozialwirtschaft muss lernen, sich besser zu verkaufen. Verkauf impliziert dabei schon, dass die positiven Aspekte herausgearbeitet werden.“  
(Heider-Winter 2014: 12)*

Epe (2016a: o. S.) mahnt an, dass eine plakative „Darstellung“ als attraktive soziale Organisation mittels Employer Branding nicht ausreicht. Heutzutage können „tolle Versprechungen“ durch online veröffentlichte Eindrücke aus dem Unternehmensumfeld leicht widerlegt werden. Aus diesem Grund plädiert er für „Ehrlichkeit als neues Prinzip!“ (vgl. ebd.).

### **Exkurs: Employer Branding bei öffentlichen Kostenträgern**

Für den Bereich der öffentlichen Verwaltung, die als Kostenträger sozialer Dienstleistungen mit ihr in einem Wechselverhältnis stehen, lässt sich festhalten, dass Employer Branding aufgrund eines ebenfalls verfestigten negativen Renommées eine besondere Herangehensweise erfordert. Insbesondere die Koordination von Kulturentwicklung, Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung in vielen Behörden und Ämtern wird kritisch gesehen. Zudem wirken sich ein hohes Alter der Mitarbeitenden, Unterfinanzierung, Gehaltsunterschiede zur Privatwirtschaft und Arbeitsplatzausstattung negativ auf die Personalbeschaffung aus. Aber auch in diesem Zweig der Sozialwirtschaft gilt es positive Faktoren ausfindig zu machen, herauszustellen und zu kommunizieren, damit Ansätze von Employer Branding umgesetzt werden können (vgl. Nelke 2020: 274 f).

## **4.6 Zwischenfazit**

Die Attraktivitätsfaktoren: Unternehmenskultur, New Work, agile Arbeitsmethoden und Employer Branding können in Zukunft als entscheidend gelten, damit in der Sozialwirtschaft erfolgreich Personal gewonnen und mit komplexen Herausforderungen umgegangen werden kann. Dabei geht es im Kern um eine radikale Transformation tradierter Muster und Denkweisen und den Übergang in eine neue Arbeitswelt. Festhalten lässt sich, dass die Anwendung der klassischen Recruiting-Methoden (vgl. Kap. 3) für die Beschaffung von Personal nicht ausreicht. Vielmehr ist zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen für die Sozialwirtschaft ein grundsätzlicher innerbetrieblichen Wandel nötig.

Die Wechselwirkungen zwischen den in Kap. 2 genannten Herausforderungen für die Sozialwirtschaft – demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung,

vermehrter brancheninterner personeller und wirtschaftlicher Wettbewerb sowie Kultur- und Wertewandel – den bedeutenden gesellschaftlichen Veränderungen (Pandemie, Klimawandel, Inflation etc.) sowie zunehmend komplexeren Anforderungen (Digitalisierung, globale wirtschaftliche Vernetzung etc.) sollten ausreichend Anlass für einen Aufbruch in eine neue Zeit geben. Wegen ihrer Eigenschaft als primärer Schauplatz gesellschaftlicher Veränderung erscheint es des Weiteren besonders immanent für diesen Wirtschaftssektor neue Organisationsformen zu etablieren, um zukünftigen vielschichtigen Problemlagen mit der notwendigen Agilität zu begegnen. Wie in Kap. 4.5 dargelegt, sind die Grundvoraussetzungen dafür erfüllt.

Soziale Organisationen benötigen deshalb im Besonderen ein Bewusstsein darüber, wie ihre Außenwirkung erscheint, damit sie im Employer Branding agieren können, was wiederum die Personalbeschaffung positiv beeinflusst. Da sich zeitgemäße Personalbeschaffung nahezu überwiegend im digitalen Raum abspielt, kann die *digitale Außenwirkung* als der heutzutage wichtigste Aspekt bei der Stellensuche von Fachkräften betrachtet werden. Folglich ist eine hohe Relevanz für das Forschungsthema dieser Masterthesis gegeben, mit dem sich der zweite Teil und die anschließenden Kapitel in empirischer Form auseinandersetzen.

## Digitale Außenwirkung von Sozialunternehmen

Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die „Digitale Außenwirkung von Unternehmen der Sozialwirtschaft bei der Stellensuche“, die anhand von Webseiten und Stellenanzeigen analysiert und klassifiziert wird. In der Gegenwart verfügen nahezu alle Unternehmen über eigene Internetauftritte. Ferner existieren zumeist Profile in Business-Netzwerken wie XING oder LinkedIn, dem Arbeitgeberbewertungsportal „kununu“ sowie sozialen Netzwerken wie X<sup>15</sup>, Instagram oder Facebook.

Im Folgenden wird die verwendete Untersuchungsmethode – eine Qualitative Inhaltsanalyse – spezifiziert und die Eignung des Verfahrens für den empirischen Forschungsgegenstand dargelegt. Die schrittweise Anwendung der Qualitativen Inhaltsanalyse mit skalierender Strukturierung und die weitergehende Auswertung des empirischen Prozesses schließt daran an.

### 5.1 Methodisches Vorgehen: Qualitative Inhaltsanalyse

Die Qualitative Inhaltsanalyse ist eine Technik zur Verbindung von systematisch-intersubjektiv geprägter Quantitativer Forschung und auf Individualität fokussierter Qualitativer Forschung (vgl. Gläser-Zikuda 2013: 138 f; Mayring/Fenzl 2019: 50).

Mayring (2015: 12 f) beschreibt sechs Indikatoren in der von ihm entwickelten Vorgehensweise. Das Objekt einer Inhaltsanalyse ist der *kommunikative Akt* selbst. In seinen mannigfaltigen Facetten tritt er in der Regel als gesprochenes Wort und darüber hinaus in Form von Musik oder auch visuellen Darstellungen auf. Entsprechend ist der Untersuchungsgegenstand eine auf irgendeine Weise *fixierte Kommunikation*, die vorliegen muss, was oftmals in Textform geschieht, aber auch andere Möglichkeiten einschließt. Durch den *systematischen* und *regelgeleiteten* Ablauf ermöglicht die Qualitative Inhaltsanalyse eine klare Interpretation und erreicht ein nachvollziehbares und überprüfbares Niveau, das für Dritte verständlich ist. Einer bloßen Textwiedergabe soll

---

<sup>15</sup> Bis 06/2023 „Twitter“.

die *theoriegeleitete* Herangehensweise vorbeugen. Diese folgt dem systematischen Ablauf und interpretiert die Ergebnisse anhand des definierten Forschungsgegenstandes. Die Qualitative Inhaltsanalyse zielt darauf ab *Schlussfolgerungen* zu treffen. Ihre Aussagen können dabei auf Kommunikationsaspekte oder die Wirkung bei Empfänger\*innen abzielen, sowie Auskünfte über die sendende Person geben.

Damit eine Wissenschaftlichkeit des Forschungsprozesses garantiert ist, sollen *Gütekriterien* diese sicherstellen. Es gelten prinzipiell die für Quantitative Forschung ebenfalls angewendeten Attribute Objektivität, Validität und Repräsentativität. Daraus abgeleitet kommt eine für die qualitative Untersuchung modifizierte, neu entwickelte Variante zur Anwendung, welche in Form einer Verfahrensdokumentation erfolgt und damit den Forschungsprozess für nicht involvierte Personen plausibel nachvollziehbar und transparent macht (vgl. Gläser-Zikuda 2013: 147 f). Überdies hat die *Intercoderreliabilität* im Rahmen von Inhaltsanalysen eine hohe Relevanz. Darunter ist zu verstehen, dass die Ergebnisse mehrerer Personen, die das Material getrennt voneinander analysiert haben, einem Vergleich unterzogen werden (vgl. Mayring 2015: 53).

Neben Zusammenfassender und Explizierender (Erklärender) Inhaltsanalyse hat sich die Strukturierende Inhaltsanalyse als dritte Technik der Methode herausgebildet. Je nach Thematik kann eine passende Variation gewählt werden, wobei sich allgemeine Verwendungszwecke herausbildeten. Die beiden erstgenannten haben entweder die Schaffung eines „Corpus“ genannten Ebenbilds des Grundmaterials, durch Abstraktion und das wesentliche Erhalten von Inhalten nach einer Materialreduktion (Zusammenfassende Inhaltsanalyse) zum Ziel oder verfolgen die Expansion des Materials, um das Verständnis von Texten zu verbessern oder diese zu erklären (Explizierende Inhaltsanalyse) (vgl. Mayring 2015: 67, 69 ff, 90 ff).

Die Funktionen von *Strukturierenden Inhaltsanalysen* sind entweder die Filtrierung von Analysematerial (*formale Strukturierung*), das Herausstellen konkreter Gesichtspunkte (typisierende Strukturierung) oder das Anlegen eines Querschnitts durch zuvor regelgeleitet geordnetes Material (*inhaltliche Strukturierung*). Außerdem kann eine Einschätzung des vorliegenden Analysematerials aufgrund regelgeleiteter Kriterien in Form von Skalenpunkten (*skalierende Strukturierung*) abgegeben werden (vgl. Mayring 2015: 67, 99, 103). Alle Varianten Strukturierender Inhaltsanalysen werden mittels eines ordinal geordneten, deduktiven Kategoriensystems durchgeführt, dem ein Kodierleitfaden zugrunde liegt (vgl. Mayring/Fenzl 2019: 638).

## 5.2 Auswertung mittels skalierend-strukturierender Inhaltsanalyse

Für die Untersuchung des Forschungsgegenstandes wird eine Variante der Strukturierten Inhaltsanalyse, jene mit skalierender Strukturierung<sup>16</sup>, als Methode ausgewählt. Im Unterschied zur allgemeinen, strukturierenden Inhaltsanalyse erfolgt die skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse nicht anhand von „Strukturierungsdimensionen“, sondern von „Einschätzungsdimensionen“ (vgl. Abb. 5) im zweiten Schritt der Analyse (vgl. Mayring 2015: 106). Eine Ableitung der „Einschätzungsdimensionen“ muss aus der Hauptfragestellung erfolgen, denn die Skalierung des Materials, durch Verwendung der entwickelten Skalen, soll auf ihrer Grundlage beruhen. Im Kategoriensystem werden anschließend tiefergehende Aspekte benannt und anhand von Ankerbeispielen und Kodierregeln ausdifferenziert. Das Kategoriensystem stellt den Kern jeder Inhaltsanalyse dar (vgl. Mayring 2015: 51, 108).

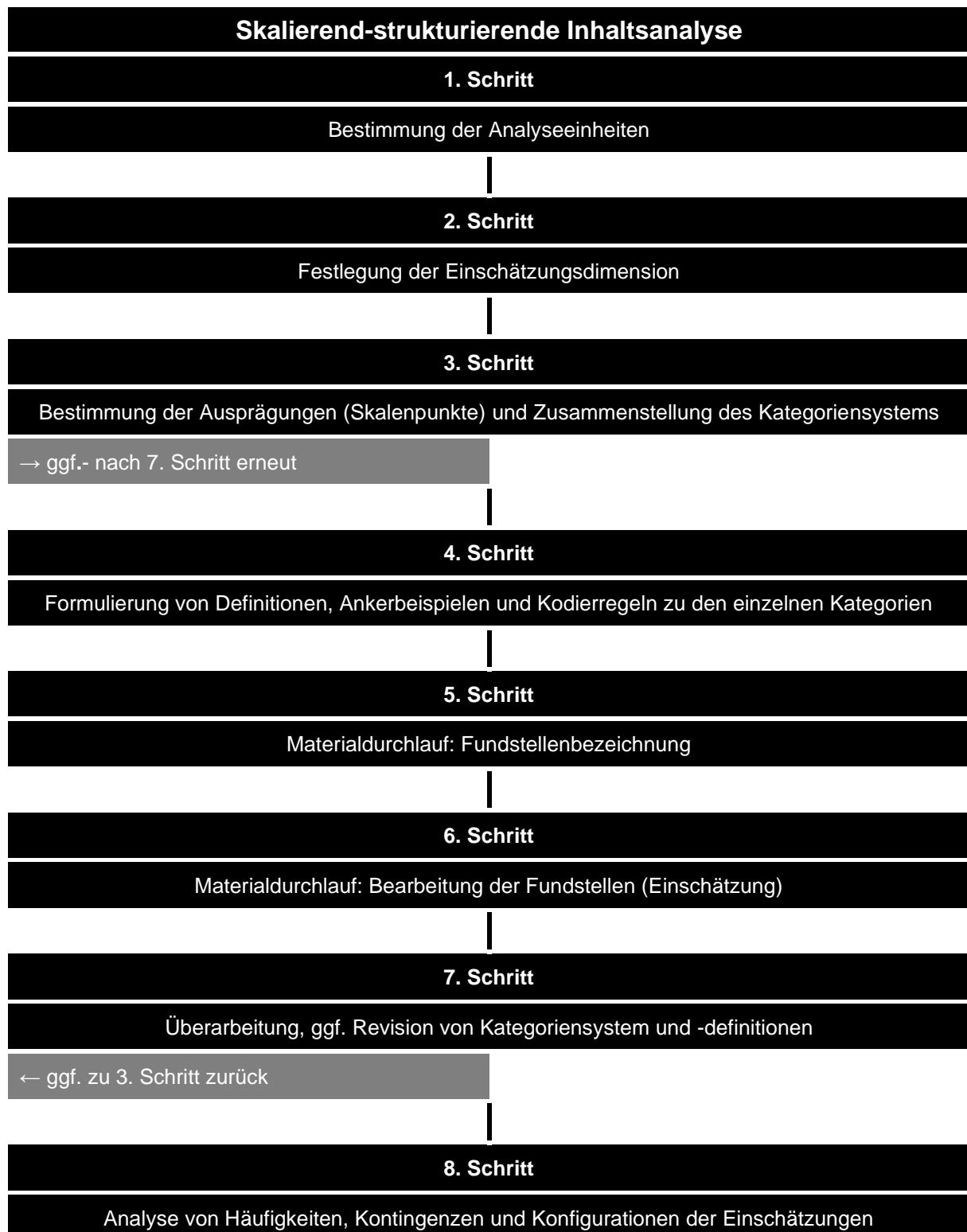
Die evaluative qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022: 157 ff) ähnelt der skalierenden Strukturierung. Wegen ihres holistischen und tendenziell eher induktiven Ansatzes wird diese Methode für die vorliegende Thesis jedoch nicht berücksichtigt. Grund hierfür ist, dass die empirische Forschung in eine Zuordnung und Klassifizierung (vgl. Kap. 5.2.1) münden soll und die eher quantitative Ausrichtung der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse in diesem Kontext als geeigneter erachtet werden kann (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: 158, 160, 174 f).

Mayring (2015: 106 f) nennt acht Schritte im Ablauf einer strukturierenden Inhaltsanalyse, denen die skalierende Strukturierung dem Grunde nach ebenfalls folgt:

---

<sup>16</sup> Diese kann auch präziser als „Skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse“ bezeichnet werden (vgl. u.a. Lissmann 2008; Frischemeier et al. 2017).

Abb. 5 Skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse



Quelle: eig. Darstellung, in Anlehnung an Mayring (2015: 107).



## 5.2.1 Konkretisierung des Forschungsziels

Ziel der Analyse soll die Zuordnung des jeweiligen Unternehmens in einen von drei definierten Graden sein (vgl. Tab. 7). Diese können eine abgestufte Aussage darüber treffen, wie stark die digitale Außenwirkung einer Organisation ausgeprägt ist und welche Anziehungskraft auf Bewerber\*innen ausgeübt wird. Dieser abschließende Prozess kann als Klassifizierung der Ergebnisse angesehen werden (vgl. Mayring 2015: 24 f).

Tab. 7 Grad der Außenwirkung

Grad der digitalen Außenwirkung	
Grad	Klassifikation
I	<ul style="list-style-type: none"><li>• attraktive und moderne Außenwirkung</li></ul>
II	<ul style="list-style-type: none"><li>• teilweise attraktive und fortschrittliche Außenwirkung</li></ul>
III	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neutrale, sachlich-tradierte Außenwirkung</li></ul>

Quelle: eig. Darstellung.

Demnach lautet die Hauptfragestellung der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse dieser Thesis:

***Wie modern und attraktiv ist die digitale Außenwirkung von exemplarisch ausgewählten Unternehmen der Sozialwirtschaft?***

Nachstehend findet der Ablauf der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse anhand ihrer beschriebenen Schritte Anwendung. Zunächst erfolgt eine Bestimmung des Analysematerials und in diesem Zusammenhang eine Begründung für die Auswahl der untersuchten Organisationen, bevor sich die weiteren Analyseschritte anschließen.

## 5.2.2 Bestimmung des Analyseeinheiten

Dem Ablauf der von Mayring festgelegten Reihenfolge folgend, ist die Bestimmung des zu analysierenden Materials der *erste Schritt* der Forschungsmethode. Dies beinhaltet auch eine Einführung der einzelnen Elemente sowie eine Kontextualisierung der „Entstehungssituation“ (vgl. Mayring 2015: 54 f).

## **Einführung des Materials**

*Websites* stellen ein „kommunikatives Dokument“ (Schünzel/Traue 2019: 1001) dar, welche somit eine legitime Basis für sozialwissenschaftliche Untersuchungen bilden können. Sie lassen sich, analog zu sonstigen Dokumenten, methodisch erfassen und analysieren, so dass eine Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring anwendbar ist (vgl. Schünzel/Traue 2019: 1004).

*Stellenanzeigen* können wiederum als „Organisationsdaten“ (Meyermann et al. 2019: 1324) angesehen werden. Meyermann et al. (vgl. ebd.) identifizieren Organisationen, im sozialwissenschaftlichen Kontext, als „Einheiten auf Mikroebene“, welche der Erklärung von Vorgängen auf Makroebene dienlich sind. Folglich sind Stellenanzeigen für den hier gewählten Forschungsgegenstand geeignet und können – da sie als Dokumente zu betrachten sind – ebenfalls mittels Qualitativer Inhaltsanalyse untersucht werden.

Für die skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse dieser Thesis werden, wie bereits einleitend in Kap. 5 beschrieben, Businessnetzwerke, Social-Media-Profile, Webseiten sowie Stellenanzeigen von Unternehmen der Sozialwirtschaft die *Analyseeinheiten* darstellen (vgl. auch 5.2.4).

## **Entstehungssituation**

Alle Einheiten erfuhren eine zeitnahe Betrachtung im Oktober 2023, sodass für die untersuchten Objekte – beispielsweise globalpolitisch oder sozial- und arbeitsrechtlich – ähnliche Bedingungen galten. Überdies lässt sich davon ausgehen, dass alle Unternehmen von den Auswirkungen der in Kap. 2 genannten Faktoren (demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung, vermehrter Wettbewerb um Personal und untereinander, sowie Kultur- und Wertewandel) betroffen sein werden, weil sie deren individuelle Auswirkung, Entwicklung und Erscheinungsweise nicht aktiv beeinflussen können.

### **5.2.3 Auswahl der Organisationen**

Selektiert wurden ausschließlich Unternehmen, die Sozialpädagog\*innen beschäftigen und in klassischen Feldern Sozialer Arbeit (Galuske 2013: 77) agieren. Einige der Betriebe fielen durch eine hohe Reputation in Relation zur Anzahl von Bewertungen beim Arbeitgeberbewertungsportal „kununu“ auf, andere erlangten Auszeichnungen, wie

„Beste Arbeitgeber Deutschlands“. Daneben wählte der Verfasser dieser Arbeit einige Akteure aus seinem lokalen Umfeld aus.

Zwei Unternehmen haben ihren Sitz in Städten mit mehr als eine Million Einwohnern (Hamburg und München). Ein Unternehmen operiert von einer Großstadt mit mehr als 100.000 Einwohnern aus (Kiel). Eine soziale Organisation befindet sich in einer Mittelstadt (Flensburg) und drei sind in Kleinstädten beheimatet (Schleswig, Bremervörde, Aue). Sechs der ausgewählten Unternehmen liegen in Westdeutschland, eines in Ostdeutschland. Außerdem ist Norddeutschland mit fünf Akteuren stärker vertreten.

Die Größe der Unternehmen variiert von 75 Angestellten (Auf Kurs Jugendhilfe gGmbH) bis 1.350 Mitarbeiter\*innen (Diakonie Erzgebirge e.V.). Gegliedert nach dem jeweiligen Auswahlkriterium wurden die folgenden Organisationen in die Untersuchung einbezogen<sup>17</sup>:

#### Hohe Platzierung bei „Beste Arbeitgeber Deutschlands“ (2 Unternehmen):

- Auf Kurs - Jugendhilfe gGmbH, Hamburg (2. Platz in der Kategorie Gesundheit und Soziales 2023<sup>18</sup>, „kununu“ Wert: 4,6 von 5,0 bei 10 Bewertungen).
- Regenbogen Wohnen gGmbH, München (6. Platz in der Kategorie Gesundheit und Soziales 2023<sup>18</sup>, 4,3 von 5,0 bei 161 Bewertungen).

#### Hohe Bewertung bei „kununu“ (2 Unternehmen):

- Lebenshilfe Bremervörde/Zeven gGmbH (LH BV), Bremervörde (4,5 von 5,0 bei 121 Bewertungen).
- Diakonie Erzgebirge e.V. (Diako. EG), Aue-Bad Schlema (4,5 von 5,0 bei 144 Bewertungen).

#### Lokales Umfeld (3 Unternehmen):

- Johannistal Soziale Dienstleistungen gGmbH, Schleswig (4,6 von 5,0 bei 2 Bewertungen).

---

<sup>17</sup> Der „kununu“-Wert (Eigenbezeichnung kununu Score) und die Anzahl der Bewertungen wurden für alle Unternehmen am 16.10.2023 von den jeweiligen Unternehmensprofilen auf [kununu.com/de](https://kununu.com/de) abgefragt.

<sup>18</sup> Vgl. [greatplacetowork.de](https://greatplacetowork.de) (2023: o. S.).

- Brücke Schleswig-Holstein gGmbH (BSH), Kiel (3,3 von 5,0 bei 27 Bewertungen).
- Adelby 1, Kinder- und Jugenddienste gGmbH, Flensburg (4,2 von 5,0 bei 21 Bewertungen).

#### 5.2.4 Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheiten

Die konkrete Nennung von Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheiten ist Bestandteil der Bestimmung der Analyseeinheiten (vgl. Mayring 2015: 61, 110).

Unter *Auswertungseinheiten* sind die Teile des Materials zu verstehen, die eine Auswertung erfahren sollen. In dieser Analyse sind das die jeweiligen Webseiten oder Stellenanzeigen. Schrittweise erfolgt im Einzelnen eine Übertragung auf die Einschätzungsdimensionen.

*Kontexteinheiten* definieren die Materialbestandteile, unter die eine Kategorie fallen kann. Dies betrifft jedes Material, das sich eindeutig einer Organisation zuordnen lässt.

Mit *Kodiereinheiten* wird der kleinste Teil der Auswertung bezeichnet. Die relevanten Materialbestandteile einer Auswertungseinheit können für eine Einschätzungsdimension verwendet werden (vgl. ebd.).

### 5.3 Festlegung der Einschätzungsdimensionen

Wie bereits in Kap. 5.1 beschrieben, erfolgt die Festlegung der für den Forschungsgegenstand maßgeblichen Einschätzungsdimensionen anhand der Hauptfragestellung: „Wie modern und attraktiv ist die digitale Außenwirkung von exemplarisch ausgewählten Unternehmen der Sozialwirtschaft?“.

Im Verlauf dieser Thesis sind theoretisch begründete Attraktivitätsfaktoren definiert worden (vgl. Kap. 4). Folglich ist die durchzuführende skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse als deduktiv, also theoriegeleitet, zu betrachten. Auf je ein Schlagwort verkürzt sind dies vier Faktoren: Unternehmenskultur, New Work, agile Arbeitsmethoden und Employer Branding. Damit die Analyse transparent und nachvollziehbar vollzogen werden kann, erfolgt zunächst eine Ausdifferenzierung des Begriffs „Digitale Außenwirkung“, um anschließend die Attraktivitätsfaktoren in Bezug setzen und sinnhafte Verbindungen kennzeichnen zu können.

## **Ausdifferenzierung des Begriffs „Digitale Außenwirkung“**

*Digitale Außenwirkung* (vgl. dwds.de 2023c, 2023b, 2023a: jeweils o. S.) lässt sich semantisch wie folgt ableiten:

- *Digital* bezeichnet in diesem Kontext etwas, das nicht real ist, sondern virtuell – beispielsweise von einem Computer oder im Internet – simuliert wird. Daneben nimmt die lateinische Herkunft des Begriffs Bezug auf den Finger (lat. digitus), woraus sich in der medizinischen Fachsprache *digital* als Bedeutung für „mit dem Finger“ ergab.
- *Außenwirkung* bezeichnet den Einfluss oder die Wirksamkeit einer Person, Organisation oder Maßnahme nach außen. *Wirkung* bezieht sich dabei erstens auf die Weise oder einen bestimmten Eindruck, den etwas bei jemand anderem hervorruft; sowie zweitens, dass etwas Anklang findet oder erfolgreich zur Geltung kommt.

Digitale Außenwirkung könnte paraphrasiert demnach auch „*Im Internet simulierter, selbst hergestellter, äußerer Eindruck*“ bedeuten; wobei sich „selbst hergestellt“ auf „mit dem Finger“ bezieht. Der Verfasser assoziierte dies mit „handgemacht“ bzw. „selbst gemacht“ und modifizierte die Paraphrase entsprechend. Wichtig erscheint diese sinnhafte Verknüpfung insofern, als dass menschliche oder institutionelle Urheber\*innen digitaler Inhalte die Konsequenzen des selbst hergestellten, äußeren Eindrucks zu verantworten haben. Es ist somit auch möglich *keinen* Eindruck zu hinterlassen und *keine* Wirkung zu erzielen – etwa durch selektive Ablehnung von Plattformen, Nichtanwendung von Konzepten oder Nichtnutzung von technischen Möglichkeiten.

## **Zusammenführung der Theoriegebilde**

Damit sich Einschätzungsdimensionen und vor allem klare Kategorien ableiten lassen, war zu überlegen, auf welchen Plattformen Außenwirkung im digitalen Raum für die zu untersuchenden Objekte stattfindet, beziehungsweise Eindrücke entstehen (können). Es ergaben sich daraus vier Einschätzungsdimensionen, die auch als Überbau für die dreistufige Kategorienbildung dienen. Sie werden hier als Hauptkategorien (HK) bezeichnet. Die Kategorienbildung soll, beginnend bei den eher generalisierten vier Einschätzungsdimensionen zum Begriff „Digitale Außenwirkung“, zunehmend

profunder in die einzuschätzenden Unterkategorien (UK) und Bewertungskategorien (BK) gehen. Alle Elemente werden immer mit Aspekten der vier Attraktivitätsfaktoren und deren Maxime in Bezug gesetzt.

### **Begrenzung der Methode**

Um einen Mixed-Method-Ansatz (vgl. Kelle 2019: 159 ff) oder eine weitergehende quantitative Verarbeitung von Ergebnissen der angewendeten Methode (vgl. Mayring 2012: 27 ff) zu begründen, reicht möglicherweise die erhobene Datenmenge auf der Ebene der Hauptkategorien nicht aus. Außerdem sollen, wie bereits erwähnt, die erzielten Werte ausschließlich der Klassifizierung der Ergebnisse dienen (vgl. Mayring 2015: 24), um daraus eine Aussage zur Modernität und Attraktivität treffen zu können.

### **Begründung für die Anpassung der Methode**

Mayring (2015: 51) betont den flexiblen Einsatz der Inhaltsanalyse. Sie soll dem „konkreten Gegenstand“, also dem Material entsprechend, angepasst werden und eine Gestaltung auf die „spezifische Fragestellung“ hin erfahren (vgl. ebd.).

Die hier durchgeführte Variation wurde durch den Verfasser an die Hauptfragestellung angepasst und modifiziert, um das Ziel einer Vergleichbarkeit und Klassifizierung (vgl. Kap. 5.2.1) zu erreichen. Die Kombination der Ergebnisse der einzelnen Hauptkategorien kann das – möglicherweise konstruierte – „Idealbild“ einer Organisation durch ein „Realbild“ ersetzen (vgl. Pernkopf et al. 2021: 46 f) und anschließend die Möglichkeit eröffnen, eine fundierte Darstellung der digitalen Außenwirkung zu erhalten. In der vorliegenden Arbeit beginnt die Betrachtung also von einer Makroebene aus. Auf das dreistufige Kategoriensystem mit den vertiefenden UK und BK wird im Kap. 5.4 näher eingegangen.

Es ist auf das Merkmal einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit zurückzuführen, nach dem diese die Leistung einer einzigen Person abbilden soll, dass die geforderte Intercoderreliabilität durch Einbeziehen mehrerer Personen in den Analyseprozess *nicht* erfolgen kann (vgl. Kap. 5.1).

Konkret ergeben sich für die skalierend-strukturierende Inhaltsanalyse nachfolgende vier Einschätzungsdimensionen bzw. Hauptkategorien. Zur theoretischen Verknüpfung wird deren Relevanz anhand von Beispielen und Zitaten belegt:

### 5.3.1 Online-Präsenz – HK1

Roedenbeck Schäfer hebt die Relevanz der Organisationswebseite und deren Nutzer\*innenfreundlichkeit hervor:

*„Vergessen Sie niemals den Nutzer, der zum allerersten Mal auf der Webseite landet und sich dort schnell zurechtfinden möchte. Den Nutzer, der noch nie von Ihrer Einrichtung gehört hat. Den Bewerber, der im Zweifelsfall ein einziges Mal für wenige Sekunden auf Ihrer Internetpräsenz vorbeischaut, um zu prüfen, ob Sie als Arbeitgeber interessant sind.“ (Roedenbeck Schäfer 2020: 107)*

In Bezug auf die digitale Außenwirkung von Unternehmen kann demnach die eigene Online-Präsenz als „Erste Adresse“ bezeichnet werden. Sie stellt einen Kommunikationskanal dar, der gepflegt werden sollte (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020: 106). Um eine attraktive Außenwirkung zu erzielen, ist nicht nur eine möglichst tagesaktuelle, optisch ansprechende und vor allem barrierefreie Darstellung der Seite wichtig, erforderlich ist darüber hinaus die erfolgreiche Umsetzung einiger weiterer Kriterien, wie die authentische Kommunikation über Unternehmenswerte, die Anwendung agiler Arbeitsmethoden im Sinne des New Work sowie Einblicke in die Unternehmenskultur durch die Hervorhebung bestimmter Faktoren wie etwa Diversität.

Zu diesen Punkten wird jeweils innerhalb der Unterkategorien ein thematischer Bezug hergestellt und eingeschätzt. Ausgehend von der Hauptseite der Online-Präsenz fließt die Erreichbarkeit oder Einbindung einer Rubrik, mit der interessierte Personen Stellenangebote finden können, in die Analyse mit ein. Darüber hinaus wird im Rahmen dieser Dimension das Employer Branding eines Unternehmens eingeschätzt, was zu einem vollständigen Bild im Komplex „Online-Präsenz“ führen sollte. Auf die Relevanz von Employer Branding wird ausführlich im Kap. 4.3 und 4.5 eingegangen.

### 5.3.2 Soziale Medien – HK2

Die Präsenz und eine aktive und strategische Gestaltung von Profilen in Sozialen Medien ist für Unternehmen ebenfalls unerlässlich, um wahrgenommen zu werden (vgl. Klauß 2020: 26 ff; Kopf 2020: 52). Die Sozialen Medien ohne „Business-Kontext“ dienen weniger der Akquisition von Personal, als dem Ziel eine authentische Employer Brand zu unterstreichen. Damit sind sie eine niedrighschwellige Möglichkeit der Unternehmenskommunikation (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020: 155 ff). Dennoch bietet

Social Media für interessierte Fachkräfte eine Chance die Institution kennenzulernen. Raasch benennt darüber hinaus einige weitere zentrale Aspekte:

*„Die Vorteile der Nutzung eines Social-Media-Kanals sind vielfältig. Er kann als direkter Kommunikationskanal zu den Kunden, Klienten oder Angehörigen dienen. Es ist eine der modernsten Arten der Kommunikation und wenn man insbesondere jüngere Menschen für seine Einrichtung gewinnen will, dann besteht hier die große Chance, auf sich aufmerksam zu machen. Durch die Offenheit und Transparenz kann sich mögliches Fachpersonal einen anderen Eindruck von der Einrichtung verschaffen. Man gewährt einen Einblick ‚hinter die Kulissen‘ und schafft damit einen ungeheuren Vertrauensaufbau.“ (Raasch 2020: 184)*

Vertrauen ist wiederum eine grundlegende Voraussetzung für die Kulturentwicklung (vgl. Kap. 4.1), welche sich auch auf den digitalen Raum erstreckt.

Zu beachten ist die Verwendung von Sozialen Medien als Druckmittel und Machtinstrument, wie Kasten herausstellt:

*„In den Social-Media-Kanälen können Sozialarbeiter\*innen ihre Anliegen öffentlich zugänglich machen, Realitäten, die als problematisch bewertet werden, adressieren[,] um auf politische Akteure einzuwirken, sich an aktuellen sozialpolitischen Diskursen beteiligen und darüber soziales sowie symbolisches Kapital, Deutungsmacht, Modellmacht und Organisationsmacht ausbilden.“ (Kasten 2021: 251 eig. Erg.)*

Diese Einordnung, die sich auf Personen (hier: Sozialarbeiter\*innen) bezieht, lässt sich ebenfalls auf Institutionen übertragen – also auch Soziale Organisationen. Das bewusst machen dieser Tatsachen sollte im Praxisalltag mitgedacht und die eigene Reichweite auch gegebenenfalls genutzt werden.

Gegenstand der Untersuchung in dieser Einschätzungsdimension sind unter anderem die sinnvolle und adäquate Nutzung der verschiedenen Kanäle (vgl. Wagner 2018: 213), einschließlich der dort publizierten Medieninhalte. Da jede Plattform ihren „Content“ unterschiedlich darstellt, ist es beispielsweise wichtig zu erfassen, ob der Post auf der Instagram-Seite der Organisation zur Darstellungsweise des Mediums passt oder ob etwa sinnvolle Hashtags zur Kontextualisierung von Informationen gesetzt wurden. Überdies ist die Interaktion mit der Community, die Qualität der Interaktion, die Einbindung von Mitarbeitenden und die Relevanz der geteilten oder generierten Inhalte in verschiedenen Ausprägungen Inhalt der Einschätzung in der HK2. Bei



der Interaktion mit anderen Nutzer\*innen sollten ebenfalls die im anschließenden Kapitel beschriebenen Interaktionsregeln Beachtung finden. Als relevante Soziale Medien werden in dieser Forschungsarbeit die folgenden analysiert und einbezogen:

- X
- Instagram
- Facebook

sowie die beiden Karrierenetze:

- XING
- LinkedIn

### 5.3.3 Onlinereputation – HK3

Allein das Fremdbild zählt in der Außenwirkung, wie in Kap. 4.1 dargelegt wird. Die eigene (Kultur-)Wahrnehmung zeigt sich oftmals subjektiv und einseitig. Es kann außerdem davon ausgegangen werden, dass sich Personen auf Stellensuche eher auf Empfehlungen und Erfahrungen von anderen Personen verlassen, anstatt auf Marketingversprechen zu vertrauen (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020: 76). Eine Plattform für Arbeitgeberbewertungen mit akzeptabler Reichweite und demnach mit Relevanz ist „kununu“. Auf ihr sind ein Großteil der deutschen Unternehmen vertreten (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020: 76 f). Alternativen wie „Glassdoor“ oder die Bewertungsrubrik bei „indeed“ haben sich noch nicht durchsetzen können und finden deshalb in dieser Arbeit keine Beachtung.

In ihrer Studie zu Arbeitgeberbewertungsportalen stellten Pernkopf et al. (2021: 46) fest, dass diese für Unternehmen einen Kanal verkörpern „[...] auf dem anders agiert werden kann und der es überhaupt erst erlaubt, realistischere Erwartungen bei Jobsuchenden zu wecken [...]“ (ebd.). Sie verfügen ferner über eine interaktivere und dynamischere Umgebung als die eigene „(Karriere)-Webseite“ (ebd.). Organisationen, denen es gelingt, eine objektive, authentische und wirklichkeitsgetreue Darstellung auf diesen Plattformen umzusetzen, eröffnet es die Möglichkeit, ihre Bewertungen als Bestandteil des Employer Brandings zu verwenden (vgl. ebd.).

Ein Mehrwert durch einen reflektierten Umgang mit Bewertungen wäre für Unternehmen in vielerlei Hinsicht mit der Beachtung der folgenden *Interaktionsregeln* geschaffen:

- Sachliches, zeitnahes Reagieren
- Präsent sein
- „kontrollierten Meinungs austausch“ ermöglichen
- Widersprüche zwischen Bewertung und Webseite in Bezug auf vermittelte Werte, Inhalte oder Darstellungen korrigieren
- Wertschätzendes, ehrliches Bemühen bei der Reaktion auf negative Bewertungen
- In der Konsequenz mit Maßnahmen zur Verbesserung der Kritikpunkte und Vertrauensförderung beginnen
- Informationen in Reaktionen ergänzen oder korrigieren und dadurch Transparenz schaffen (vgl. Pernkopf et al. 2021: 46, eig. Ergänzungen).

Des Weiteren beschäftigt sich diese Einschätzungsdimension mit der Berichterstattung über die Organisation in Medien, wofür bei Google News und YouTube recherchiert wird. Hierbei sollen auch gezielt Meldungen über die vier Attraktivitätsfaktoren ermittelt werden. Diese Medieninhalte sind wegen ihrer digitalen Verfügbarkeit auch als Faktoren für eine digitale Außenwirkung mit einzubeziehen, auch wenn sie möglicherweise ursprünglich nicht primär als „Online-Content“ vorgesehen waren. Hier lassen sich beispielsweise Fernseh- und Radiobeiträge nennen, deren Inhalte in erster Linie für diese Sendeformate produziert wurden, aber mittlerweile plattformübergreifend in Mediatheken verfügbar sind.

#### 5.3.4 Digitales Recruiting – HK4

Die vierte Einschätzungsdimension und Hauptkategorie „Digitales Recruiting“ schätzt einerseits die Wirkung der Sozialen Organisation bei der Darstellung und Präsentation im unternehmenseigenen Karriereportal oder der Stellenrubrik auf der Webseite ein. Dies geschieht unter anderem anhand des Vorkommens der Attraktivitätsfaktoren in Stellenanzeigen für Sozialpädagog\*innen. Andererseits ist die Qualität der Stellenanzeigen Gegenstand dieser Dimension, wofür Goldammer eine Begründung liefert:

*„Früher war die Stellenanzeige das wohl wichtigste Instrument der Personalauswahl, heute ist sie ein Mittel, Bewerber für einen Job anzusprechen. Die Jobausschreibung muss deshalb exakt sowie realistisch sein und wird damit zu einem Aushängeschild für das Unternehmen. Bewerber interessieren sich heute nicht nur für das Gehalt, sondern auch für Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten und sie wollen wissen, wie im Unternehmen kommuniziert wird. Wer interessierte Bewerber auf sich aufmerksam machen möchte, muss sich etwas einfallen lassen.“ (Goldammer 2019: 1)*

Die gründlichen Recherchewerkzeuge und Filtermethoden von digitalen Plattformen machen es ebenfalls notwendig, aus den Suchergebnissen herauszustechen. Bereits in der Überschrift der Annonce – also zumeist dem Jobtitel – kommt dies zum Tragen. Roedenbeck Schäfer (2020: 131 f) empfiehlt die „Drei-Info-Faustregel“. Nach dieser sollen drei detaillierte Informationen, die beispielsweise ein Alleinstellungsmerkmal der Organisation oder der Tätigkeit sein können, Erwähnung finden, welche damit erste prägnante Eindrücke bei den Interessierten hinterlassen. Es sollte ferner eine Verbindung zur lesenden Person hergestellt und Floskeln, aber auch überkorrekte Sprache vermieden werden (vgl. ebd.). Großformatige, authentische Bilder – idealerweise mit echten Mitarbeitern – tragen gleichermaßen zur Außenwirkung bei. Sie sollten keine professionellen Stock- oder Agenturfotos sein (vgl. Roedenbeck Schäfer 2020: 134 ff).

## **5.4 Kategoriensystem**

Wie bereits dargelegt, wurde durch den Verfasser das Schema der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse an die Bedürfnisse der Forschungsarbeit angepasst. Wegen ihres umfangreichen Inhaltes ist die vollständige Ausarbeitung des Kategoriensystems dem Anhang dieser Thesis beigelegt (vgl. Anhang 1:). Dies erfolgt ausschließlich aus Platzgründen. Transparenz sowie Nachvollziehbarkeit sind dadurch weiterhin geboten, so dass die Einhaltung der wissenschaftlich geforderten Gütekriterien erreicht ist (vgl. Kap. 5.1). Das wissenschaftliche Vorgehen soll nachfolgend anhand von Beispielen erläutert werden (vgl. Tab. 8 und Tab. 9).

In den zugrunde liegenden 32 *Kodierleitfäden* sind zumeist Ankerbeispiele als Begründung für die Zuordnung in eine der Skalierungen vorhanden. Mayring selbst bekennt jedoch, dass es bei umfangreicheren Analysen *nicht* mehr möglich sei, kurze Begründungen für die Einschätzungen zu geben (vgl. Mayring 2015: 113). Dies ist auch hier der Fall, allerdings liegt zu jeder Einschätzung immer eine jeweilige Quelle vor, so dass die Einschätzung nachprüfbar bleibt.

Die *Skalierung* erfolgt anhand einer dreifachen Ordinalskala mit den Ausprägungen bzw. Abstufungen im Sinne von „gut/viel“, „mittel/teilweise“ „wenig/gering oder nichts/kein“, denen in der Auswertung entsprechend Punkte von zwei bis null zugewiesen wurden. Die ermittelten Werte wurden in einer Excel-Tabelle erfasst (vgl. Anhang 4:). Eine dreifache Ordinalskala ist für die Durchführung einer skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse mindestens erforderlich, damit die einzuschätzenden Elemente in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden können (vgl. Mayring 2015: 106 ff).

Für die Einschätzung der Stellenanzeigen, welche in der HK4 Beachtung erfahren, wurden ausschließlich solche für Sozialpädagog\*innen oder zumindest diesen gleichwertig ausgeschriebene Positionen einbezogen. Mindestens eine Stellenanzeige sollte pro Unternehmen existieren und erfasst werden.

Ein Probedurchgang erfolgte anhand von zwei zufälligen Bewertungskategorien mit allen Unternehmen. Bei der anschließenden Durchführung gab es lediglich Anpassungen in Form von präziseren Formulierungen innerhalb der Ausprägungen, welche aber keinen Einfluss auf die Bewertbarkeit hatten. Der finale Durchlauf des kompletten Analysematerials ist mit den Kodierleitfäden und Kodierregeln (vgl. Anhang 2:) intersubjektiv ersichtlich, was die Einhaltung des Gütekriteriums der Reliabilität garantiert und für größtmögliche Validität sorgt.

Wie bereits in Kap. 5.3 angemerkt wurde, lässt sich aufgrund des Merkmals einer persönlichen akademischen Abschlussarbeit keine Intercoderreliabilität durch das Einbeziehen von mehreren Personen in den Analyseprozess herstellen. Aufgrund des großen Umfangs der Analyse konnte allerdings auch kein zweiter, „blinder“ Durchgang durch den Verfasser dieser Arbeit erfolgen, wie Mayring (2015: 124) es empfiehlt.

Im Folgenden ist ein Ausschnitt des Kategoriensystems mit der Hauptkategorie 4 (Tab. 8) sowie die detaillierte Einschätzung der Bewertungskategorie 4.2.4 (Tab. 9) zu sehen. Anschließend werden die Ergebnisse der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse dargestellt und interpretiert. Das gewählte Querformat soll sicherstellen, dass größere Textteile lesbar bleiben und ausreichend Platz finden. Dies gilt auch für die detaillierten Einschätzungen im Anhang.

Tab. 8 Ausschnitt des konzipierten Kategoriensystems

Ausschnitt des Kategoriensystems der HK4		
HK	UK	BK
4 Digitales Recruiting	4.1 Karriereportal oder Rubrik auf der Website	
		4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote
		4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karriere-möglichkeiten
		4.1.3 Erkennbarkeit von "New Work"-Prinzipien auf der Karriereseite
		4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innengeschichten und Karrierepfaden
	4.2 Qualität der Stellenanzeigen	
		4.2.1 Persönliche Ansprache
		4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen

		<p>4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten</p> <p>4.2.4 Erkennbarkeit von "New Work"-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen</p> <p>4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern</p> <p>4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)</p>
--	--	---

Quelle: eig. Darstellung.

Tab. 9 Ausschnitt eines Kodierleitfadens für eine Bewertungskategorie

4.2.4 Erkennbarkeit von "New-Work"-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen			
Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „New-Work“-Elemente werden in den Stellenanzeigen klar hervorgehoben und anhand von Beispielen beschrieben.</li> <li>• Es gibt Transparenz und Klarheit über flexible Arbeitsmodelle und Selbstorganisation.</li> <li>• Es erfolgen Einblicke in innovative und moderne Arbeitsbedingungen.</li> </ul>	<p>„Dafür brauchst du [...] Eine ausgeprägte Abneigung gegen schlechte und herzlose soziale Arbeit [...] Einen vollständigen Impfschutz gegen Märsen, Corona und Rassismus [...]Gering ausgeprägte Lust auf Hierarchien [...] Lust auf selbstorganisiertes Arbeiten [...] Wir bieten dir [...]Viel Urlaub [...]Agile bzw. evolutionäre Arbeitsmethoden [...] Einen kooperativen Führungsstil [...] Home-Office im Rahmen der Möglichkeiten [...]Ein Team, in dem alle Kolleg*innen eine ausgeprägte Abneigung gegen lieblose soziale Arbeit haben [...]“ (Johannistal 2023: o. S., eig. Hervorhebung).</p>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“. Sonst Skalierung: „Teilweise Erkennbar“.</p>

<p>Teilweise erkennbar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „New-Work“-Elemente werden in den Beschreibungen der Stellenanzeigen erwähnt und anhand von Beispielen beschrieben.</li> <li>• Es gibt eine konkrete Nennung und Beispiele für flexible Arbeitsmodelle und Selbstorganisation.</li> <li>• Es fehlt an überzeugenden Einblicken über die Arbeitsbedingungen.</li> </ul>	<p>„Die unternehmensweiten Benefits sind hier dargestellt: [...]. Zusätzliche Benefits [...] Wir stellen dich 10 Tage pro Kalenderjahr für die Pflege bedürftiger Angehöriger frei. Deine Kinder werden bei der Vergabe von Kitaplätzen bevorzugt. Gemeinsam finden wir Lösungen. [...] Wir veranstalten jährlich eine trägerweite Mitarbeitenden-Veranstaltung. Darüber hinaus finden After-Work-Partys, Betriebsausflüge und ein Klönschnack mit der Geschäftsführung statt. [...] In einrichtungsübergreifenden Arbeitskreisen wird gemeinsam die Qualität unserer Arbeit weiterentwickelt. Bring dich ein!“ (Adelby 1 2023: o. S.).</p>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“ oder „Keine Erkennbarkeit“.</p>
----------------------------	---	---	--



Keine Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es erfolgt keine oder nur eine floskelhafte oder beiläufige Nennung von „New-Work“-Elementen in den Stellenanzeigen.</li> <li>• Flexible Arbeitsmodelle und Selbstorganisation werden nicht thematisiert oder nur benannt, ohne dies zu konkretisieren.</li> <li>• Es fehlt an Einblicken in der Beschreibung von Arbeitsbedingungen.</li> </ul>	<p>„3400 Menschen schenken uns ihr Vertrauen, jedes Jahr. Und wir [sic!] vertrauen in unsere Mitarbeiter*innen. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und große persönliche Gestaltungsspielräume“ (Brücke SH 2023a, 2023b, 2023c: o. S.).</p> <p>„Was Sie ausmacht [...] Lust auf zukunftsweisendes, eigenständiges Arbeiten mit Verantwortungsübernahme“ (Brücke SH 2023a: o. S.).</p> <p>„Was Sie ausmacht [...] Selbstständigkeit und Flexibilität in der Arbeitsweise“ (Brücke SH 2023b, 2023c: o. S.).</p>	Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise Erkennbar“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.
---------------------	---	--	--

Quelle: eig. Darstellung, Quellennachweise im Anhang.

# 6

## Ergebnisse der Inhaltsanalyse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse präsentiert. Die Erfassung der einzelnen Kategorien dient der Beantwortung der Forschungsfrage und der Klassifizierung der Unternehmen in einen der drei Grade der digitalen Außenwirkung (vgl. Tab. 7 in Kap. 5.2.1):

- Grad I: attraktive und moderne Außenwirkung  
(Wert:  $> 1,32$ )
- Grad II: teilweise attraktive und fortschrittliche Außenwirkung  
(Wert:  $0,66 - 1,32$ )
- Grad III: Neutrale, sachlich-tradierte Außenwirkung  
(Wert:  $< 0,66$ )

Insgesamt erfolgten 224 Einschätzungen anhand der vorher definierten Skalen und Kodierregeln. Aufgrund des großen Umfangs werden die Ergebnisse in zusammengefasster und numerischer Form dargestellt, wobei die o.g. Durchschnittswerte die Ermittlung erleichtern. Diese entstammen einer Drittelung des höchsten Wertes der Skalierung: dem Wert 2.

Innerhalb der Hauptkategorien wurden die erreichten Werte ebenfalls zusammengefasst, so dass nach Errechnung eines Durchschnittswertes nachfolgendes Gesamtbild entstand.

### 6.1 Darstellung der Ergebnisse

In Tab. 10 sind für jedes Unternehmen die erreichten Werte dargestellt. Eine genaue Bewertung, welche auch die Unterkategorien und Bewertungskriterien abbildet, ist im Anhang einsehbar (vgl. Anhang 4:).

Tab. 10 Ergebnisse der Inhaltsanalyse nach Unternehmen

Ergebnisse der Inhaltsanalyse							
HK	Adelby 1	Auf Kurs	BSH	Diak. EG	J.-tal	LH BV	Regenb.
1	1,27	1,33	0,47	1,03	0,48	0,69	1,34
2	0,33	1,25	1,67	1,00	0,00	0,75	0,00
3	0,63	0,50	0,75	0,63	0,50	0,75	0,46
4	0,50	1,13	0,50	1,38	0,71	0,63	0,75
$\Sigma$	<b>0,68</b>	<b>1,05</b>	<b>0,85</b>	<b>1,01</b>	<b>0,42</b>	<b>0,70</b>	<b>0,64</b>
Grad	II	II	II	II	III	II	III

Quelle: eig. Darstellung (vgl. Anhang 4:).

### Adelby 1

Besonders gute Ergebnisse konnte das Flensburger Unternehmen in der ersten Hauptkategorie Online-Präsenz erzielen.

Die Webseite erscheint äußerst ansprechend und gut strukturiert. Auffällig in Bezug auf soziale Medien war die fehlende Beteiligung von Mitarbeiter\*innen in den Medienaktivitäten und die fehlende oder mangelhafte Interaktion. Ebenso gab es keine Interaktion mit Bewertungen auf kununu. Adelby 1 ist aber in den Medien sehr stark präsent.

Die Stellenanzeige wirkte unpersönlich und technisch. Das Karriereportal zeigt nur Bilder von Gebäuden und keine Menschen. Elemente des New Work sind bei Adelby 1 quasi nicht vorhanden.

Die Organisation lässt sich mit einem erreichten Wert von 0,68 in den Grad II der digitalen Außenwirkung klassifizieren.

### Auf Kurs Jugendhilfe

Der sich als innovativ verstehende Jugendhilfeträger Auf Kurs erreichte von allen untersuchten Sozialunternehmen das beste Ergebnis.

In der ersten Hauptkategorie überzeugte er mit einer minimalistischen Webseite, die trotz des wohl dosierten Inhaltes klar die Unternehmenswerte hervorhebt, Diversität betont, New-Work-Elemente darstellt und auch agile Arbeitsmethoden

sichtbar macht. In der Unterkategorie „1.3 Qualität der Informationen über Unternehmenswerte und Mission“ erhielt die Hamburger Firma als einziger Akteur die volle Punktzahl. In den sozialen Medien beschränkt sich Auf Kurs ausschließlich auf das Portal Instagram. Dort ist man sehr aktiv, bindet Mitarbeitende ein und bietet eine gute Interaktion. Ein Wert von 0,00 wurde allerdings, in Ermangelung von Medienberichten, in der entsprechenden Unterkategorie erreicht.

Die Onlinebewertungen fallen durchweg wohlwollend aus und bestätigen die Anwendung innovativer Arbeitsmethoden. Ebenso positiv lässt sich die Stellenanzeige von Auf Kurs einschätzen, welche in prägnanter Form die Einzigartigkeit des Sozialunternehmens herausstellt und damit die höchste Punktzahl aller Stellenanzeigen erreicht.

Es sind alle Elemente von New Work in der Organisation anzutreffen, sie lässt sich im Ergebnis mit einem erreichten Wert von 1,05 trotzdem nur in den Grad II digitaler Außenwirkung klassifizieren.

### **Brücke Schleswig-Holstein**

In der Analyse der ersten Hauptkategorie erreichte das Kieler Sozialunternehmen den geringsten Wert aller untersuchten Akteure.

Vor allem die Einschätzung der Webseite ergab, dass das verschachtelte Grundgerüst unübersichtlich wirkt und deshalb Einschränkungen bei der Navigation aufweist. Um auf die Karriereseite/Stellenrubrik zu gelangen, müssen drei Unterseiten aufgerufen werden, was als deutlich zu viel gelten dürfte. Es gelingt dem Akteur auch nicht die Unternehmenskultur eindeutig herauszustellen. New-Work-Prinzipien werden an keiner Stelle betont.

Gut schneidet die Brücke SH in der Analyse Sozialer Medien ab, wo sie den höchsten Kategorienwert aller Unternehmen erreicht. Hier ist insbesondere die Interaktion hervorzuheben, sowie die authentische Einbindung von Mitarbeitenden in die Aktivitäten.

In den verbleibenden beiden Kategorien stechen in erster Linie die bürokratisch verfassten und etwas unpersönlichen Stellenanzeigen und eine häufige Medienberichterstattung hervor.

Mit einem erreichten Gesamtwert von 0,85 ist die Brücke SH in Grad II der digitalen Außenwirkung zu klassifizieren.

## **Diakonie Erzgebirge**

Die Diakonie Erzgebirge kann in der ersten Hauptkategorie in den BK „Aktualität“ und „Auffindbarkeit der Karriereseite“ punkten.

Dem christlichen Menschenbild verpflichtet, gelingt es der Wohlfahrtsorganisation ebenfalls ihre Unternehmenskultur deutlich hervorzuheben und die Mission zu vermitteln. Es gibt allerdings keine erkennbare Erwähnung von New Work oder partizipativen Ansätzen, auch die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion für die Mitarbeiter\*innenschaft wird nicht betont – aufseiten der Nutzer\*innen zeigt sich das Unternehmen hingegen inklusiv.

Aktivitäten in Sozialen Medien, auch auf verschiedenen Plattformen, sind vorhanden, aber es lässt Verbesserungsbedarf bei der Interaktion feststellen. Vor allem auf Facebook gibt es viele Menschen, die positiv mit den Posts interagieren und hierauf keine Reaktion bekommen.

In Arbeitgeberbewertungsportalen fällt die Tonalität durchschnittlich aus, seitens der Diakonie Erzgebirge ist nur wenig Interaktion vorhanden. Das Unternehmen findet häufig in den Medien Erwähnung. Besonders hervorzuheben ist das beste Analyseergebnis in der Hauptkategorie Digitales Recruiting. Es gelingt eine gute, übersichtliche Darstellung und eine gute Integration von Mitarbeiter\*innengeschichten im Karriereportal

Die analysierten Stellenanzeigen enthielten eine persönliche Ansprache, waren klar formuliert und illustrierten diese mit qualitativ guten visuellen Elementen. Der Diakonie Erzgebirge gelingt es Ihre UAP herauszustellen.

Elemente von New Work sind jedoch weder in Stellenanzeigen noch in Sozialen Medien oder der Website erkennbar. Sie erreicht das zweitbeste Resultat der Analyse und wird mit dem Wert 1,01 in den Grad II der digitalen Außenwirkung klassifiziert.

## **Johannistal**

Beim Sozialunternehmen Johannistal aus Schleswig sind zum zweiten Mal in dieser Analyse Elemente von New Work in der ersten Hauptkategorie sichtbar geworden. Die Einrichtung lässt allerdings konkrete Anwendungsbeispiele vermissen, so dass es bei reinen Erwähnungen bleibt. Des Weiteren erreicht sie mittlere Werte mit der sehr schlicht gehaltenen Website. Die Karriereseite ist durch keinen Hauptmenüpunkt aufrufbar, sondern ungünstig am unteren Rand der Homepage platziert und damit schlecht aufzufinden.

Johannistal verfügt über Profile mit einigen Posts auf Instagram und Facebook. Es hat diese im ganzen Jahr 2023, bis zur Durchführung der Analyse, aber noch nicht verwendet. Demzufolge ergab dies einen Wert 0,00 in der zweiten Hauptkategorie.

Die Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen lassen in den jeweiligen Beschreibungen eine Anwendung von New-Work-Prinzipien erkennen. Über Johannistal erfolgte dennoch keine nennenswerte Medienberichterstattung.

In der vierten Hauptkategorie konnte die Stellenanzeige der Einrichtung New-Work-Elemente betonen und Erwartungen sowie Aufgaben klar formulieren. Die Stellenrubrik auf der Website erreichte nur wenige Punkte.

Insgesamt konnten durch die Erwähnung von modernen Arbeitsmethoden und New Work diese Aspekte in die Einschätzung der digitalen Außenwirkung von Johannistal mit einfließen. Der Akteur kann mit einem Gesamtwert von 0,42 nur in den Grad III klassifiziert werden. Dies ist auf den schlechten Wert der zweiten Hauptkategorie zurückzuführen und begründet den niedrigsten Gesamtwert innerhalb der Analyse.

### **Lebenshilfe Bremervörde/Zeven**

Als einzige Organisation der Analyse hält die Lebenshilfe Bremervörde/Zeven (LH BV) Texte in leichter Sprache vor, welche der Thematik „Barrierefreiheit“ zugerechnet werden können. Da es keine weiteren Kompensations- oder Darstellungshilfen gibt, die eine barrierefreie Nutzung ermöglichen könnten, erreicht das Unternehmen jedoch auch in dieser BK nur einen Wert von 0,00.

Die erste Hauptkategorie fällt durchschnittlich aus. Moderne Arbeitsmethoden oder New-Work-Elemente finden keine Erwähnung. Bemerkenswert ist die fehlende Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion aufseiten der Mitarbeitenden. Für ihre Nutzer\*innen betont die LH BV dies hingegen.

Soziale Medien werden in Form von Instagram und Facebook genutzt, wobei die Unternehmenswebsite nur mit einem Facebook-Social-Link auf die Facebookseite verweist und das existierende und aktiv genutzte Instagramprofil keine Erwähnung findet. Eine Interaktion auf den Plattformen findet statt, allerdings gab es Anzeichen für wenig wertschätzende Antworten auf Kommentare bei Facebook. Bei der hohen Anzahl von Menschen, die mit der Seite interagieren, könnte ein Augenmerk auf bessere Reaktionen zu einer positiveren, digitalen Außenwirkung beitragen.

In der dritten Hauptkategorie ist eine häufige Berichterstattung zu erkennen. Die LH BV lässt demgegenüber einige Bewertungen auf kununu unkommentiert, reagiert aber im Vergleich zu den anderen Akteuren noch am häufigsten auf Bewertungen in Textform. Im digitalen Recruiting können keine New-Work-Elemente herausgestellt werden. Es erfolgt in Ansätzen eine Integration von Geschichten der Mitarbeitenden.

Die persönliche Ansprache der Stellenanzeigen ist als durchschnittlich einzuschätzen. Ein Formulierungsfehler in einer Anzeige deutet darauf hin, dass möglicherweise zuvor weitaus klassischer formuliert wurde.

Die LH BV lässt im Allgemeinen keine deutlich sichtbaren Hinweise auf New-Work-Elemente erkennen. Deshalb erreicht sie insgesamt mit dem Wert 0,70 den Grad II der digitalen Außenwirkung.

### **Regenbogen Wohnen**

Die Online-Präsenz des Münchener Sozialunternehmens Regenbogen Wohnen erreicht gute Werte in den Bereichen Professionalität und Benutzerfreundlichkeit. Des Weiteren hebt sie die Unternehmenskultur hervor und kann eine konkrete Mission und Werte darstellen. Als durchschnittlich sind die Betonung von Vielfalt und Inklusion sowie die Sichtbarkeit von New Work einzuschätzen.

In der zweiten Hauptkategorie erzielt Regenbogen Wohnen einen Wert von 0,00, da es überraschenderweise keine sozialen Medien nutzt.

Die Hauptkategorie Onlinereputation ist mit niedrigen Werten eingeschätzt worden, da einige ausführlichere Text-Bewertungen auf kununu eine negative Tonalität hatten und zudem die Reaktionen des Unternehmens darauf teilweise unangemessen ausfielen. Die Organisation ist in der Häufigkeit durchschnittlich in den Medien präsent.

Auf dem Karriereportal gelang es eine durchschnittliche Erkennbarkeit von New-Work-Prinzipien herzustellen und teilweise Geschichten von Mitarbeitenden zu integrieren. Eine persönliche Ansprache von Bewerber\*innen erfolgte nicht.

Zusammengefasst ist Regenbogen Wohnen mit dem Grad III der digitalen Außenwirkung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu klassifizieren, da der Gesamtwert im Ergebnis 0,64 ist.

## 6.2 Interpretation der Ergebnisse

Das Unternehmen mit dem höchsten Gesamtwert, „Auf Kurs Jugendhilfe“, ist gleichzeitig das kleinste Unternehmen in dieser Untersuchung, gemessen an der Stellenzahl. Das Ergebnis überrascht, weil aufgrund der geringen Betriebsgröße vermutlich einige Bereiche personell weniger umfänglich abgedeckt werden können, wie dies in größeren Unternehmen möglich wäre. Insbesondere die Hauptkategorie 3 fällt sehr niedrig bewertet aus (Wert 0,5); diesen Wert erreicht auch Johannistal, welcher auch eher ein kleinerer Betrieb ist. Es kann dadurch angenommen werden, dass in einer kleineren Organisation wenig oder keine Öffentlichkeitsarbeit stattfindet und keine Kapazitäten für ein professionelles Online-Recruiting zur Verfügung stehen. Nichtsdestotrotz zeigt die erstplatzierte Organisation wie man mit wenigen Mitteln eine gute digitale Außenwirkung erzielen kann. Das Unternehmen hebt wichtige Aspekte wie New Work, Diversität, die eigene Mission und die Unternehmenswerte deutlich und klar formuliert hervor. Die Schnittmengen mit den Bewertungen bei kununu lassen darauf schließen, dass Auf Kurs Jugendhilfe ein authentisches Unternehmen ist und demnach eine gute Arbeitgeber\*innenmarke herausgebildet hat.

Ferner lässt sich festhalten, dass Authentizität nur durch „echte“ Einbindung von Mitarbeitenden in die Social-Media-Aktivitäten und die Karriererubrik herstellbar ist. Wenn Menschen selbst zu Wort kommen und sich offen äußern können, erhöht dies die Glaubwürdigkeit. Erfolgt außerdem eine wertschätzende Kontaktaufnahme auf Augenhöhe mit Bewerber\*innen durch klare und persönliche Texte in Stellenanzeigen, erhöht sich diese weiter. Eine deutliche Nennung von modernen Arbeitsmethoden und Partizipationsgelegenheiten mit konkreten Beispielen auf den jeweiligen Online-Präsenzen oder in den Sozialen Medien flankiert diese Tendenz.

Im Karriereportal der Diakonie Erzgebirge – welche wiederum das größte Unternehmen der Analyse ist – lässt sich ebenfalls ein großes Bemühen um Fachkräfte erkennen, was wahrscheinlich auf den um Mitarbeitende werbenden Pflegebereich zurückzuführen ist.

Für sozialwirtschaftliche Unternehmen ist die bei allen analysierten Akteuren fehlende Barrierefreiheit auf den Online-Präsenzen als deutlich negativ zu bewerten. Lediglich eine Organisation, die Lebenshilfe Bremervörde/Zeven, hält einige ausgewählte Seiten in einfacher Sprache vor. Eine Barrierefreiheit ist damit jedoch nicht gegeben. Insbesondere in dieser Branche sollte ein Abbau von Hindernissen als eine


















immanente Handlung begriffen werden. Die Gründe für die Defizite liegen möglicherweise in mangelndem Bewusstsein oder fehlendem technischen Wissen.


Ebenfalls überrascht die seltene und klare Betonung von Vielfalt und Diversität in der Unternehmenskultur und damit unter den Mitarbeitenden. Als Nutzer\*innen sozialer Dienstleistungen ist demzufolge eine andere Lebenswelt akzeptiert. Wenn es jedoch um die Diversifikation unter den Beschäftigten geht, folgt oftmals nur die Nennung von Floskeln.

Es verwundert des Weiteren eine – zumindest in einigen Fällen – mangelnde Empathie und Wertschätzung bei Interaktionen mit Kommentator\*innen oder Fragesteller\*innen auf den jeweiligen Social-Media-Profilen einiger Organisationen sowie eine geringe Kritikfähigkeit. Dies erzeugt eine negative Außenwirkung des ganzen Unternehmens und schreckt – in Bezug auf die Besetzung von Stellen – potenzielle Interessent\*innen, aber möglicherweise auch Nutzer\*innen, ab. Es ist offenbar nicht jedem Sozialunternehmen bewusst, dass die digitale Welt öffentlich zugänglich ist.

Tab. 11 Nutzung von Plattformen








Nutzung von Plattformen <sup>19</sup>					
Unternehmen	Instagram	Facebook	X	LinkedIn	XING
Adelby 1					
Auf Kurs					
Brücke SH					
Diako. Erzgebirge					
Johannistal					
LH Bremervörde					
Regenb. Wohnen					

Quelle: eig. Darstellung, grün = Profil vorhanden, rot = keine Nutzung.

<sup>19</sup> Bei Ansicht des digitalen PDF-Exemplars dieser Theses führt ein Klick auf das Link-Symbol () zum jeweiligen Profil auf der Plattform.


Wenig aktiv zeigen sich die analysierten Organisationen auf den Plattformen X und LinkedIn (vgl. Tab. 11). Die Nutzung von internationalen Karrierenetzwerken hat sich offenbar noch nicht allumfassend etabliert. Über die Gründe der völligen Abwesenheit auf X lässt sich nur spekulieren. X, ehemals Twitter, könnte für politische Anliegen genutzt werden oder Aufmerksamkeit bei Menschen in herausgehobenen Stellungen generieren (vgl. Kap. 5.3.2), findet aber bei den Unternehmen keine Anwendung. Genaue Ursachen könnte nur eine weitere Forschung herausarbeiten.

Tab. 12 kununu-Wert vs. GdA

<b>Gegenüberstellung: kununu Wert – Grad der digitalen Außenwirkung (GdA)<sup>20</sup></b>					
<b>Unternehmen</b>	<b>kununu</b>	<b>Platz</b>	<b>GdA</b>	<b>Platz</b>	<b>Divergenz</b>
 <b>Adelby 1</b>	4,2	4.	0,68	5.	-
 <b>Auf Kurs</b>	4,6	1.	1,05	1.	=
 <b>Brücke SH</b>	3,3	5.	0,85	3.	+
 <b>Diako. Erzgebirge</b>	4,5	2.	1,01	2.	=
 <b>Johannistal</b>	4,6	1.	0,42	7.	-
 <b>LH Bremervörde</b>	4,5	2.	0,70	4.	-
 <b>Regenb. Wohnen</b>	4,3	3.	0,64	6.	-

Quelle: eig. Darstellung, kununu-Werte vgl. Kap. 5.2.3, -/rot = Platzierung im GdA divergiert negativ zu kununu, =/gelb = Platzierung gleichbleibend, +/grün = Platzierung im GdA divergiert positiv zu kununu.

Zusammengefasst gibt es in der Sozialwirtschaft noch viel Verbesserungspotential in Bezug auf die digitale Außenwirkung. Wenige sehr gute und einige mittelmäßige Ansätze sind erkennbar. Nur zwei Unternehmen erreichen eine niedrige Klassifizierung im Grad III der Digitalen Außenwirkung. Es zeigt sich außerdem, dass für die positive digitale Außenwirkung einer Organisation mehrere Faktoren ausschlaggebend sind und beispielsweise der kununu-Wert allein keine Aussagekraft darüber hat, wie sich die Wirkung darstellt (vgl. Tab. 12). Bei den Unternehmen, die in der Klassifizierung

<sup>20</sup> Bei Ansicht des digitalen PDF-Exemplars dieser Theses führt ein Klick auf das Link-Symbol () zum jeweiligen Profil auf kununu.

nach GdA die ersten beiden Plätze einnehmen, ist dies auch beim kununu-Wert der Fall.

Enorme Unterschiede gibt es bei Johannistal und bei Regenbogen Wohnen. Johannistal hat vermutlich als kleines Unternehmen keine aktive Gestaltung seiner Online-Präsenzen im Fokus – wobei, wie bereits erwähnt, Auf Kurs ein gutes Gegenbeispiel dafür ist. Regenbogen Wohnen erhielt die geringsten Werte in der Analyse in der zweiten Hauptkategorie, weil keine Profile der Organisation auf den populären Plattformen existieren (vgl. Tab. 11).

Daneben wurden schlechte Werte in der Interaktion auf kununu, welche in der dritten Hauptkategorie einberechnet wurden, erzielt. Insgesamt lässt sich aus diesen Beispielen eine hohe Repräsentativität ableiten, da genau jene Akteure gute oder schlechte Einschätzungen erfuhren, die auch in den entsprechenden Bereichen positive Aspekte oder Mängel aufwiesen.

Das letzte Kapitel dieser Abschlussarbeit widmet sich einem resümierenden Fazit und Empfehlungen für die Sozialwirtschaft.

# 7

## Fazit und Empfehlungen

Die hier vorliegende Masterthesis unternahm den Versuch, die Bedeutung digitaler Außenwirkung in der Personalbeschaffung im Kontext epochaler Herausforderungen für die Sozialwirtschaft herauszuarbeiten. Diese Bedeutung kann nach der abschließenden Betrachtung als „hoch“ bezeichnet werden.

Soziale Organisationen sind nicht nur dazu angehalten, ihren Webseiten optisch ein neues, dem Trend entsprechendes, minimalistisches Erscheinungsbild zu geben, sondern tiefgreifende Prozesse anzustrengen, damit sie überhaupt in die Lage versetzt werden, eine authentische Wirkung entfalten zu können.

Im digitalen Zeitalter sind oberflächliche Korrekturen mit einigen Klicks schnell entlarvt. Personaler\*innen und Social-Media-Beauftragte, welche nur den kununu-Wert ihres Unternehmens im Blick haben, verkennen, dass andere Bereiche digitaler Interaktion im selben Maße eine digitale Außenwirkung erzeugen und ihrer Aufmerksamkeit bedürfen.

Ebenso unerwartet können sich heutzutage grundlegende Rahmenbedingungen verändern, die umgehend ihre Wirkung auf die gesamte Branche entfalten. Der Einzug einer Plattformökonomie oder gar die Wirksamkeit kontrollierende, digitale Werkzeuge aufseiten der Kostenträger sozialer Dienstleistungen, sind vorstellbare Szenarien für die zukünftige Arbeit in der Sozialwirtschaft. Sie sind bereits in Ansätzen im Gesundheits- und Pflegebereich erkennbar. Hier schließen New Work und agile Arbeitsmethoden an, womit sich Sozialunternehmen in die Lage versetzen können, schnell auf neue Situationen zu reagieren.

Es ist derzeit schwer vorstellbar, dass die großen Wohlfahrtsverbände, ihre Mitglieder und Einrichtungen, in einer adäquaten Zeit den allgegenwärtigen Umbrüchen etwas Grundlegendes entgegenzusetzen haben. Hindernisse sind dabei unter anderem tradierte Wertvorstellungen, gewachsene und festgefahrene Hierarchiestrukturen sowie die Behäbigkeit der Branche.

Als Gegenbeispiel kann das im Ergebnis der Inhaltsanalyse erstplatzierte Unternehmen „Auf Kurs Jugendhilfe“ dienen. Es steht für eine gelungene authentische,

dem New-Work-Ideal nahezu entsprechende Organisation, obwohl – oder vielleicht auch, *weil* – es das kleinste Unternehmen innerhalb der Analyse war.

Möglicherweise bedarf es daher radikalerer Ideen, die kleinteiligere Lösungen ermöglichen. Denkbar wären neue gleichberechtigte Zusammenschlüsse von sozialen Dienstleister\*innen in einer Art genossenschaftlich-kollektivistisch organisierten Arbeitsgemeinschaft (ARGE). Die Mitarbeiter\*innen dieser Organisationsform könnten in Ermangelung der Präsenz alter Hierarchien gleichberechtigt ihrer Arbeit nachgehen und gemeinsam Arbeitsmittel, Räumlichkeiten und eine Verwaltung unterhalten. Ebenso denkbar wäre daneben die Etablierung einer neuen Rechtsform „g“GbR, welche eine ähnlich gelagerte demokratisch-selbstverwaltende Konstellation, wie die ARGE, für die Fachkräfte des dritten Sektors böte.

Kleinere und dezentralere Strukturen in der Sozialwirtschaft könnten demnach Nutzer\*innen eine individuellere Dienstleistung und gleichermaßen den Mitarbeiter\*innen einen Arbeitsplatz nach den Maßstäben moderner Wertvorstellungen bieten. Völlig ortsunabhängig kann des Weiteren eine zeitgemäße digitale Infrastruktur auch diesen kleinen Akteuren eine hohe digitale Außenwirkung verschaffen, wenn darüber hinaus eine authentische digitale Kommunikation und Präsentation stattfindet. Abschließend lassen sich *Authentizität* und womöglich auch *Kongruenz* als die bedeutendsten Elemente digitaler Außenwirkung bezeichnen. Ist beides in ausreichendem Maß gegeben, kann davon ausgegangen werden, dass die entsprechende Organisation gegenüber künftigen Herausforderungen – vor allem dem Fachkräftemangel – gewappnet ist.

## Literaturverzeichnis

Antwerpes, Frank/Le Viet, Duc/Mörkl, Sabrina (2014): Gegenübertragung. doccheck.com. Online unter: <https://flexikon.doccheck.com/de/Gegen%C3%BCbertragung> (Zugriff am 6.10.2023).

arbeitsagentur.de (2023): Über uns - Bundesagentur für Arbeit. Online unter: <https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns> (Zugriff am 22.11.2023).

AWO (2023): Drohen soziale Kippunkte? Umfrage zu sozialen Belastungen vor dem Hintergrund der Haushaltskürzungen. o. O.: Arbeiterwohlfahrt (AWO) Bundesverband. Online unter: [https://awo.org/sites/default/files/2023-10/Pressemappe%20AWO%20Sommertour%202023%20soziale%20Kippunkte\\_0.pdf](https://awo.org/sites/default/files/2023-10/Pressemappe%20AWO%20Sommertour%202023%20soziale%20Kippunkte_0.pdf) (Zugriff am 17.10.2023).

BA (2022): Fachkräfteengpassanalyse 2021. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit (BA). Online unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.h%20tml?nn=20626&topic\\_f=fachkraefte-engpassanalyse](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.h%20tml?nn=20626&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse) (Zugriff am 3.6.2022).

Bahlow, Jörg (2020): Agile Teams – Anspruch und Wirklichkeit einer neuen Selbstorganisation. In: Porschen-Hueck, Stephanie/Jungtäubl, Marc/Wehrich, Margit (Hrsg.), Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. 1. Auflage. Augsburg München: Rainer Hampp Verlag, 61–79.

Becher, Berthold/Hastedt, Ingrid (Hrsg.) (2019): Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft: Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bergmann, Frithjof (2020): Neue Arbeit, neue Kultur. 1. Auflage. Freiburg: Arbor Verlag.

Birnstein, Uwe (2010): Dienst in Demut oder ein Fall für die Arbeitsgerichte? deutschlandfunkkultur.de. Online unter: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/dienst-in-demut-oder-ein-fall-fuer-die-arbeitsgerichte-100.html> (Zugriff am 6.10.2023).

- BMG (2023): Beschäftigte in der Pflege. Bundesministerium für Gesundheit (BMG). Online unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/pflege/pflegekraefte/beschaeftigte> (Zugriff am 26.9.2023).
- Böhm, Karin (2021): Gesundheitszustand der Bevölkerung und Ressourcen der Gesundheitsversorgung. In: Datenreport 2021 ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), 325–333.
- Böhme, René/Backeberg, Leonie (2019): Die Sozialwirtschaft wächst und wächst - Branchenanalyse zum Strukturwandel im Land Bremen. Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen. Online unter: [https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Politik/Familie\\_Soziales/Branchenanalyse\\_Sozialwirtschaft\\_2019.pdf](https://www.arbeitnehmerkammer.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Politik/Familie_Soziales/Branchenanalyse_Sozialwirtschaft_2019.pdf) (Zugriff am 5.6.2022).
- Brinkmann, Babette Julia/Balz, Stefanie (2020): Von Wunsch und Wirklichkeit – Was erproben und was wünschen sich Führungskräfte in der Sozialwirtschaft? In: Zusammen arbeiten, Zusammen wachsen, Zusammen leben: Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 13–22. Online unter: <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=6010025> (Zugriff am 23.4.2021).
- Bundesregierung (2022): Drucksache 20/1003 – Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Pascal Meiser, Susanne Ferschl, Gökyay Akbulut, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. – Drucksache 20/1003 – Arbeitsbedingungen im Sozial- und Erziehungsdienst. Berlin: Deutscher Bundestag. Online unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/014/2001433.pdf> (Zugriff am 23.5.2022).
- careflex.de (2020): Arbeitnehmerüberlassung für Pflege & Pädagogik | CareFlex. CareFlex Personaldienstleistungen. Online unter: <https://www.careflex.de/arbeitnehmerueberlassung-zeitarbeit-kitas-pflege/> (Zugriff am 8.6.2020).
- careloop.io (2020): Pflegenotstand – Ursache, Ausblick und Lösungen. careloop.io. Online unter: <https://careloop.io/pflegenotstand/> (Zugriff am 3.6.2022).

- Caritas Köln (Hrsg.) (2013): MAIK - Männer & Frauen in der Kita gemeinsam stark für Mädchen und Jungen. 1. Auflage 2013. Köln: Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V. Online unter: <https://www.katholische-kindergaerten.de/sites/default/files/fachportal/publikationen/pro-maik.pdf> (Zugriff am 8.6.2020).
- Christa, Harald (2019): Personalmarketing: Eine Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- destatis.de (2019a): Pflegebedürftige nach Versorgungsart. Statistisches Bundesamt (DESTATIS). Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/\\_Grafik/\\_Interaktiv/pflege-versorgungsart.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/_Grafik/_Interaktiv/pflege-versorgungsart.html) (Zugriff am 27.6.2022).
- destatis.de (2019b): Pflegebedürftige nach Versorgungsart, Geschlecht und Pflegegrade. Statistisches Bundesamt (DESTATIS). Online unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Tabellen/pflege-beduerftige-pflegestufe.html> (Zugriff am 28.6.2022).
- destatis.de (2022a): 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Statistisches Bundesamt (DESTATIS). Online unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/be-gleitheft.html> (Zugriff am 17.11.2023).
- destatis.de (2022b): Einrichtungen, Betten und Patientenbewegung. Statistisches Bundesamt (DESTATIS). Online unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Krankenhaeuser/Tabellen/gd-krankenhaeuser-jahre.html> (Zugriff am 27.6.2022).
- de.statista.com (2023): Prognose: Bevölkerung nach Alter bis 2070. Statista. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71539/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-altersgruppen/> (Zugriff am 17.11.2023).
- Dietz, Stefan (2020): Glücksfall Fachkräftemangel: wie Unternehmen und Führungskräfte von der Krise profitieren. Frankfurt am Main: Campus Verlag.



- dpa (2021): Einkaufen im Internet: Online-Handel will 2021 die 100-Milliarden-Grenze knacken. Die Zeit. Online unter: <https://www.zeit.de/news/2021-01/26/online-handel-will-2021-die-100-milliarden-grenze-knacken> (Zugriff am 8.6.2022).
- Dull, Doris (2023): New Work - die Illusion von der großen Freiheit: Ausprägungen der neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dunn, Brad (2019): The Insanity of Org Charts. Medium. Online unter: <https://jesterhoax.medium.com/the-insanity-of-org-charts-60f2cc42eaea> (Zugriff am 7.6.2022).
- dwds.de (2023a): Außenwirkung – Schreibung, Definition, Bedeutung, Beispiele. Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS). Online unter: <https://www.dwds.de/wb/Au%C3%9Fenwirkung> (Zugriff am 18.10.2023).
- dwds.de (2023b): digital – Schreibung, Definition, Bedeutung, Etymologie, Synonyme, Beispiele. Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS). Online unter: <https://www.dwds.de/wb/digital> (Zugriff am 18.10.2023).
- dwds.de (2023c): wirken – Schreibung, Definition, Bedeutung, Etymologie, Synonyme, Beispiele. Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS). Online unter: <https://www.dwds.de/wb/wirken> (Zugriff am 18.10.2023).
- Epe, Hendrik (2016a): Teufelskreis der Sozialwirtschaft: Warum Ehrlichkeit eine echte Alternative ist! IdeeQuadrat. Online unter: <https://www.ideequadrat.org/teufelskreis-sozialwirtschaft-ehrlichkeit-alternative/> (Zugriff am 20.11.2023).
- Epe, Hendrik (2016b): Jetzt auch noch Selbstorganisation, oder was? IdeeQuadrat. Online unter: <https://www.ideequadrat.org/jetzt-auch-noch-selbstorganisation-oder-was/> (Zugriff am 20.11.2023).
- Epe, Hendrik (2016c): Agiles Projektmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft. IdeeQuadrat. Online unter: <https://www.ideequadrat.org/agiles-projektmanagement-in-organisationen-der-sozialwirtschaft/> (Zugriff am 10.10.2023).
- Epe, Hendrik (2018a): Zwischen Mensch, Organisation und Gesellschaft - Was ist New Work? IdeeQuadrat. Online unter: <https://www.ideequadrat.org/new-work/> (Zugriff am 22.9.2023).

- Epe, Hendrik (2018b): Warum New Work? IdeeQuadrat. Online unter: <https://www.ideequadrat.org/warum-new-work/> (Zugriff am 20.11.2023).
- Epe, Hendrik (2023): New Social Work, eine Zwischenbilanz - Part II: Der Blick zurück! IdeeQuadrat. Online unter: <https://www.ideequadrat.org/new-social-work-zwischenbilanz-blick-zurueck/> (Zugriff am 5.10.2023).
- faktenkontor.de (2022): Der Social-Media-Atlas 2022 - Nutzung Sozialer Medien: Baby Boomer, Bayern und Bremer preschen vor. Online unter: <https://www.faktenkontor.de/presse-meldungen/nutzung-sozialer-medien-baby-boomer-bayern-und-bremer-preschen-vor/> (Zugriff am 8.6.2022).
- Fischer, Stephan/Häusling, André/Mühlbauer, Daniel/Huff, Julian (2018): Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit. In: Werther, Simon/Bruckner, Laura (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer, 87–157.
- Frischemeier, Daniel/Biehler, Rolf/Engel, Joachim (2017): Statistisch denken und forschen lernen mit der Software TinkerPlots. Wiesbaden: Springer Spektrum.
- Galuske, Michael (2013): Methoden der sozialen Arbeit: eine Einführung. 10. Auflage. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- gbe-bund.de (2020): Gesundheitsberichterstattung des Bundes - GPR Gesundheitspersonal nach Geschlecht, Beschäftigungsart und Beruf. Gesundheitsberichterstattung des Bundes. Online unter: [https://www.gbe-bund.de/gbe/pkg\\_olap\\_tables.prc\\_set\\_hierlevel?p\\_uid=gasta&p\\_aid=97855920&p\\_sprache=D&p\\_help=2&p\\_indnr=97&p\\_ansnr=57090244&p\\_version=2&p\\_dim=D.489&p\\_dw=44461&p\\_direction=drill](https://www.gbe-bund.de/gbe/pkg_olap_tables.prc_set_hierlevel?p_uid=gasta&p_aid=97855920&p_sprache=D&p_help=2&p_indnr=97&p_ansnr=57090244&p_version=2&p_dim=D.489&p_dw=44461&p_direction=drill) (Zugriff am 27.6.2022).
- Gläser-Zikuda, Michaela (2013): Qualitative Inhaltsanalyse in der Bildungsforschung – Beispiele aus diversen Studien. Lang: Frankfurt, M. Online unter: [https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source\\_opus=12857](https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=12857) (Zugriff am 16.10.2023).
- Goldammer, Dietmar (2019): Personalmanagement in Zeiten des Fachkräftemangels: Schnelleinstieg für Architekten und Bauingenieure. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Gompertz, Will (2020): New Banksy Artwork Appears at Southampton Hospital. BBC News. Online unter: <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-52556544> (Zugriff am 3.6.2022).
- Görres, Stefan/Böttcher, Silke/Schumski, Lisa (2020): Rationaler Personaleinsatz in der Alten- und Langzeitpflege. In: Jacobs, Klaus/Kuhlmey, Adelheid/Greß, Stefan/Klauber, Jürgen/Schwinger, Antje (Hrsg.), Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher? Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 137–145.
- greatplacetowork.de (2023): Beste Arbeitgeber Gesundheit & Soziales 2023 » Great Place to Work®. greatplacetowork.de. Online unter: <https://www.greatplacetowork.de/beste-arbeitgeber/beste-arbeitgeber-regionen-and-branchen/beste-arbeitgeber-gesundheit-and-soziales/beste-arbeitgeber-gesundheit-and-soziales-2023/> (Zugriff am 16.10.2023).
- Grobecker, Claire/Krack-Roberg, Elle/Pötzsch, Olga/Sommer, Bettina (2021): Demografischer Wandel. In: bpb (Hrsg.), Datenreport 2021 ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), 25–29. Online unter: <http://www.gbv.de/dms/maecenata/1750939096.pdf> (Zugriff am 14.1.2022).
- Grunwald, Klaus (2022): Management sozialwirtschaftlicher Organisationen: Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grunwald, Klaus/Langer, Andreas (Hrsg.) (2018): Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Günthner, Josef (2022): Change Management im Angesicht von New Work – So machen Sie es richtig. paltron.com. Online unter: <https://www.paltron.com/insights/change-management-im-angesicht-von-new-work-so-machen-sie-es-richtig> (Zugriff am 11.10.2023).
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hanke-Ebersoll, Marianna (2022): Fachkräftemangel in der Pflege? Beschreibungsansätze aus der Perspektive der Alternativen Wirtschaftstheorie (AWT). In:

- Grinblat, Roman/Etterer, Daniela/Plugmann, Philipp (Hrsg.), Innovationen im Gesundheitswesen: Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen und Potentiale. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 213–234.
- von Hehn, Svea/Cornelissen, Nils I./Braun, Claudia (2016): Kulturwandel in Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heider-Winter, Cornelia (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft: Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heim, Manuela (2023): Personalmangel im Krankenhaus: Je-de\*r Vierte will reduzieren. In: *taz.de*, Berlin, 8. Juni 2023. Online unter: <https://taz.de/!5936286/> (Zugriff am 19.11.2023).
- Heisterkamp, Lucia (2020): Pflegekräfte: Ausgeklatscht. In: *Die Zeit*, Hamburg, 7. Juli 2020. Online unter: [https://www.zeit.de/politik/deutschland/2020-07/pflegekraefte-corona-krise-wertschaetzung-versprechungen?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.zeit.de/politik/deutschland/2020-07/pflegekraefte-corona-krise-wertschaetzung-versprechungen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F) (Zugriff am 17.10.2023).
- Helmold, Marc (2022): New Work, transformatorische und virtuelle Führung: Was wir aus aktuellen Krisen lernen können. Cham: Springer Nature Switzerland.
- Hofert, Svenja (2020): Agile Kurzgeschichte. In: Hofert, Svenja (Hrsg.), Führen in die postagile Zukunft: Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1–92.
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2019): NEW WORK – Best Practices und Zukunftsmodelle. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Online unter: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content> (Zugriff am 11.10.2023).
- Hümbs, Balthasar (2022): Corona: Notstand in Schleswig-Holsteins Kitas. Online unter: <https://www.ndr.de/nachrichten/schleswig-holstein/Corona-Notstand-in-Schleswig-Holsteins-Kitas,kitas296.html> (Zugriff am 26.6.2022).

- Jensen, Cornelia (2022): Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen: Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jungtäubl, Marc (2021): Gestaltung von Interaktionsarbeit und professionellem Handeln bei personenbezogener Dienstleistungsarbeit zwischen (digitalisierter) Formalisierung und Selbstorganisation. In: Freier, Carolin/König, Joachim/Manzeschke, Arne/Städtler-Mach, Barbara (Hrsg.), Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit: Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, 29–48.
- Jungtäubl, Marc/Porschen-Hueck, Stephanie/Wehrich, Margit (2020): Beyond Agile oder: Selbstorganisation in der formalisierten Arbeitswelt gestalten. In: Porschen-Hueck, Stephanie/Jungtäubl, Marc/Wehrich, Margit (Hrsg.), Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. 1. Auflage. Augsburg München: Rainer Hampp Verlag, 233–253.
- Kasten, Anna (2021): Retweeten genügt? Queer\_Feministische Interventionen Sozialer Arbeit auf Twitter. In: Freier, Carolin/König, Joachim/Manzeschke, Arne/Städtler-Mach, Barbara (Hrsg.), Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit: Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, 243–256.
- Kelle, Udo (2019): Mixed Methods. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 159–172.
- Kienbaum, Fabian (2017): New Work Pulse Check 2017. Online unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/> (Zugriff am 5.10.2023).
- Kimmritz, Kerstin (2020): Digitalisierung im Personalmanagement. In: Ückert, Sandra/Sürgit, Hasan/Diesel, Gerd (Hrsg.), Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos, 197–205.

- Klauß, Thomas (2020): Digitale Transformation heute und morgen. In: Vilain, Michael (Hrsg.), Wege in die digitale Zukunft: Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co für die Sozialwirtschaft? Baden-Baden: Nomos, 15–29.
- Klimecki, Rüdiger G./Gmür, Markus (2005): Personalmanagement Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. 3., erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Klingschat, Katrin (2023): Generationen-Übersicht: Definition Millennials, Gen Z, Boomer & Co. In: *stuttgarter-nachrichten.de*, Stuttgart, 17. Juli 2023. Online unter: <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.generationen-uebersicht-mhsd.f43071fc-b461-4aa0-8059-aafc9245acda.html> (Zugriff am 18.11.2023).
- Kopf, Hartmut (2020): Tradition und Innovation. In: Ückert, Sandra/Sürgit, Hasan/Diesel, Gerd (Hrsg.), Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos, 41–65.
- Kopf, Hartmut/Schmolze-Krahn, Raimund (2018): Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im Wandel. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.), Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft: Grundlagen - Strategien - Praxis. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 81–102.
- Kreidenweis, Helmut (Hrsg.) (2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft: Grundlagen - Strategien - Praxis. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Kreidenweis, Helmut (2020): Digitalisierung ändert nichts – außer alles. Stand und Herausforderungen in der Sozialwirtschaft. In: Vilain, Michael (Hrsg.), Wege in die digitale Zukunft: Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co für die Sozialwirtschaft? Baden-Baden: Nomos, 31–47.
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Laempe, Swen (2022): New Work zwischen Corona und Unternehmenskultur. In: Breyer-Mayländer, Thomas/Zerres, Christopher/Müller, Andrea/Rahnenführer, Kai (Hrsg.), Die Corona-Transformation: Krisenmanagement und Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur und Bildung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 73–86.

- Laloux, Frederic (2015): *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Langer, Andreas (2018): *Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen*. In: Grunwald, Klaus/Langer, Andreas (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 79–100.
- Lehmann, Robert/Albrecht, Jens/Zauter, Sigrid (2021): *Die Computerunterstützte Analyse Sozialwissenschaftlicher Texte – Ergebnisse des Forschungsprojekts „Casotex“*. In: Freier, Carolin/König, Joachim/Manzeschke, Arne/Städtler-Mach, Barbara (Hrsg.), *Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit: Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS, 167–181.
- Lissmann, Urban (2008): *Inhaltsanalyse von Texten: ein Lehrbuch zur computerunterstützten und konventionellen Inhaltsanalyse*. 3. Auflage. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Maurer, Peter/Treutner, Kerstin (2020): *Was macht einen Prozess agil – und was bringt das?* In: Porschen-Hueck, Stephanie/Jungtäubl, Marc/Wehrich, Margit (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. 1. Auflage. Augsburg München: Rainer Hampp Verlag, 49–60.
- Mayring, Philipp (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse – ein Beispiel für Mixed Methods*. In: Ziegelbauer, Sascha (Hrsg.), *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*. Münster: Waxmann Verlag, 27–36.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp/Fenzl, Thomas (2019): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 633–648.
- Meyer, Nikolaus/Alsago, Elke (2021a): *Alltag pädagogischer Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen: Den eigenen professionellen Ansprüchen nicht genügen können*. Ergebnisse des ver.di KITA-Personalcheck. Berlin: ver.di Bundesverwaltung. Online unter:

[https://sozialearbeit.verdi.de/++file++617be2ac1738c56d22cfc5c3/download/2021\\_Kita-Personalcheck\\_Ergebnisse\\_verdi.pdf](https://sozialearbeit.verdi.de/++file++617be2ac1738c56d22cfc5c3/download/2021_Kita-Personalcheck_Ergebnisse_verdi.pdf) (Zugriff am 31.5.2022).

Meyer, Nikolaus/Alsago, Elke (2021b): Soziale Arbeit am Limit? In: *Sozial Extra*, 45, 210–218.

Meyermann, Alexia/Gebel, Tobias/Liebig, Stefan (2019): Organisationsdaten. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1321–1336.

Michl, Thomas (2017): Agile Prinzipien – warum das agile Manifest der Softwareentwicklung auch der Sozialwirtschaft den Weg weist. IdeeQuadrat. Online unter: <https://www.ideequadrat.org/agile-prinzipien-warum-das-agile-manifest-der-softwareentwicklung-auch-der-sozialwirtschaft-den-weg-weist/> (Zugriff am 11.10.2023).

Moos, Gabriele/Peters, André (2015): *BWL für soziale Berufe: eine Einführung ; mit 25 Tabellen*. 2., aktualisierte Auflage. München Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Nelke, Astrid (2020): Chancen und Risiken für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung. In: Beck, Joachim/Stember, Jürgen (Hrsg.), *Der demographische Wandel: Zwischen Digitalisierung, Aufgabenwandel und neuem Personalmanagement*. Baden-Baden: Nomos, 267–281.

Nicolai, Christiana (2018): *Personalmanagement*. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Oechsler, Walter A. (2015): *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement*. 10., grundlegend überarbeitete Auflage. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Pankoke, Eckart (2008): Solidarwirtschaft. In: Maurer, Andrea (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 431–450.

Pernkopf, Katharina/Latzke, Markus/Mayrhofer, Wolfgang (2021): Der Mix macht's: (Karriere-)Websites, Arbeitgeberbewertungen und Employer Branding. In: Kabst, Rüdiger/Kauffeld, Simone/Biemann, Torsten/Weckmüller, Heiko (Hrsg.), *PERSONALquarterly - Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis 02/2021* -



- Neues Lernen: Wie formelles und informelles Lernen zusammenspielen. Freiburg: Haufe-Lexware, 42–47. Online unter: [https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personalquarterly-22021-neues-lernen-personal-quarterly\\_48\\_538240.html](https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personalquarterly-22021-neues-lernen-personal-quarterly_48_538240.html) (Zugriff am 18.10.2023).
- Powell, Martin (2019): Understanding the Mixed Economy of Welfare. 2nd edition. Bristol: Policy Press.
- Raasch, Katja (2020): Die Bedeutung des Onlinemarketings in der Sozialwirtschaft. In: Ückert, Sandra/Sürgit, Hasan/Diesel, Gerd (Hrsg.), Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos, 175–185.
- Reindl, Richard/Engelhardt, Emily (2021): Onlineberatung – Herausforderung an fachliche Kompetenzen und Organisationsstrukturen. In: Freier, Carolin/König, Joachim/Manzeschke, Arne/Städtler-Mach, Barbara (Hrsg.), Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit: Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS, 117–128.
- Roedenbeck Schäfer, Maja (2020): Recruiting to go für Sozial- und Pflegeeinrichtungen: sofort einsetzbare Ideen, Tipps und Tools zur zeitgemäßen Personalgewinnung. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Rosenbrock, Rolf (1998): Gesundheitspolitik. Einführung und Überblick. In: WZB Discussion Paper. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), 98–203.
- Rüther, Christian (2018): Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und New Work: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation., 2. überarbeitete und erweiterte Auflage Bände. Books on Demand.
- Schellberg, Klaus (2012): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. 5., überarb. Aufl. Augsburg: ZIEL - Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen.
- Schmidt, Katrin (2018): Definition: Erwerbsfähige. Gabler Wirtschaftslexikon. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erwerbsfaehige-36053/version-259521> (Zugriff am 21.1.2022).

- Schulz, Ludwig M. (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Personalbeschaffung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schünzel, Anja/Traue, Boris (2019): Websites. In: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1001–1013.
- Sickinger, Nina (2019): 40 Prozent der Pflegekräfte sind älter als 50. pflegen-online.de. Online unter: <https://www.pflegen-online.de/40-prozent-der-pflegekraefte-sind-aelter-als-50> (Zugriff am 26.6.2022). Schlütersche Fachmedien.
- Simschek, Roman (2020): Agilität? Frag doch einfach! Tübingen: UVK Verlag.
- Speck, Annette (2019): Kommunikation auf Augenhöhe statt Top-down. Springer Professional. Online unter: <https://www.springerprofessional.de/interne-kommunikation/fuehrungsqualitaet/kommunikation-auf-augenhoehe-statt-top-down/16392134> (Zugriff am 11.10.2023).
- statistik.arbeitsagentur.de (2022): Arbeitsmarkt nach Berufen (KldB 2010) - Deutschland, West/Ost und Länder (Monatszahlen) - Mai 2022. Online unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202205/iiia4/berufe-heft-kldb2010/berufe-heft-kldb2010-dwol-0-202205-xlsx.xlsx?\\_\\_blob=publication-File&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202205/iiia4/berufe-heft-kldb2010/berufe-heft-kldb2010-dwol-0-202205-xlsx.xlsx?__blob=publication-File&v=1) (Zugriff am 3.6.2022).
- Theurer, Linda (2023): Change-Management vs. Transformation: Warum New Work oft nur alles verschlimmert. LinkedIn. Online unter: <https://de.linkedin.com/pulse/change-management-vs-transformation-warum-new-work-oft-linda-theurer> (Zugriff am 11.10.2023).
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ückert, Sandra/Sürgit, Hasan/Diesel, Gerd (Hrsg.) (2020): Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. Baden-Baden: Nomos.

- verdi.de (2023): Arbeitsrechtliche Privilegien für Kirchen nicht mehr haltbar. verdi.de. Online unter: <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++59e2894a-9331-11ed-b73e-001a4a160129> (Zugriff am 6.10.2023).
- Wagner, Daniel (2018): Soziale Medien: Brücke in die digitale Welt von Stakeholdern und Klienten? In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.), *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft: Grundlagen - Strategien - Praxis*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 205–214.
- Waller-Kächele, Irene (2013): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung in der Diakonie. In: Kaufmann, Dieter (Hrsg.), *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft: Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 24–36.
- Warning, Anja (2020): Rekrutierungssituation im Beruf der Erzieherin/des Erziehers: Engpässe werden immer stärker sichtbar. In: *IAB-Kurzbericht - Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (02/2020)*, Online unter: <https://doku.iab.de/kurzber/2020/kb0220.pdf>.
- Weiß, Martin (2020): Plattformökonomien in der Sozialwirtschaft – was wird sein .... akquinet AG. Online unter: <https://healthsocialcareblog.akquinet.de/plattformoekonomie-in-der-sozialwirtschaft-was-wird-sein/> (Zugriff am 8.6.2022).
- Wendt, Wolf Rainer (2016): *Sozialwirtschaft kompakt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Werther, Simon/Bruckner, Laura (Hrsg.) (2018): *Arbeit 4.0 aktiv gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wolff, Dietmar (2020): Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. In: Ückert, Sandra/Sürgit, Hasan/Diesel, Gerd (Hrsg.), *Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen*. Baden-Baden: Nomos, 77–86.
- Zimmer, Annette/Paul, Franziska (2018): Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In: Grunwald, Klaus/Langer, Andreas (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos, 103–117.

Zirkler, Michael (2023): Die Versprechungen „neuer Arbeit“ – eine kritische Betrachtung. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30 (2), 167–180.

Zirlik, Michael (Hrsg.) (2020): Unternehmenskultur entwickeln in der Sozialwirtschaft: Modelle – Werkzeuge – Erfahrungen – Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

# Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Kategoriensystem der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse ....	100
Anhang 2:	Kodierleitfaden der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse .....	103
a)	HK1 Online-Präsenz.....	103
b)	HK2 Soziale Medien .....	126
c)	HK3 Onlinereputation .....	136
d)	HK4 Digitales Recruiting.....	148
Anhang 3:	Stellenanzeigen der Unternehmen .....	167
Anhang 4:	Einschätzungsergebnisse der Bewertungskategorien .....	186
Anhang 5:	Quellenverzeichnis Anhang.....	189

# Abbildungsverzeichnis Anhang

Anhang Abb. 1	Stellenanzeige Adelby 1 .....	167
Anhang Abb. 2	Stellenanzeige Auf Kurs – Jugendhilfe .....	168
Anhang Abb. 3	Stellenanzeige Brücke SH a) .....	169
Anhang Abb. 4	Stellenanzeige Brücke SH b) .....	170
Anhang Abb. 5	Stellenanzeige Brücke SH c) .....	171
Anhang Abb. 6	Stellenanzeige Diakonie Erzgebirge a) .....	172
Anhang Abb. 7	Stellenanzeige Diakonie Erzgebirge b) .....	174
Anhang Abb. 8	Stellenanzeige Diakonie Erzgebirge c) .....	176
Anhang Abb. 9	Stellenanzeige Johannistal .....	178
Anhang Abb. 10	Stellenanzeige Lebenshilfe Bremervörde a) .....	179
Anhang Abb. 11	Stellenanzeige Lebenshilfe Bremervörde b) .....	181
Anhang Abb. 12	Regenbogen Wohnen Stellenanzeige a) .....	183
Anhang Abb. 13	Regenbogen Wohnen Stellenanzeige b) .....	184
Anhang Abb. 14	Regenbogen Wohnen Stellenanzeige c).....	185

## Anhang 1: Kategoriensystem der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse

### Haupt- / Unter- und Bewertungskategorien

#### 1 Online-Präsenz

##### 1.1 Professionalität der Unternehmenswebsite

1.1.1 *Qualität des Designs und Klarheit der Struktur*

1.1.2 *Aktualität der Inhalte und Informationen*

##### 1.2 Benutzerfreundlichkeit und Navigation

1.2.1 *Intuitive Navigation auf der Website*

1.2.2 *Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)*

1.2.3 *Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website*

##### 1.3 Qualität der Informationen über Unternehmenswerte und Mission

1.3.1 *Hervorhebung der Unternehmenskultur*

1.3.2 *Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens*

1.3.3 *Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung*

1.3.4 *Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur*

1.3.5 *Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung*

## **2 Soziale Medien**

### **2.1 Aktivität in Sozialen Medien**

*2.1.1 Aktualität der Inhalte*

*2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen*

*2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter\*innen in die sozialen Medienaktivitäten*

### **2.2 Interaktion**

*2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen*

*2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen*

## **3 Onlinereputation**

### **3.1 Online-Bewertungen**

*3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen*

*3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New-Work-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus*

*3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen*

*3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen*

### **3.2 Medienberichterstattung über das Unternehmen**

*3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung*

*3.2.2 Tonalität der Berichterstattung*

*3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle*

## 4 Digitales Recruiting

### 4.1 Karriereportal oder Rubrik auf der Website

- 4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote
- 4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten
- 4.1.3 Erkennbarkeit von New Work-Prinzipien auf der Karriereseite
- 4.1.4 Integration von Mitarbeiter\*innengeschichten und Karrierepfaden

### 4.2 Qualität der Stellenanzeigen

- 4.2.1 Persönliche Ansprache
- 4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen
- 4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten
- 4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen
- 4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern
- 4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)



## Anhang 2: Kodierleitfaden der skalierend-strukturierenden Inhaltsanalyse

### a) HK1 Online-Präsenz

#### 1.1 Professionalität der Unternehmenswebsite

##### 1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der optischen Struktur

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gutes, klares Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ästhetisches, modernes Design.</li> <li>• Klare und gut organisierte optische Struktur.</li> <li>• Visuelle Elemente spiegeln die Unternehmensidentität gut wider.</li> </ul>	aufkurs-jugendhilfe.de <sup>21</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptseite besteht aus einem bildschirmfüllenden Foto.</li> <li>• Bedienelemente oben klar erkennbar.</li> <li>• Ästhetische Aufmachung in konsistenter „Seefahrtsoptik“.</li> <li>• Alle Themen befinden sich auf der Hauptseite, es gibt keine Unterseiten.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gutes, klares Design“. Sonst Skalierung: „Durchschnittlich“.

<sup>21</sup> Zugriff am: 22.10.2023

<p>Durchschnittliche Designqualität und Klarheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliches modernes Design.</li> <li>• Klare, aber nicht herausragende optische Struktur.</li> <li>• visuelle Elemente spiegeln die Unternehmensidentität wider, aber es gibt Raum für Verbesserungen.</li> </ul>	<p>diakonie-erzgebirge.de<sup>22</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptseite minimalistisch, da wenig Text.</li> <li>• Übergroße farbige Flächen in den Firmenfarben sorgen für ansatzweise vorhandene Struktur.</li> <li>• Verwirrende Symbole (Auge), da doppelt verwendet für „Einrichtungsfinder“ und „Jobfinder“.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gutes, klares Design“ oder „Unprofessionell und Unklar“.</p>
<p>Unästhetisches, unruhiges Design</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Website wirkt unästhetisch oder altbacken.</li> <li>• Mangelnde Klarheit in der optischen Struktur.</li> <li>• Visuelle Elemente spiegeln keine Unternehmensidentität.</li> </ul>	<p>Kein Beispiel.</p>	<p>Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittlich“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.</p>

<sup>22</sup> Zugriff am: 22.10.2023

### 1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Aktuell und dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Aktualität mit regelmäßigen Updates.</li> <li>• Separater News- oder Blogbereich vorhanden.</li> <li>• Neue Entwicklungen und Aktivitäten werden zeitnah hinzugefügt. Es ist eine Regelmäßigkeit erkennbar.</li> </ul>	adelby1.de <sup>23</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrmals monatlich Artikel- oder Newsveröffentlichungen.</li> <li>• „Neuigkeiten“-Bereich mit Newsletterabomöglichkeit.</li> <li>• Sehr aktuell.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Aktuell und dynamisch“. Sonst Skalierung: „Verbesserungspotenzial“.
Verbesserungspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teils aktuelle Informationen, aber nicht regelmäßig aktualisiert.</li> <li>• Aktuelle Informationen und/oder separater News- oder Blogbereich vorhanden.</li> <li>• Aktualisierungen erfolgen sporadisch.</li> </ul>	lebenshilfe-bremervoerde.de <sup>24</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Bereich ist sehr versteckt in einem kryptisch betitelten Untermenü („Berichte aus unserem Haus“).</li> <li>• Sporadisch aktualisiert, etwa einmal im Monat.</li> <li>• Kein Extra „Blog-/ Newsbereich“.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Aktuell und dynamisch“ oder „Veraltet oder statisch“.

<sup>23</sup> <https://www.adelby1.de/aktuelles.html> (Zugriff am: 23.10.2023).

<sup>24</sup> <https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/die-lebenshilfe/berichte-aus-unserem-haus> (Zugriff am: 23.10.2023).

<p>Veraltetet oder statisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Informationen werden nicht regelmäßig aktualisiert.</li> <li>• Wenig oder keine Aktualisierungen im News- oder Blogbereich oder nicht vorhanden.</li> <li>• Aktualisierungen erfolgen vereinzelt, ohne erkennbare Regelmäßigkeit.</li> </ul>	<p>aufkurs-jugendhilfe.de<sup>25</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Webseite ist rein statisch aufgebaut.</li> <li>• Es gibt weder eine Rubrik „Aktuelles“ noch einen „Blog-/Newsbereich“</li> <li>• Keine aktuellen Infos auf der Webseite selbst; allerdings sind Social-Media-Schaltflächen prägnant platziert.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt die Definition von „Verbesserungspotenzial“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.</p>
---------------------------------	---	--	--

<sup>25</sup> Zugriff am: 22.10.2023.

## 1.2 Benutzerfreundlichkeit und Navigation

### 1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Intuitive Navigation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Website bietet eine gute intuitive Navigation, es gibt keine „toten“ Links.</li> <li>Die meisten Benutzer*innen können sich leicht zurechtfinden und finden mit wenigen Klicks schnell, wonach sie suchen.</li> <li>Klar strukturierte Menüs und Navigationselemente.</li> </ul>	adelby1.de <sup>26</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtige Themen „Kind anmelden“, „Jobs“ direkt auf der Hauptseite auffindbar.</li> <li>Die meisten Unterseiten über die Untermenüs auf der Hauptseite erreichbar.</li> <li>Klare, schlichte Menüs. Aufrufen des Untermenüs erfolgt über eindeutiges klicken/tippen.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute intuitive Navigation“. Sonst Skalierung: „Teilweise Erkennbar“.

<sup>26</sup> Zugriff am: 24.10.2023.

<p>Verbesserungspotenzial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Navigation ist durchschnittlich intuitiv.</li> <li>• Einige Benutzer*innen haben möglicherweise Schwierigkeiten beim Navigieren und/oder gezielten Suchen.</li> <li>• Es gibt Raum für Verbesserungen in der Navigationsführung.</li> </ul>	<p>diakonie-erzgebirge.de<sup>27</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untermenüs werden nur via „Mouseover“ angezeigt. Dafür muss die Maus präzise geführt werden.</li> <li>• Nur drei Menüpunkte oben mit sehr vielen Untermenüs.</li> <li>• Teilweise drei Ebenen von Untermenüs.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“ oder „Verbesserungspotenzial“.</p>
<p>Verwirrende Navigation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Website hat „tote“ Links.</li> <li>• Einige Abschnitte sind nur schwer auffindbar.</li> <li>• Verwirrende Menüs und/oder Navigationselemente.</li> </ul>	<p>bruecke-sh.de<sup>28</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschachtelte Untermenüs mit verwirrenden, neuen Untermenüs an anderer Stelle („weitere Inhalte“).</li> <li>• Bestimmte Abschnitte mit Angeboten schwer auffindbar, da diese nur über „weitere Inhalte“ auf den Unterseiten aufrufbar sind.</li> <li>• Die Suchfunktion für Angebote über die bunten</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt die Definition von „Verbesserungspotenzial“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.</p>

<sup>27</sup> Zugriff am: 24.10.2023.

<sup>28</sup> Zugriff am: 24.10.2023.

		<p>Schaltflächen nicht als „Suchfunktion“ erkennbar. Piktogramme passen thematisch nicht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwirrende Begrifflichkeiten und Abkürzungen in den Menüs.</li> <li>• Die Angebote bei: „Wie wir unterstützen“ und „Wo wir unterstützen“ sind unterschiedlich.</li> <li>• Menü „Aktuelles“ für jede einzelne Region unnötig, da teilweise nur wenige Posts.</li> </ul>	
--	--	--	--

1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite			
Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Auffindbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auffällige Schaltflächen oder Menüs für Karriereseiten/Bewerbungsportale erzeugen eine gute Auffindbarkeit.</li> </ul>	<p>Regenbogen-wohnen.de<sup>29</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkt auf der Hauptseite durch einmal tippen oder klicken bei den Stellenanzeigen.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Auffindbarkeit“.</p> <p>Sonst Skalierung: „Durchschnittliche Auffindbarkeit“.</p>

<sup>29</sup> Zugriff am: 24.10.2023.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Bedienführung zum Jobportal/zur Karriereseite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Stellenanzeigen“ sind auf der Hauptseite hervorgehoben.</li> </ul>	
Durchschnittliche Auffindbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaltflächen oder Menüs für Karriereseiten oder Bewerbungsportale sind auffindbar.</li> <li>• Durchschnittliche Bedienführung zum Jobportal/zur Karriereseite.</li> <li>• Es gibt Raum für Verbesserungen der Auffindbarkeit.</li> </ul>	<p>adelby1.de<sup>30</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rubrik „Jobs“ führt nach zwei Klicks direkt zu den Stellenanzeigen, ist aber nicht gesondert hervorgehoben.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Auffindbarkeit“ oder „Schlechte Auffindbarkeit“.
Schlechte Auffindbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaltflächen oder Menüs für Karriereseiten oder Bewerbungsportale sind schlecht auffindbar.</li> <li>• Umständliche Bedienführung zum Jobportal/zur Karriereseite.</li> </ul>	<p>johannistal.net<sup>31</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Über Menüleiste kein Zugriff auf Stellenanzeigen möglich.</li> <li>• Rubrik „Stellenanzeigen“ ist schlecht auffindbar am unteren Ende der Hauptseite beim Impressum.</li> </ul>	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Auffindbarkeit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>30</sup> Zugriff am: 24.10.2023.

<sup>31</sup> Zugriff am: 24.10.2023.



### 1.2.3 Barrierefreiheit der Website

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Barrierefreiheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Webseite ist für viele Benutzer, unabhängig von Einschränkungen, zugänglich.</li> <li>Die Seite ist screenreaderoptimiert, es gibt Bildbeschreibungen mittels alternativer Texte.</li> <li>Die Seite entspricht den Normen der Web Content Accessibility Guidelines (WCAG<sup>32</sup>).</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Barrierefreiheit“. Sonst Skalierung: „Durchschnittliche Barrierefreiheit“.
Durchschnittliche Barrierefreiheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einige Einschränkungen wurden berücksichtigt.</li> <li>Einige Optimierungen wurden gemacht.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Barrierefreiheit“ oder „Schlechte Barrierefreiheit“.
Keine oder Schlechte Barrierefreiheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gibt nur einzelne oder keine Maßnahmen für Barrierefreiheit auf der Webseite.</li> </ul>	lebenshilfe-bremervoerde.de <sup>33</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Es gibt eine Rubrik „Leicht zu lesen“, die einige ausgewählte Infos wiedergibt.</li> </ul>	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Barrierefreiheit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>32</sup> vgl. auch: <https://www.w3.org/Translations/WCAG20-de/> (Zugriff am: 25.10.2023).

<sup>33</sup> Zugriff am: 25.10.2023.

## 1.3 Qualität der Informationen über Unternehmenswerte und Mission

### 1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Hervorhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Hervorhebung und Betonung der Unternehmenskultur, bereits auf der Startseite.</li> <li>• Gute Integration von Grafiken oder Visualisierungen, die repräsentativ sind.</li> <li>• Transparente und tiefergehende Darstellung der Kultur, auch in weiterführenden Links.</li> </ul>	<p>aufkurs-jugendhilfe.de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Startseite: „Unser Anspruch an uns selbst ist es, qualitativ hochwertige Arbeit anzubieten und darüber hinaus für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit Sorge zu tragen. Daran wollen wir uns gerne messen<sup>34</sup>“.</li> <li>• Startseite: „Darüber hinaus erwarten wir von unseren Mitarbeiter*innen, [...] Wertschätzung, selbstbestimmtes Arbeiten, Kreativität, Verbindlichkeit und Freude an der Arbeit [...] Wir wollen Diversität in unserer Kolleg*innenschaft fördern und laden daher</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Hervorhebung“. Sonst Skalierung: „Durchschnittliche Hervorhebung“.</p>

<sup>34</sup> <http://aufkurs-jugendhilfe.de/#wir> (Zugriff am: 25.10.2025).

besonders BIPOC, LGBTQI+, Menschen mit Behinderung, Migrant\*innen sowie Menschen über 40 Jahren ein, sich bei uns zu bewerben, da dies unterrepräsentierte Personengruppen bei Auf Kurs – Jugendhilfe sind [...] <sup>35</sup>.

- Gute, authentische Visualisierungen mit Foto-Slideshows und Grafiken.
- Tiefergehende Darstellung in weiterführendem Link: „UN-SERE KULTUR UNTEREINANDER [...] Wenn wir unsere Arbeit mit Freude tun und uns gegenseitig unterstützen, dann kommt dies insbesondere unseren Adressat\*innen zugute. Wir gehen davon aus, dass gerade im pädagogischen Bereich eine gute Psychohygiene unabdingbar ist. Eine

---

<sup>35</sup> <http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern> (Zugriff am: 25.10.2025).

wertschätzende Haltung und ein respektvoller Umgang miteinander sind Grundlage unserer Arbeit. Darüber hinaus sind regelmäßige und auf unsere Mitarbeiter\*innen zugeschnittene Fortbildungen ein Qualitätsmerkmal und entsprechen unserer Auffassung pädagogischer Professionalität. Wir fördern unsere Mitarbeiter\*innen gezielt und ihren Interessen und Stärken entsprechend. Wir glauben, dass Glück in der Sozialen Arbeit möglich ist!<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> <http://aufkurs-jugendhilfe.de/leitbild-2/> (Zugriff am: 25.10.2023).

Durchschnittliche Hervorhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Betonung/Präsentation der Unternehmenskultur innerhalb der Informationen auf der Webseite.</li> <li>• Durchschnittliche Integration von Grafiken oder Visualisierungen in Darstellungen der Unternehmenskultur.</li> <li>• Teilweise transparente Darstellung der Kultur.</li> </ul>	<p>lebenshilfe-bremervorde.de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Startseite<sup>37</sup>: „In der Lebenshilfe Bremervörde/Zeven sind Offenheit, Wertschätzung, Toleranz und Gewaltfreiheit die Grundlage unserer Arbeit. Professionalität, Zusammenarbeit und Zusammenhalt sind im Alltag für uns selbstverständlich!“</li> <li>• Durchschnittliche visuelle Darstellung der Kultur anhand von Bildern<sup>38</sup>.</li> <li>• Bewertungsausschnitte von Mitarbeiter*innen (ebd.).</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Hervorhebung“ oder „Keine oder geringe Hervorhebung“.
Keine oder geringe Hervorhebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine oder geringe Betonung/Präsentation der Unternehmenskultur innerhalb der Informationen auf der Webseite.</li> <li>• Keine Integration von Grafiken oder Visualisierungen.</li> </ul>	<p>johannistal.net:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Betonung in der schwer auffindbaren Stellenanzeigenrubrik und in der</li> </ul>	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Hervorhebung“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>37</sup> Zugriff am: 25.10.2023.

<sup>38</sup> <https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/> (Zugriff am: 25.10.2023).

- Keine weiterführenden Informationen zu Darstellungen der Kultur.

Beschreibung der Betreuungsarbeit<sup>39</sup>.

- Keine Visualisierungen.
- Keine weiteren Informationen.

### 1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Darstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Darstellung der Mission und sozialen Verantwortung.</li> <li>• Sehr klare und inspirierende Kommunikation über Unternehmenswerte.</li> </ul>	<p>regenbogen-wohnen.de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Unsere Mission Einen sicheren Ort schaffen, um zu sich selbst zu finden. Solidarisch, mutig, wertschätzend. Wir unterstützen Sie in Ihren Bemühungen, eine für Sie erstrebenswerte Lebensqualität zu erreichen. Mit unserem Angebot begleiten wir die Entwicklung der Persönlichkeit der Klient:innen und bieten ihnen Möglichkeiten zu eigenverantwortlichem</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Darstellung“. Sonst Skalierung: „Durchschnittliche Darstellung“.</p>

<sup>39</sup> <https://www.johannistal.net/jobs.html>; <https://www.johannistal.net/ziele.html> (Zugriffe am: 25.10.2023).

Handeln und Leben. Nach milieutherapeutischen Ansätzen strukturieren wir gemeinsam den Alltag. Im Sinne des Bundesteilhabegesetzes ermöglichen wir eine individuelle Lebensführung. Der Schutzraum in Gemeinschaft eröffnet neue Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung, ein hohes Maß an Lebensqualität und gesellschaftliche Teilhabe<sup>40</sup>.

- Die Werte werden im Karriereportal unter der Überschrift: „UNSERE WERTE“ gut dargestellt<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> <https://regenbogen-wohnen.de/ueber-uns/> (Zugriff am: 28.10.2023).

<sup>41</sup> <https://regenbogen-wohnen.de/karriere/> (Zugriff am: 28.10.2023).

Durchschnittliche Darstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Darstellung der Mission und sozialen Verantwortung.</li> <li>• Klare Kommunikation über grundlegende Unternehmenswerte.</li> </ul>	bruecke-sh.de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Darstellung der „Philosophie“<sup>42</sup>, zwischen anderen grundlegenden Rubriken wie „Leitbild“ und „Leitlinien“.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Darstellung“ oder „Fehlende oder verbesserungswürdige Darstellung“.
Fehlende oder verbesserungswürdige Darstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mission und soziale Verantwortung sind unklar oder fehlen.</li> <li>• unklare oder fehlende Kommunikation über Unternehmenswerte.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Darstellung“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

### 1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Bereitstellung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Informationen über agile Methoden und partizipative Entscheidungen.</li> <li>• Detaillierte Einblicke in partizipative Prozesse und klare</li> </ul>	aufkurs-jugendhilfe.de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Hohe Partizipationsmöglichkeiten erwarten Dich“<sup>43</sup>.</li> </ul> Instagram „aufkursjugendhilfe“:	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“. Sonst Skalierung: „Teilweise Bereitstellung“.

<sup>42</sup> <https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/philosophie/> (Zugriff am: 28.10.2023).

<sup>43</sup> <http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern> (Zugriff am 28.10.2023).



Darstellung der agilen Arbeitskultur.

- „[...] Wir schreiben Partizipation groß. Aktuell können sich Mitarbeitende in unterschiedlichen pädagogischen und nichtpädagogischen Arbeitskreisen oder Teams mit ihren Skills einbringen. Generell freuen wir uns intern immer, wenn jemand Lust hat ein Projekt oder eine Idee zu Supporten oder ins Leben zu rufen. #partizipation #mitarbeiterzufriedenheit #newwork #greatplacetowork #holacracy #augenhöhe<sup>44</sup>“
- Weitere Projektarbeit wie „Logbuch“ ein kalenderartiger Geschäftsbericht<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> <https://www.instagram.com/p/CP78v5AnNYK/> (Zugriff am: 28.10.2023).

<sup>45</sup> <https://www.instagram.com/p/CIxSF-8n5J-/> (Zugriff am: 28.10.2023).

Teilweise Bereitstellung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise Informationen über agile Methoden und partizipative Entscheidungen.</li> <li>• Raum für Verbesserungen.</li> </ul>	<p>johannistal.net:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwähnung: „Agile Methoden“ in den Stellenanzeigen ohne konkrete Beispiele<sup>46</sup>.</li> <li>• Keine Nennung von Partizipationsprozessen.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Bereitstellung“ oder „Keine Bereitstellung“.
Unzureichende Bereitstellung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Erwähnung von partizipativen Prozessen.</li> <li>• Keine Informationen über agile Arbeitsmethoden oder partizipative Entscheidungsfindung.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise Bereitstellung“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

#### 1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Betonung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Betonung von Vielfalt und Inklusion.</li> <li>• Klare Hervorhebung und Maßnahmen.</li> <li>• Engagement des Unternehmens ist erkennbar.</li> </ul>	<p>Aufkurs-jugendhilfe.de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wir wollen Diversität in unserer Kolleg*innenschaft fördern und laden daher besonders BIPOC, LGBTQI+, Menschen mit Behinderung,</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Betonung“. Sonst Skalierung: „Durchschnittliche Betonung“.

<sup>46</sup> <https://www.johannistal.net/jobs.html> (Zugriff am: 28.10.2023).

Migrant\*innen sowie Menschen über 40 Jahren ein, sich bei uns zu bewerben, da dies unterrepräsentierte Personengruppen bei Auf Kurs – Jugendhilfe sind.<sup>47</sup>

- „Wir freuen uns ganz besonders über Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen, BIPoC, Migrant\*innen, mehrsprachigen, queeren und gender-nonkonformen Menschen. Wir sind gespannt, was Du mitbringst!<sup>48</sup>“
- Es werden genderneutrale WCs im Betrieb vorgehalten<sup>49</sup>.
- Mehrere Posts auf Instagram, die Diversität in den Mittelpunkt stellen<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> <http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>48</sup> <https://aufkurs.jobs.personio.de/job/1058869?language=de&display=de> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>49</sup> <https://www.instagram.com/p/CHpvVPRHbyr/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>50</sup> <https://www.instagram.com/p/CHuqcKkH7TE/>; <https://www.instagram.com/p/CH06aiDnzo2/>; <https://www.instagram.com/p/BWDTgOFF5ZB/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<p>Durchschnittliche Betonung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Betonung von Vielfalt und Inklusion.</li> <li>• Wird an einigen Stellen genannt.</li> <li>• Könnte klarer betont werden und umfassender sein.</li> </ul>	<p>bruecke-sh.de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mit unseren Wertvorstellungen über eine humane Arbeitswelt[sic!] verfolgen wir die Idee einer offenen, toleranten und vielfältigen Unternehmenskultur. [...] In unseren innerbetrieblichen Vereinbarungen wenden wir uns gegen jegliche Form der ungerechtfertigten Benachteiligung und Diskriminierung und bekennen uns zu dem Grundsatz der Chancengleichheit. [...] Mit der kreativen Vielfalt und Unterschiedlichkeit der bei uns arbeitenden Menschen und der Vielfältigkeit ihrer Wissensstände, ihrer Berufs- und Lebenserfahrungen schaffen und erhalten wir unsere inhaltlich-fachliche Dynamik und Innovationskraft [...]“<sup>51</sup>.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Betonung“ oder „Keine oder geringe Betonung“.</p>
-----------------------------------	---	---	---

Keine oder geringe Betonung

- Keine oder geringe Betonung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur.

Kein Textbeispiel.

Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Betonung“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

### 1.3.5 Sichtbarkeit von "New Work"-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klare Erwähnung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung.</li><li>• Überwiegende Betonung von „New-Work“-Prinzipien.</li><li>• Deutliche Verbindung zwischen Unternehmenswerten und modernen Arbeitsansätzen.</li></ul>	<p>Auf Kurs Jugendhilfe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erwähnt technische Ausstattung als wichtiges Element für Vernetzung und flexibles Arbeiten<sup>52</sup>.</li><li>• Ermöglicht den Mitarbeiter*innen eigenen Projekten nachzugehen<sup>53</sup>.</li><li>• Betont Vertrauensarbeitszeit<sup>54</sup>.</li></ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Sichtbarkeit“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Sichtbarkeit“.

<sup>51</sup> <https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/querschnittsaufgabe-mitarbeiter-innenorientierung-und-personalentwicklung/> (Zugriff am 29.10.2023).

<sup>52</sup> <https://www.instagram.com/p/CfbINt9KRnb/> (Zugriff am 29.10.2023).

<sup>53</sup> <https://www.instagram.com/p/CkdUEm3KcT1/> (Zugriff am 29.10.2023).

<sup>54</sup> <https://www.instagram.com/p/CbsFRy0IXru/> (Zugriff am 29.10.2023).

Durchschnittliche Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise Integration von „New-Work“-Prinzipien.</li> <li>• Einige Hinweise auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung, ist aber verbesserungswürdig.</li> <li>• Eine gewisse Verbindung zwischen Unternehmenswerten und modernen Arbeitsprinzipien ist evtl. erkennbar.</li> </ul>	johannistal.net: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwähnt stichpunktartig, aber dezidiert Elemente von „New Work“ in seinen Stellenanzeigen<sup>55</sup>.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Sichtbarkeit“ oder „Keine oder geringe Sichtbarkeit“.
Keine oder geringe Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine oder geringe Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung.</li> <li>• Fehlende Verbindung zwischen Unternehmenswerten/Mission und modernen Arbeitsprinzipien.</li> <li>• Traditionelle und hierarchische Strukturen werden betont.</li> </ul>	bruecke-sh.de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendung eher allgemeiner Begriffe ohne konkrete Beispiele in einem Strategiebericht: „Die Brücke SH verfolgt eine nachhaltige Personalarbeit. Unsere Personalpolitik ist ausgerichtet auf [...] die Stärkung der Selbstorganisation, der Veränderungsbereitschaft und der Verantwortungsübernahme der Teams [...] Möglichkeiten der</li> </ul>	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Sichtbarkeit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>55</sup> <https://www.johannistal.net/jobs.html> (Zugriff am 29.10.2023).

autonomen Arbeitsgestaltung, des persönlichen Wachstums und der Selbststeuerung [...] <sup>56</sup>“.

---

<sup>56</sup> <https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/> (Zugriff am: 29.10.2023).

## b) HK2 Soziale Medien

### 2.1 Aktivität in Sozialen Medien

#### 2.1.1 Aktualität der Inhalte

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Sehr aktuell	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regelmäßige Aktualisierungen (mind. 1x/Monat) auf mind. zwei Plattformen (Instagram, Facebook, X, LinkedIn, XING).</li><li>• klarer Fokus auf relevante Themen.</li><li>• Kontinuierliche Innovation in den veröffentlichten Inhalten.</li></ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Sehr aktuell“. Sonstige Skalierung: „Teilweise aktuell“.



Teilweise aktuell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegentliche oder regelmäßige Beiträge auf mind. einer Plattform.</li> <li>• Meistens Fokus auf relevante Themen.</li> <li>• Innovativ oder teilweise innovativ.</li> </ul>	Instagram „aufkursjugendhilfe <sup>57</sup> “: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Aktualisierungen über die Story-Funktion von Instagram (bspw. Ausflüge<sup>58</sup>).</li> <li>• Innovative Mischung aus Videobeiträgen, Slideshows, Bild- und Textinhalten.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Sehr aktuell“ oder „Inaktuell“.
Nicht aktuell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selten aktualisierte Beiträge.</li> <li>• Relevante Themen oder irrelevante Themen.</li> <li>• Keine oder kaum Innovation.</li> </ul>	Facebook „Johannistal“ <sup>59</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit langer Zeit inaktiv.</li> <li>• Wenig relevante Themen.</li> <li>• Keine innovativen Inhalte.</li> </ul>	Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise aktuell“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>57</sup> <https://www.instagram.com/aufkursjugendhilfe/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>58</sup> <https://www.instagram.com/stories/highlights/18020398366440344/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>59</sup> [https://www.facebook.com/johannistal/?locale=de\\_DE](https://www.facebook.com/johannistal/?locale=de_DE) (Zugriff am: 29.10.2023).

## 2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente Aktivität auf mind. drei relevanten Plattformen (Instagram, Facebook, X, LinkedIn, XING).</li> <li>• Gezielte Anpassungen von Inhalten für jede Plattform.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Vielfalt“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Vielfalt“.
Durchschnittliche Vielfalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Aktivität auf mind. zwei relevanten Plattformen.</li> <li>• Einige gezielte Anpassungen von Inhalten.</li> </ul>	<p>Instagram „bruecke.sh<sup>60</sup>“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Aktivitäten mit einigen Slideshows, Reels und Stories<sup>61</sup>.</li> </ul> <p>Facebook „Brücke Schleswig-Holstein<sup>62</sup>“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Aktivitäten, parallel zur Instagramseite.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Vielfalt“ oder „Einseitige Nutzung“.

<sup>60</sup> <https://www.instagram.com/bruecke.sh/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>61</sup> [https://www.instagram.com/p/CvHHXnAlFag/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CvHHXnAlFag/?img_index=1); [https://www.instagram.com/p/CxKYeyjll7Z/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CxKYeyjll7Z/?img_index=1); <https://www.instagram.com/stories/highlights/18232037569235465/> (Zugriffe am: 29.10.2023).

<sup>62</sup> <https://www.facebook.com/brueckeschleswigholstein> (Zugriff am: 29.10.2023).

Einseitige Nutzung

- Beschränkte Präsenz auf mind. einer Plattform ohne Diversifizierung.
- Mangelnde Nutzung von verschiedenen sozialen Medienkanälen.

Regenbogen Wohnen gGmbH<sup>63</sup>:

- Keine Social-Media-Nutzung.
- Nur Nutzung von Businessnetzwerken, dort sind die Profile allerdings veraltet.

Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Vielfalt“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

---

<sup>63</sup> <https://www.linkedin.com/company/regenbogen-wohnen-ggmbh/>; <https://www.xing.com/pages/regenbogenwohnenggmbh/news>  
(Zugriffe am: 29.10.2023).

### 2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter\*innen in die sozialen Medienaktivitäten

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente Einbindung von Mitarbeiter*innen in soziale Medienaktivitäten.</li> <li>• Gezielte Integration von Mitarbeiter*innenperspektiven.</li> <li>• Gute Authentizität.</li> </ul>	Instagram „bruecke.sh“ <sup>64</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentische Darstellung von Mitarbeitenden in den Social-Media-Profilen.</li> <li>• Konsequente Einbindung.</li> <li>• Perspektiven werden in Form von Zitaten wiedergegeben.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Einbindung“. Sonstige Skalierung: „Teilweise Einbindung“.
Teilweise Einbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegentliche Beiträge von Mitarbeiter*innen.</li> <li>• Einige Integrationen von Mitarbeiter*innenperspektiven.</li> <li>• Durchschnittliche Authentizität.</li> </ul>	Facebook „Diakonie Erzgebirge“ <sup>65</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• FSJ-Absolvent*innen beantworten Fragen (Perspektive).</li> <li>• Durchschnittliche Authentizität.</li> <li>• Beiträge sind nur gelegentlich veröffentlicht worden.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Einbindung“ oder „Keine oder geringe Einbindung“.

<sup>64</sup> [https://www.instagram.com/p/CygRJptM-ol/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CygRJptM-ol/?img_index=1); <https://www.instagram.com/p/CySqco-K66d/>; <https://www.instagram.com/p/CxyBpKvodtz/>; <https://www.instagram.com/p/CxumT7qIjP3/> (Zugriffe am: 29.10.2023).

<sup>65</sup> <https://www.facebook.com/diakonie.ergebirge/posts/693272252845181>; <https://www.facebook.com/diakonie.ergebirge/posts/686595066846233> (Zugriffe am: 29.10.2023).

Keine oder geringe Einbindung

- Fehlende oder geringe Beteiligung der Mitarbeiter\*innen an sozialen Medienaktivitäten.
- Keine oder geringe Integration von Mitarbeiter\*innenperspektiven in den Posts.
- Geringe Authentizität.

Instagram „adelby1<sup>66</sup>“:

- Es werden keine Mitarbeiter\*innen porträtiert und deren Perspektive gezeigt, nur ab und an gibt es Fotos von Mitarbeitenden. Die Begleittexte sind keine authentischen, persönlichen Eindrücke dieser Personen.
- Dafür Omnipräsenz der Geschäftsleitung.

Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise Einbindung“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

---

<sup>66</sup> <https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/>; [https://www.instagram.com/p/CxaJ7L\\_luZb/](https://www.instagram.com/p/CxaJ7L_luZb/); [https://www.instagram.com/p/CxZ303qKV3B/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CxZ303qKV3B/?img_index=1); [https://www.instagram.com/p/CtRTEFuq47v/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CtRTEFuq47v/?img_index=1) (Zugriffe am: 29.10.2023).

## 2.2 Interaktion

### 2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Häufige Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle und regelmäßige Reaktion auf Kommentare und Fragen.</li> <li>• Aktive Beteiligung an Diskussionen.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Häufige Interaktion“. Sonstige Skalierung: „Gelegentliche Interaktion“.
Gelegentliche Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegentliche Reaktion auf Kommentare und Fragen.</li> <li>• Gelegentliche Beteiligung an Diskussionen.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Häufige Interaktion“ oder „Keine oder geringfügige Interaktion“.
Keine oder geringfügige Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine oder seltene Reaktion.</li> <li>• Keine oder seltene Beteiligung.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Gelegentliche Interaktion“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

## 2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwiegend positiver, dialogorientierter Umgang.</li> <li>• Trotzdem Wertschätzung bei Kritik.</li> <li>• Gute Hilfestellung oder Fragenbeantwortung</li> </ul>	<p>Instagram „bruecke.sh“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Hilfestellung oder Fragenbeantwortung – Kommentar einer Person: „<i>Cooler Aktion 🙌. Verkauft ihr die Karten auch?</i>“ bruecke.sh: „<i>@[...] erst einmal sind's nur Prototypen, aber wir melden uns gerne per PN wenn wir mehr produzieren 😊</i>“<sup>67</sup>.</li> <li>• Positiver, dialogorientierter Umgang (u.a. auch direkte Ansprache via @): Kommentar einer Person: „<i>Danke, dass ihr darauf aufmerksam macht. 🙌</i>“ bruecke.sh: „<i>@[...] Gerne. Super wichtiges [sic!] Thema! Und toll, dass du damit auch schon an die Öffentlichkeit gegangen bist 🙌</i>“<sup>68</sup>.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Qualität“. Sonstige Skalierung: „Angemessene Qualität“.

<p>Angemessene Qualität</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwiegend dialogorientierter oder neutraler, sachlicher Umgang.</li> <li>• Trotzdem konstruktiv bei Kritik oder neutral.</li> <li>• Angemessene Hilfestellung oder Fragenbeantwortung, aber nicht herausragend.</li> </ul>	<p>Instagram „diakonie.erzgebirge“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessene Hilfestellung, aber nicht herausragend<sup>69</sup>.</li> </ul> <p>Facebook Diakonie Erzgebirge:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachlicher Umgang<sup>70</sup>.</li> <li>• Teilweise keine Antworten zu sehr ausführlichen positiven Kommentaren.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Qualität“ oder „Schlechte, ausbaufähige Qualität“.</p>
<p>Schlechte, ausbaufähige Qualität</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechter Umgang in der Interaktion.</li> <li>• Überwiegend keine Interaktion und/oder keine Wertschätzung und/oder keine konstruktive Interaktion bei Kritik.</li> <li>• Ausbaufähige Hilfestellung und Fragenbeantwortung.</li> </ul>	<p>Instagram „adelby1“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbaufähige Hilfestellung und Fragenbeantwortung – Post von adelby1: „<i>!!Wir brauchen Hilfe! Schaut doch am Wochenende [sic!] mal in eure Schränke und Bücherregale 🙏👉 Kleidungsspenden benötigt [...]</i>“ Kommentar einer Person: „<i>Wir haben Sachen im Kindergarten</i>“</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt die Definition von „Angemessene Qualität“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.</p>

<sup>67</sup> [https://www.instagram.com/p/CynlhypouXZ/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CynlhypouXZ/?img_index=1) (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>68</sup> [https://www.instagram.com/p/Csnk8\\_coHRm/](https://www.instagram.com/p/Csnk8_coHRm/) (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>69</sup> <https://www.instagram.com/p/Cw8A5-iK4-q/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>70</sup> <https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge/videos/327594816397473> (Zugriff am: 29.10.2023).



aussortiert. Ich kann nur leider zu diesen Zeiten nicht. Kann ich es auch wann anders vorbeibringen ?“ Antwort adelby1: „Hallo, vielen lieben Dank für das tolle Angebot. Bitte Kontakt aufnehmen [sic!] mit der Leitung des Familienzentrums aufnehmen [sic!]. Kontaktinformationen auf der Homepage. [www.adelby1.de](http://www.adelby1.de)<sup>71</sup>.

- Keine Interaktion bei Kritik – Kommentar einer Person: „Die Kita Musica hätte nach 4 Jahren auch gerne ein Außengelände.“<sup>72</sup>

Facebook „Adelby 1“:

- Vergebene Chance: Keine Interaktion bei positiven Beiträgen<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> <https://www.instagram.com/p/CIGY5xvsGop/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>72</sup> <https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/> (Zugriff am: 29.10.2023).

<sup>73</sup> <https://www.facebook.com/adelby1/posts/805523224752956>; <https://www.facebook.com/adelby1/posts/836871834951428> (Zugriffe am: 29.10.2023).

## c) HK3 Onlinereputation

### 3.1 Online-Bewertungen

#### 3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Überwiegend positive Tonalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der überwiegende Teil der Bewertungen hat eine positive Tonalität.</li> </ul>	Auf Kurs - Jugendhilfe gGmbH <sup>74</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Der überwiegende Teil der Bewertungen hat eine positive Tonalität.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Überwiegend positive Tonalität“. Sonst Skalierung: „Durchschnittliche Tonalität“.
Durchschnittliche Tonalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Tonalität der Bewertungen fällt durchschnittlich aus.</li> <li>Positive und neutrale Tonalität halten einander die Waage.</li> <li>Einzelne in der Tonalität sehr gute, aber auch sehr schlechte Bewertungen können hervorstechen, solange</li> </ul>	Adelby 1 Kinder- und Jugenddienste gGmbH <sup>75</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Positive, aber auch neutrale Bewertungen.</li> <li>Schlechte Bewertungen stehen nicht besonders heraus.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Überwiegend positive Tonalität“ oder „Überwiegend negative Tonalität“.

<sup>74</sup> <https://www.kununu.com/de/auf-kurs-jugendhilfe-ggmbh1/kommentare> (Zugriff am 31.10.2023).

<sup>75</sup> <https://www.kununu.com/de/adelby1-kinder-und-jugenddienste-ggmbh1/kommentare> (Zugriff am 31.10.2023).

	der Rest wieder durchschnittliche Tonalität aufweist.		
Überwiegend negative Tonalität oder keine Bewertungen in Textform	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der überwiegende Teil der Bewertungen hat eine negative Tonalität.</li> </ul>	<p>Regenbogen Wohnen gGmbH<sup>76</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einige sehr ausführliche negative Bewertungen überstrahlen die textlich etwas kurzen positiven Bewertungen.</li> </ul>	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Tonalität“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>76</sup> <https://www.kununu.com/de/regenbogen-wohnen/kommentare> (Zugriff am 31.10.2023).

### 3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New-Work-Prinzipien durch die Bewertungen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Erwähnung von New-Work-Prinzipien wie Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Partizipationsmöglichkeiten.</li> <li>• Erwähnung im Großteil der Bewertungen.</li> </ul>	<p>Auf Kurs - Jugendhilfe gGmbH<sup>77</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Freie Arbeits- und Zeiteinteilung je nach Arbeitsbereich möglich“.</li> <li>• „Transparenz, Beteiligungsmöglichkeiten, den Fokus auf Unternehmenskultur“.</li> <li>• „Technische Ausstattung. Flache Hierarchien. Partizipation an neuen Ideen und Projekten.“</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionaspekte von „Gute Erkennbarkeit“.</p> <p>Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Erkennbarkeit“.</p>

<sup>77</sup> <https://www.kununu.com/de/auf-kurs-jugendhilfe-ggmbh1/kommentare> (Zugriff am 31.10.2023).

Durchschnittliche Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Anzahl an Hinweisen auf New-Work-Prinzipien.</li> <li>• Einzelne Erwähnungen.</li> </ul>	<p>Brücke Schleswig-Holstein gGmbH<sup>78</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Work-Life-Balance [...] Bei mir im Bereich sehr gut.“</li> <li>• „Ich hatte Freiheiten und Vertrauen [...]“.</li> <li>• „Relativ flexible Arbeitszeiten“</li> <li>• „Zumindest in meiner Abteilung ist sehr viel Flexibilität gegeben und wird auch unterstützt.“</li> <li>• „[...] flexible Arbeitszeitgestaltung [...]“.</li> <li>• „Die Teams arbeiten weitgehend selbstorganisiert, haben viel Eigenverantwortung [...]“.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“ oder „Geringe oder keine Erkennbarkeit“.
Geringe oder keine Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe oder keine Hinweise auf New-Work-Prinzipien.</li> <li>• Traditionelle und hierarchische Strukturen werden betont.</li> </ul>	<p>Lebenshilfe Bremervörde/Zeven gGmbH<sup>79</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Durch das Angebot der Gleitzeit gibt es im Prinzip kein "zu spät kommen", man kann den Tag relativ frei</li> </ul>	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Erkennbarkeit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>78</sup> <https://www.kununu.com/de/bruecke-schleswig-holstein-ggmbh/kommentare> (Zugriff am: 31.10.2023).

<sup>79</sup> <https://www.kununu.com/de/lebenshilfe-bremervoerde-zeven-ggmbh/kommentare> (Zugriff am: 31.10.2023).

- Keine Bewertungen in Textform.

gestalten, wenn private Termine anstehen [...], Mobiles Arbeiten kann angeboten werden.“

- „Insgesamt kann man sagen, dass man bei der Lebenshilfe Bremervörde im Wohnverbund schon eine ausgeglichene Work-Life-Balance hat. Was jedoch stört, ist, dass man nicht auf alles Zugriff hat. So kann man z.B. nur von Dienst-Computern auf seine Mails zugreifen, wenn man kein Diensthandy hat. So verpasst man unter anderem jedoch teilweise wichtige Informationen. Außerdem haben nicht alle Mitarbeiter\*innen Einsicht auf den Dienstplan. Es wird meistens von den Vorgesetzten gesagt, dass der Dienstplan bereits einen Monat vorher feststehen würde, dem ist jedoch nicht so.“

- „Work-Life-Balance [...] Durch 3h Homeoffice ok“.

### 3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Häufige Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit den meisten Bewertungen wird interagiert.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Häufige Interaktion“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Interaktion“.
Durchschnittliche Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit einigen Bewertungen wird interagiert.</li> </ul>	<p>Lebenshilfe Bremervörde/Zeven gGmbH<sup>80</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 31 Bewertungen mit Text, darauf gab es 8 Reaktionen des Arbeitgebers (25,81 %).</li> </ul> <p>Regenbogen Wohnen gGmbH<sup>81</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 57 Bewertungen mit Text, darauf gab es 12 Reaktionen des Arbeitgebers (21,05 %).</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Häufige Interaktion“ oder „Geringe oder keine Interaktion“.

<sup>80</sup> <https://www.kununu.com/de/lebenshilfe-bremervoerde-zeven-ggmbh/kommentare> (Zugriff am: 31.10.2023).

<sup>81</sup> <https://www.kununu.com/de/regenbogen-wohnen/kommentare> (Zugriff am: 31.10.2023).

Geringe oder keine Interaktion

- Mit wenigen oder keinen Bewertungen wird interagiert.

Diakonie Erzgebirge e.V.<sup>82</sup>:

- 51 Bewertungen mit Text, darauf gab es zwei Reaktionen des Arbeitgebers (3,92 %).

Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Interaktion“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

---

<sup>82</sup> <https://www.kununu.com/de/diakonie-erzgebirge/kommentare> (Zugriff am: 31.10.2023).



### 3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Qualität der Interaktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit und Transparenz in der Kommunikation.</li> <li>• Starke und aktive Reaktion auf Bewertungen.</li> <li>• Klare Anerkennung positiver Bewertungen.</li> <li>• Effektive Bewältigung von negativen Bewertungen (bspw. Implementierung von Maßnahmen).</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Qualität der Interaktionen“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Qualität der Interaktionen“.
Durchschnittliche Qualität der Interaktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatzweise Reaktion auf Bewertungen.</li> <li>• Teils Anerkennung positiver Bewertungen.</li> <li>• Ansatzweise angemessene Bewältigung von negativen Bewertungen.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Qualität der Interaktionen“ oder „Schlechte Qualität oder keine Interaktionen“.
Schlechte Qualität oder keine Interaktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende oder minimale Reaktion auf Bewertungen.</li> </ul>	Regenbogen Wohnen gGmbH <sup>83</sup>	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Qualität der

<sup>83</sup> <https://www.kununu.com/de/lebenshilfe-bremervoerde-zeven-ggmbh/kommentar> (Zugriff am 31.10.2023).

- Mangelnde Anerkennung positiver Bewertungen.
- Keine angemessene Bewältigung von negativen Bewertungen.

- Teilweise ausführliche positive Bewertungen bleiben unkommentiert.
- Diverse negative Bewertungen werden kommentarlos stehen gelassen.
- Verbesserungsvorschläge werden nicht kommentiert.
- Angebot „in den Austausch zu gehen“ nach Relativierung der Kritik der bewertenden Person.
- Kein Angebot, die Kritikpunkte an irgendeiner Stelle im Unternehmen zu thematisieren oder diesen nachzugehen.

Interaktionen“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

## 3.2 Medienberichterstattung über das Unternehmen

### 3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Sehr häufig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrmals jährliche Medienberichte über das Unternehmen.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Sehr häufig“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Häufigkeit“.
Durchschnittliche Häufigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mind. einmal jährliche Medienberichte über das Unternehmen.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute X“ oder „Selten oder nie“.
Selten oder nie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seltene oder keine Medienberichte über das Unternehmen.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Häufigkeit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

### 3.2.2 Tonalität der Berichterstattung

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Überwiegend positive Tonalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der überwiegende Teil der Berichterstattung hat eine positive Tonalität.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Überwiegend positive Tonalität“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Tonalität“.
Durchschnittliche Tonalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Tonalität der Berichterstattung fällt durchschnittlich aus.</li> <li>• Positive und neutrale Tonalität halten einander die Waage.</li> <li>• Einzelne in der Tonalität sehr gute, aber auch sehr schlechte Berichterstattungen können hervorstechen, solange der Rest wieder durchschnittliche Tonalität aufweist.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Überwiegend positive Tonalität“ oder „Überwiegend negative Tonalität“ oder keine Berichterstattung“.
Überwiegend negative Tonalität oder keine Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der überwiegende Teil der Berichterstattungen hat eine negative Tonalität oder keine Berichterstattung.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Tonalität“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

### 3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Auffindbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Erwähnung von New-Work-Prinzipien wie Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Partizipationsmöglichkeiten.</li> <li>• Erwähnung im Großteil der Medienberichte.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Auffindbarkeit“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Auffindbarkeit“.
Durchschnittliche Auffindbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Anzahl an Hinweisen auf New-Work-Prinzipien.</li> <li>• Einzelne Erwähnungen.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Auffindbarkeit“ oder „Geringe oder keine Auffindbarkeit“.
Geringe oder keine Auffindbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe oder keine Hinweise auf New Work Prinzipien.</li> <li>• Keine Auffindbarkeit.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Auffindbarkeit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

## d) HK4 Digitales Recruiting

### 4.1 Karriereportal oder Rubrik auf der Website

#### 4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Sehr übersichtlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobangebote sind gut strukturiert und übersichtlich präsentiert.</li> <li>• Evtl. Hervorhebung von Positionen.</li> </ul>	diakonie-erzgebirge.de <sup>84</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übersichtlich mit einer Kartenansicht.</li> <li>• Gute Lesbarkeit.</li> <li>• Ansprechpartner*innen direkt sichtbar.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Sehr übersichtlich“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Übersichtlichkeit“.
Durchschnittliche Übersichtlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Darstellung aktueller Jobangebote ist durchschnittlich.</li> </ul>	Lebenshilfe Bremervörde <sup>85</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Übersichtlichkeit.</li> <li>• Leicht „überfrachtet“ mit vielen Bildern, Siegeln und einzelnen Fenstern.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Sehr übersichtlich“ oder „Unübersichtlich“.

<sup>84</sup> <https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/offene-stellen> (Zugriff am 03.11.2023).

<sup>85</sup> <https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/> (Zugriff am 03.11.2023).

Unübersichtlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobangebote sind unübersichtlich und schwer zu erfassen.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Übersichtlichkeit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.
-----------------	--	----------------	--

4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten			
Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Praktikabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Suchfunktion ist benutzerfreundlich und effektiv.</li> <li>• Filter- und Sortieroptionen erleichtern die Suche.</li> <li>• Suchergebnisse sind relevant und leicht verständlich.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Praktikabilität“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Praktikabilität“.
Durchschnittliche Praktikabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Suchfunktion ist vorhanden, aber wenig benutzerfreundlich.</li> <li>• Fehlende Funktionen wie Filter oder Sortiermöglichkeiten.</li> <li>• Suchergebnisse könnten relevanter und/oder übersichtlicher sein.</li> </ul>	adelby1.de <sup>86</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur zwei Filtermöglichkeiten.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Praktikabilität“ oder „Unpraktikabel“.

<sup>86</sup> <https://www.adelby1.de/jobportal.html> (Zugriff am 03.11.2023).

Unpraktikabel

- Die Suchfunktion ist nicht vorhanden oder funktioniert fehlerhaft.
- Unklare Benutzeroberfläche und/oder schlechte Nutzungsmöglichkeiten.
- Suchergebnisse sind nicht relevant und/oder schwer zu verstehen.

johannistal.net<sup>87</sup>:

- Keine Suchfunktion.

Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Praktikabilität“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

---

<sup>87</sup> <https://www.johannistal.net/jobs.html> (Zugriff am 03.11.2023).



#### 4.1.3 Erkennbarkeit von "New Work"-Prinzipien auf der Karriereseite

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Erwähnung von New-Work-Prinzipien wie Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Partizipationsmöglichkeiten.</li> <li>• Erkennbarer Fokus auf moderne Arbeitsstrukturen und -methoden.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Erkennbarkeit“.
Durchschnittliche Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Anzahl Hinweise auf New-Work-Prinzipien.</li> <li>• Einzelne Erwähnungen.</li> </ul>	aufkurs-jugendhilfe.de <sup>88</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Begleittext wird auf einige Dinge verwiesen.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“ oder „Geringe oder keine Erkennbarkeit“.
Geringe oder keine Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe oder keine Hinweise auf New-Work-Prinzipien.</li> <li>• Keine Auffindbarkeit.</li> <li>• Traditionelle und hierarchische Strukturen werden betont.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Erkennbarkeit“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

#### 4.1.4 Integration von Mitarbeiter\*innengeschichten und Karrierepfaden

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter*innengeschichten und Karrierepfade sind gut integriert.</li> <li>Bewerber*innen erhalten tiefe und inspirierende Einblicke in die Erfahrungen anderer Mitarbeiter*innen.</li> </ul>	diakonie-erzgebirge.de <sup>89</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Eigene Rubrik für Mitarbeiter*innengeschichten.</li> <li>Umfangreiche Darstellung und Integration.</li> <li>Verschiedene Wege (Praktikum, Fachkraft, Pflege, Verwaltung) werden dargestellt.</li> </ul>	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Integration“. Sonstige Skalierung: „Teilweise Integration“.
Teilweise Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter*innengeschichten und Karrierepfade werden teilweise integriert.</li> <li>Bewerber*innen erhalten einige Einblicke in die persönlichen Erfahrungen anderer Mitarbeiter.</li> </ul>	regenbogen-wohnen.de <sup>90</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Im unteren Bereich der Karriereseite erscheinen kurze „Statements“ von Mitarbeiter*innen.</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Integration“ oder „Geringe oder fehlende Integration“.

<sup>89</sup> <https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/blog> (Zugriff am 03.11.2023).

<sup>90</sup> <https://regenbogen-wohnen.de/karriere/#statements> (Zugriff am 03.11.2023).

Geringe oder fehlende Integration

- Es erfolgt keine Integration von Mitarbeiter\*innengeschichten oder Karrierepfaden.
- Bewerber\*innen erhalten geringe oder keine Einblicke in die persönlichen Erfahrungen anderer Mitarbeiter.

Kein Textbeispiel.

Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise Integration“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

## 4.2 Qualität der Stellenanzeigen

### 4.2.1 Persönliche Ansprache

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Persönliche Ansprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Stellenanzeige werden die Bewerber*innen persönlich und direkt angesprochen.</li> <li>• Verwendung weniger, unvermeidbarer Floskeln.</li> </ul>	<p>„Wir suchen Seeleute für die systemisch therapeutische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Eltern und Familien – idealerweise mit Erfahrung in ambulanten Hilfen zur Erziehung.</p> <p>Wenn du Lust hast, dein systemisches Wissen mit Leidenschaft in die Praxis umzusetzen und zusätzlich die Bereitschaft mitbringst für die Arbeit in ambulanten Hilfen zur Erziehung</p>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Persönliche Ansprache“.</p> <p>Sonstige Skalierung: „Neutrale Ansprache“.</p>

		<p>nach SGB VIII §§ 30, 31 (Erziehungsbeistandschaften und sozialpädagogische Familienhilfen), dann bist du bei uns goldrichtig.“ (Auf Kurs – Jugendhilfe 2023: o. S.)</p> <p>„Mitarbeiter (w/m/d) für unsere Migrationsberatung in Aue [...] 30 Std., vorerst befristet [...] Sie sehen es als Ihre Aufgabe, Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Weg zu ihrer sozialen Integration zu begleiten. Dabei unterstützen und beraten Sie Ihre Klienten ganz individuell zu sprachlicher Förderung, beruflicher Integration, Familie, Umgang mit Behörden oder schwierigen persönlichen Situationen.“ (Diakonie Erzgebirge 2023b: o. S.)</p>	
Neutrale Ansprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ansprache ist neutral.</li> <li>• Einige Floskeln werden verwendet.</li> </ul>	<p>Johannistal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Ansprache/Einleitung, aber stichpunktartige Beschreibungen mit persönlicher Note (vgl. Johannistal 2023: o. S.).</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Persönliche Ansprache“ oder „Unpersönliche Ansprache“.</p>

## Unpersönliche Ansprache

- Die Ansprache ist unpersönlich und bürokratisch.
- Insgesamt sehr floskelhaft.

„Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt Heilpädagog\*innen / Sozialpädagog\*innen / Pädagog\*innen einschlägiger Fachrichtungen / Heilpädagogische Frühförder\*innen (m/w/d) für die Frühförderung für 10 - 25 Wochenstunden. Die Vergütung erfolgt nach unserem Haustarif.“ (Adelby 1 2023: o. S.)

Das Material erfüllt die Definition von „Neutrale Ansprache“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

#### 4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Klare Formulierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben und Erwartungen sind gut und klar formuliert.</li> <li>• Bewerber*innen verstehen deutlich den Umfang der Position.</li> </ul>	Brücke SH: „Was Sie ausmacht [...] Was Sie machen [...]“ (Brücke SH 2023a, 2023b, 2023c: o. S.).	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Klare Formulierung“. Sonstige Skalierung: „Teilweise klare Formulierung“.

<p>Teilweise klare Formulierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben und Erwartungen sind ansatzweise klar formuliert, aber es gibt Verbesserungspotenzial.</li> <li>• Bewerber*innen können den Umfang der Position teilweise verstehen.</li> </ul>	<p>Auf Kurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der Aufgaben sollte präziser sein.</li> <li>• Die Erwartungen werden klar formuliert:</li> </ul> <p>„Wenn Du Dich für eine Tätigkeit bei uns bewirbst, erwarten wir ein pädagogisches Studium oder eine vergleichbare Qualifikation. Darüber hinaus erwarten wir von unseren Mitarbeiter*innen, dass Wertschätzung, selbstbestimmtes Arbeiten, Kreativität, Verbindlichkeit und Freude an der Arbeit mit Familien, Kindern und Jugendlichen keine Floskeln sind, sondern eine Lebenseinstellung. Wenn Dich das nicht abschreckt, bist Du herzlich eingeladen, Dich bei uns zu bewerben!“ (Auf Kurs – Jugendhilfe 2023: o. S.)</p>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Klare Formulierung“ oder „Unklare Formulierung oder keine Erwähnung“.</p>
<p>Unklare Formulierung oder keine Erwähnung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben und Erwartungen sind unklar formuliert und wenig präzise oder werden nicht erwähnt.</li> </ul>	<p>Lebenshilfe Bremervörde:</p>	<p>Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise klare Formulierung“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.</p>

- Bewerber\*innen haben Schwierigkeiten, den genauen Umfang der Position zu verstehen.

- Unklare und grammatikalisch problematische Formulierung der Aufgaben:

„Dein Aufgabenbereich passt zu DIR, weil DU: [...] die soziale Betreuung, Beratung und Sicherstellung der Teilhabe eines definierten Beschäftigtenkreises übernimmst [...] Unterstützung bei der personenzentrierten Planung [sic!]“ (Lebenshilfe Bremervörde 2023a: o. S.).



### 4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Deutliches Aufzeigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriereentwicklungsmöglichkeiten werden gut und klar kommuniziert.</li> <li>• Es gibt deutliche Informationen über verschiedene Perspektiven im Unternehmen.</li> <li>• Bewerber*innen erhalten gute Einblicke in Karrierechancen.</li> </ul>	Kein Beispiel.	Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Deutliches Aufzeigen“. Sonstige Skalierung: „Teilweises Aufzeigen“.
Teilweises Aufzeigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise werden einige Karriereentwicklungsmöglichkeiten erwähnt.</li> <li>• Es gibt erste Hinweise auf mögliche Perspektiven im Unternehmen.</li> <li>• Bewerber*innen erhalten teilweise Informationen über Karrierechancen.</li> </ul>	<p>Johannistal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot einer systemischen Berater*innen-Ausbildung (vgl. Johannistal 2023: o. S.).</li> </ul>	Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Deutliches Aufzeigen“ oder „Kein Aufzeigen“.
Kein Aufzeigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriereentwicklungsmöglichkeiten werden nicht erwähnt.</li> </ul>	Kein Textbeispiel.	Das Material erfüllt die Definition von „Teilweises Aufzeigen“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

- Bewerber\*innen erhalten keine Informationen über langfristige Perspektiven im Unternehmen.
- Es fehlt an Transparenz bezüglich der Karrierechancen.

#### 4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Erkennbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „New-Work“-Elemente werden in den Stellenanzeigen klar hervorgehoben und anhand von Beispielen beschrieben.</li> <li>• Es gibt Transparenz und Klarheit über flexible Arbeitsmodelle und Selbstorganisation.</li> <li>• Es erfolgen Einblicke in innovative und moderne Arbeitsbedingungen.</li> </ul>	<p>„Dafür brauchst du [...] Eine ausgeprägte Abneigung gegen schlechte und herzlose soziale Arbeit [...] Einen vollständigen Impfschutz gegen Märsen, Corona und Rassismus [...] Gering ausgeprägte Lust auf Hierarchien [...] Lust auf selbstorganisiertes Arbeiten [...] Wir bieten dir [...] Viel Urlaub [...] Agile bzw. evolutionäre Arbeitsmethoden [...] Einen kooperativen Führungsstil [...] Home-Office im Rahmen der Möglichkeiten [...] Ein Team, in dem alle Kolleg*innen eine ausgeprägte Abneigung gegen lieblose soziale Arbeit haben [...]“</p>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Erkennbarkeit“. Sonstige Skalierung: „Teilweise Erkennbar“.</p>

Teilweise erkennbar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „New-Work“-Elemente werden in den Beschreibungen der Stellenanzeigen erwähnt und anhand von Beispielen beschrieben.</li> <li>• Es gibt eine konkrete Nennung und Beispiele für flexible Arbeitsmodelle und Selbstorganisation.</li> <li>• Es fehlt an überzeugenden Einblicken über die Arbeitsbedingungen.</li> </ul>	<p>(Johannistal 2023: o. S., eig. Hervorhebung).</p> <p>„Die unternehmensweiten Benefits sind hier dargestellt: [...]. Zusätzliche Benefits [...] Wir stellen dich 10 Tage pro Kalenderjahr für die Pflege bedürftiger Angehöriger frei. Deine Kinder werden bei der Vergabe von Kita-Plätzen bevorzugt. Gemeinsam finden wir Lösungen. [...] Wir veranstalten jährlich eine trägerweite Mitarbeitenden-Veranstaltung. Darüber hinaus finden After-Work-Partys, Betriebsausflüge und ein Klönschnack mit der Geschäftsführung statt. [...] In einrichtungsübergreifenden Arbeitskreisen wird gemeinsam die Qualität unserer Arbeit weiterentwickelt. Bring dich ein!“ (Adelby 1 2023: o. S.).</p>	Das Material erfüllt nicht alle Definitiv- aspekte von „Gute Erkennbarkeit“ oder „Keine Erkennbarkeit“.
---------------------	---	---	---

<p>Keine Erkennbarkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es erfolgt keine oder nur eine floskelhafte oder beiläufige Nennung von „New-Work“-Elementen in den Stellenanzeigen.</li> <li>• Flexible Arbeitsmodelle und Selbstorganisation werden nicht thematisiert oder nur benannt, ohne dies zu konkretisieren.</li> <li>• Es fehlt an Einblicken in der Beschreibung von Arbeitsbedingungen.</li> </ul>	<p>„3400 Menschen schenken uns ihr Vertrauen, jedes Jahr. Und wir [sic!] vertrauen in unsere Mitarbeiter*innen. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und große persönliche Gestaltungsspielräume“ (Brücke SH 2023a, 2023b, 2023c: o. S.).</p> <p>„Was Sie ausmacht [...] Lust auf zukunftsweisendes, eigenständiges Arbeiten mit Verantwortungsübernahme“ (Brücke SH 2023a: o. S.).</p> <p>„Was Sie ausmacht [...] Selbstständigkeit und Flexibilität in der Arbeitsweise“ (Brücke SH 2023b, 2023c: o. S.).</p>	<p>Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise Erkennbar“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.</p>
----------------------------	---	--	---

#### 4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gute Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentische Darstellung anhand von „echten“ Mitarbeiter*innen und/oder Arbeitssituationen.</li> <li>• Ästhetisch ansprechend.</li> </ul>	<p>Diakonie Erzgebirge (vgl. Diakonie Erzgebirge 2023a, 2023b, 2023c: o. S.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Authentische Darstellung in allen Stellenanzeigen.</li> <li>• Ansprechendes Design.</li> <li>• Karriereportal überzeugt mit authentischen Bildern und Videos<sup>91</sup>.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gute Qualität“. Sonstige Skalierung: „Durchschnittliche Qualität“.</p>
Durchschnittliche Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Darstellung.</li> <li>• Keine besondere Ästhetik.</li> </ul>	<p>Lebenshilfe Bremervörde (vgl. Lebenshilfe Bremervörde 2023a, 2023b: o. S.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenanzeigen ohne begleitende Bilder.</li> <li>• Optisch akzeptabel.</li> <li>• Karriereportal optisch etwas überfrachtet, aber mit authentischen Bildern aus dem Arbeitsalltag<sup>92</sup>.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gute Qualität“ oder „Geringe oder schlechte Qualität“.</p>

Geringe oder schlechte Qualität

- Geringe oder schlechte Qualität der visuellen Elemente oder keine Verwendung.
- Unästhetische Darstellung.

Adelby 1 (vgl. Adelby 1 2023: o. S.):

- Keine begleitenden Bilder in der Stellenanzeige.
- Karriereportal nüchtern. Bilder zeigen ausschließlich die Gebäude der Einrichtungen, keine Menschen/Arbeitsalltag o. ä.<sup>93</sup>.
- Weiterführende Links im Karriereportal zu Social Media und YouTube sollen Einblicke gewähren, sind aber leider etwas versteckt<sup>94</sup>.

Das Material erfüllt die Definition von „Durchschnittliche Qualität“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.

<sup>91</sup> <https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/offene-stellen>, <https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/ausbildung/ausbildung-pflegeschulung> (Zugriffe am: 03.11.2023).

<sup>92</sup> <https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/> (Zugriff am 03.11.2023).

<sup>93</sup> <https://www.adelby1.de/jobportal> (Zugriff am: 03.11.2023).

<sup>94</sup> <https://www.adelby1.de/arbeitgeberin.html> (Zugriff am: 03.11.2023).

#### 4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)

Skalierung	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Gut gelungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Einzigartigkeit des Unternehmens wird deutlich.</li> <li>• Klare Unterscheidungsmerkmale als Arbeitgeber sind erkennbar.</li> <li>• Bewerber*innen können die besonderen Aspekte gut identifizieren.</li> </ul>	<p>Auf Kurs (vgl. Auf Kurs – Jugendhilfe 2023: o. S.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Aspekte treffen zu.</li> <li>• Es gelingt dem Unternehmen diese Merkmale herauszustellen.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt alle Definitionsaspekte von „Gut gelungen“. Sonstige Skalierung: „Teilweise gelungen“.</p>
Teilweise gelungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise werden besondere Merkmale des Unternehmens betont.</li> <li>• Es gibt einige Hinweise auf die Einzigartigkeit als Arbeitgeber.</li> <li>• Bewerber*innen erhalten erste Eindrücke, es gibt aber Verbesserungsbedarf.</li> </ul>	<p>Johannistal (vgl. Johannistal 2023: o. S.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stellenanzeige betont besondere Merkmale.</li> <li>• Einige Hinweise ergeben sich.</li> <li>• Es könnte präzisere Formulierungen geben und bessere Eindrücke vermittelt werden.</li> </ul>	<p>Das Material erfüllt nicht alle Definitionsaspekte von „Gut gelungen“ oder „Nicht gelungen“.</p>
Nicht gelungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Einzigartigkeit des Unternehmens als Arbeitgeber wird nicht betont.</li> </ul>	Kein Beispiel.	<p>Das Material erfüllt die Definition von „Teilweise gelungen“ nicht oder nur schwach ausgeprägt.</p>

- Es fehlt an klaren Unterscheidungsmerkmalen in den Jobangeboten.
- Bewerber\*innen können keine besonderen Aspekte erkennen.



## Anhang 3: Stellenanzeigen der Unternehmen

### Anhang Abb. 1 Stellenausschreibung Adelby 1

# Heilpädagog\*in / Sozialpädagog\*in / Pädagog\*in einschlägiger Fachrichtungen / Interdisziplinäre Frühförder\*in (m/w/d)

2023-10 Heilpädagog\*in Frühförderung

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt Heilpädagog\*innen / Sozialpädagog\*innen / Pädagog\*innen einschlägiger Fachrichtungen / Heilpädagogische Frühförder\*innen (m/w/d) für die Frühförderung für 10 - 25 Wochenstunden. Die Vergütung erfolgt nach unserem Haustarif

- 📍 Flensburg
- 🕒 Teilzeit
- 📅 sofort

#### Aufgaben

- Erarbeitung und Umsetzung eines individuellen und personenzentrierten Handlungskonzeptes, individueller Teilhabeziele und eines Förderplanes in Zusammenarbeit mit allen am Hilfsprozess Beteiligten
- Heilpädagogische Leistungen im häuslichen und sozialen Umfeld des Kindes
- Förderung von Autonomie, Kompetenzen und Lebensqualität des Kindes in seinem Umfeld, Unterstützung in der Stärkung des Familiensystems
- Anleitung und Beratung von Eltern/ Erziehungsberechtigten
- Unterstützung von individuellen Teilhabezielen nach ICF in allen Lebensbereichen des Kindes
- Teilnahme an Teamsitzungen
- Eigenständige Planung und zeitliche Einteilung der Arbeit
- Berichtswesen und Dokumentation

#### Profil

- Eine Ausbildung zum\*zur Heilpädagog\*in (w/m/d), zum\*zur Pädagog\*in mit einer einschlägigen Fachrichtung (w/m/d), zum\*zur Sozialpädagog\*in (w/m/d) oder zum\*zur transdisziplinären Frühförderer\*in (w/m/d)
- inklusive, offene und wertschätzende Haltung
- Flexibilität
- Selbständiges Arbeiten
- Mobilität
- Erfahrungen in der häuslichen Frühförderung wünschenswert

#### Das bieten wir

- interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten
- ein wertschätzendes und inklusiv arbeitendes Arbeitsumfeld
- regelmäßig stattfindende Team- und Dienstbesprechungen und Mitarbeiterveranstaltungen
- unternehmensweite Fachberatung
- faire Vergütung nach unserem Haustarif
- Sonderzahlung, E-Bike-Leasing, deutschlandweites Firmenfitness mit Wellpass EGYM und Zuschuss zum Jobticket bzw. Deutschlandticket
- monatliche Inflationsausgleichsprämie bis zu 220 € bis Februar 2024
- ab März 2024 erhöht sich dein Entgelt um 200 € (in Vollzeit) und steigert sich um weitere 5,5 %

Die unternehmensweiten Benefits sind hier dargestellt: <https://www.adelby1.de/benefits.html>

Senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen bevorzugt über unser Bewerbungs-Formular, per E-Mail an [bewerbung@adelby1.de](mailto:bewerbung@adelby1.de) oder per Post an:

**Adelby 1 Kinder- und Jugenddienste gGmbH**  
Lena Göllner  
Waitzstraße 6  
24937 Flensburg

Quelle: Adelby 1 (2023: o. S.).

## Anhang Abb. 2 Stellenanzeige Auf Kurs – Jugendhilfe

AUF KURS JUGENDHILFE

← Alle Stellen anzeigen

### Sozialpädagog\*innen mit abgeschlossener Zusatzausbildung Systemische Therapie

Festanstellung, Voll- oder Teilzeit · Geschäftsstelle

**DEINE AUFGABEN:**

Wir suchen Seeleute für die systemisch therapeutische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Eltern und Familien – idealerweise mit Erfahrung in ambulanten Hilfen zur Erziehung. Wenn du Lust hast, dein systemisches Wissen mit Leidenschaft in die Praxis umzusetzen und zusätzlich die Bereitschaft mitbringst für die Arbeit in ambulanten Hilfen zur Erziehung nach SGB VIII §§ 30, 31 (Erziehungsbeistandschaften und sozialpädagogische Familienhilfen), dann bist du bei uns goldrichtig.

Auf Kurs – Jugendhilfe wurde 2021 zum dritten Mal zum besten Arbeitgeber Deutschlands im Bereich Soziales von GREAT PLACE TO WORK ausgezeichnet. Wir entwickeln bei Auf Kurs – Jugendhilfe kontinuierlich eine Kultur der Führung auf Augenhöhe und arbeiten nach den Maximen der Mitarbeiter\*innenorientierung und Partizipation. Laut einer internen Umfrage gehen alle unsere Mitarbeiter\*innen gerne zur Arbeit. Die meisten sogar lieber, seit sie bei Auf Kurs – Jugendhilfe angestellt sind. Und das sogar montags.

**DAS BRINGST DU MIT:**

Wenn Du Dich für eine Tätigkeit bei uns bewirbst, erwarten wir ein pädagogisches Studium oder eine vergleichbare Qualifikation. Darüber hinaus erwarten wir von unseren Mitarbeiter\*innen, dass Wertschätzung, selbstbestimmtes Arbeiten, Kreativität, Verbindlichkeit und Freude an der Arbeit mit Familien, Kindern und Jugendlichen keine Floskeln sind, sondern eine Lebenseinstellung.

Wenn Dich das nicht abschreckt, bist Du herzlich eingeladen, Dich bei uns zu bewerben!

**DICH ERWARTEN:**

Dich erwarten u.a.:

- Vertrauensarbeitszeit
- Tarifliche Vergütung in Anlehnung an TVL-S (S11b, Entgelttabelle 2021)
- Betriebliche Altersvorsorge und betriebsfinanzierte Krankenzusatzversicherung
- Regelmäßige Supervision, im Bedarfsfall auch Einzelsupervision
- Regelmäßige Fortbildungen
- Ein eigenes Tablet / Laptop und Smartphone
- Ein HVV-Profiticket / Mobilitätspauschale
- Hohe Partizipationsmöglichkeiten
- Moderne Arbeitsplätze

**DEIN ANSPRECHPARTNER:**

Hendrik Brückmann  
Verstärker Ambulantes Arbeiten  
E-Mail: [h.brueckmann@aufkurs-jugendhilfe.de](mailto:h.brueckmann@aufkurs-jugendhilfe.de)

**ÜBER UNS**


Auf Kurs – Jugendhilfe wurde 2021 zum dritten Mal zum besten Arbeitgeber Deutschlands im Bereich Soziales von GREAT PLACE TO WORK ausgezeichnet. Wir entwickeln bei Auf Kurs – Jugendhilfe kontinuierlich eine Kultur der Führung auf Augenhöhe und arbeiten nach den Maximen der Mitarbeiter\*innenorientierung und Partizipation. Laut einer internen Umfrage gehen alle unsere Mitarbeiter\*innen gerne zur Arbeit. Die meisten sogar lieber, seit sie bei Auf Kurs – Jugendhilfe angestellt sind. Und das sogar montags.

Auf Kurs – Jugendhilfe ist ein Jugendhilfeträger, der seinen Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit bietet, sich zu entfalten und weiterzuentwickeln. Eine hohe fachliche Qualität und regelmäßige Fortbildungen sind bei uns keine Ausnahme, sondern die Regel.

Wenn Du den Eindruck hast, diese Stelle passt zu Dir, wollen wir Dich kennenlernen. Wir freuen uns ganz besonders über Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen, BIPoC, Migrant\*innen, mehrsprachigen, queeren und gender-nonkonformen Menschen. Wir sind gespannt, was Du mitbringst!

[Jetzt bewerben](#)

Powered by Personio | [personio.de](https://personio.de)

Durchsuchen Sie diese Seite auf  DE ▾

[Datenschutzerklärung](#) | [Impressum](#)

Quelle: Auf Kurs – Jugendhilfe (2023: o. S.).

## Anhang Abb. 3 Stellenausschreibung Brücke SH a)



# Brücke SH

Wir sind die Brücke SH. Alle zusammen. Das heißt fast 800 Mitarbeiter\*innen in neun Kreisen und kreisfreien Städten in Schleswig-Holstein. Seit rund vier Jahrzehnten helfen wir Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen bei der psychischen Gesundheit und Stabilisierung. 3400 Menschen schenken uns ihr Vertrauen, jedes Jahr. Und wir vertrauen in unsere Mitarbeiter\*innen. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und große persönliche Gestaltungsspielräume. Wir arbeiten zusammen, helfen uns gegenseitig und wachsen an und mit den Menschen, die wir unterstützen.

Für unser Team des Arbeits- und Beschäftigungsprojektes der Starthilfe in Plön suchen wir zum 01.10.2023 eine\*n

### Sozialarbeiter\*in/Sozialpädagog\*in (m/w/d)

mit 21 Wochenstunden (Mo - Fr), unbefristet.

**Was Sie ausmacht**

- Abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik/Sozialen Arbeit oder vergleichbar
- gerne Berufserfahrung im sozialpsychiatrischen Arbeitsfeld und Beruflicher Reha
- Fach- und Handlungskompetenz im Umgang mit psychisch erkrankten Menschen

10

- Fundierte Kenntnisse in den Sozialgesetzbüchern, insbesondere SGB II, IX und XII
- Freude an kreativer Gestaltung und Weiterentwicklung des Angebotes
- Lust auf zukunftsweisendes, eigenständiges Arbeiten mit Verantwortungsübernahme
- Interesse an eigenständiger Arbeit in einem multiprofessionellen Team
- Belastbarkeit und Zuverlässigkeit
- PKW-Führerschein
- Sehr sicherer Umgang mit den gängigen EDV-Anwendungen

#### Was Sie machen

- Pädagogische Begleitung der Bereiche Antiquariat und Cafeteria im Arbeitsprojekt sowie des tagesstrukturierenden Angebotes
- Bezugsbetreuung sowie Planung und Durchführung von Gruppenangeboten
- Förderung von weiteren Beschäftigungs- und beruflichen Perspektiven der Nutzer\*innen, ggf. Praktikums- und Beschäftigungsakquise sowie entsprechende Begleitung
- Rehabilitationsplanung/Teilhabeplanung
- Berichtswesen und Dokumentation
- Sicherstellung/ Einhaltung der fachlichen Qualifikationsstandards
- Konzeptionelle Weiterentwicklung der Arbeitsbereiche/-projekte
- Akquise und Netzwerkarbeit sowie Gestaltung von Kooperationsprojekten im Sozialraum
- Enge Zusammenarbeit mit anderen Teams und Einarbeitungen in der Region

#### Wir bieten wir Ihnen

Bei der Brücke SH übernehmen wir soziale Verantwortung. Wir setzen uns für alle Menschen ein, auch für unsere Mitarbeiter\*innen. Wertschätzung ist bei uns nicht nur ein Begriff, sondern gelebter Teil der Unternehmenskultur. Bei uns gibt's einen Kinderzuschlag, Kurz-Sabbatical, Bikeleasing und wir bezuschussen alle, die mit Bus oder Bahn zur Arbeit kommen. Und das sind nur einige Beispiele von vielen. Uns liegen Menschen nämlich am Herzen. Die, die bei uns arbeiten genauso wie die, für die wir arbeiten.

20

**Kontakt**

Ihre Online-Bewerbung ist ausdrücklich erwünscht - selbstverständlich wird diese von uns streng vertraulich behandelt.

Ihr Kontakt für Fragen ist Axel Simon (Verbundmanager) (erreichbar unter 04342 30908-0)

Wir machen uns für Chancengleichheit stark. Auch als Arbeitgeberin. Bei uns zählen Qualifikation und Persönlichkeit. Nicht Behinderung, Geschlecht, Nationalität, ethnische oder soziale Herkunft, sexuelle Orientierung und Identität, Alter oder Religion.

Hier geht es weiter zur [Onlinebewerbung](#)



DER PARITÄTISCHE  
UNSER SPITZENVERBAND




Dachverband  
Gemeindepsychiatrie e.V.



Mitglied im  
BERUFLICHER  
FAMILIE

Quelle: Brücke SH (2023a: o. S.).

## Anhang Abb. 4 Stellenausschreibung Brücke SH b)



# Brücke SH

Wir sind die Brücke SH. Alle zusammen. Das heißt fast 800 Mitarbeiter\*innen in neun Kreisen und kreisfreien Städten in Schleswig-Holstein. Seit rund vier Jahrzehnten helfen wir Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen bei der psychischen Gesundheit und Stabilisierung. 3400 Menschen schenken uns ihr Vertrauen, jedes Jahr. Und wir vertrauen in unsere Mitarbeiter\*innen. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und große persönliche Gestaltungsspielräume. Wir arbeiten zusammen, helfen uns gegenseitig und wachsen an und mit den Menschen, die wir unterstützen.

Für unser multiprofessionelles Team des Wohnhauses Elmshorn suchen wir zum 01.10.2023 eine\*n

### Sozialpädagoge (w/m/d)

in Vollzeit (38,5 Wochenstunden), unbefristet.

**Was Sie machen**

- Individuelle Unterstützungsleistungen für Menschen mit psychischen Erkrankungen im Rahmen der Teilhabe an der Gesellschaft in allen Lebensbereichen
- Mitwirkung an der Teilhabeplanung
- Bezugsbetreuung
- Unterstützungsleistung im Alltag und bei der Krisenbewältigung
- Dokumentation der Betreuungsabläufe

#### Was Sie ausmacht

- Abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik
- Berufserfahrung im sozialpsychiatrischen Bereich wünschenswert
- Selbstständigkeit und Flexibilität in der Arbeitsweise
- Einsatz- und Lernbereitschaft
- Teamfähigkeit
- PKW-Führerschein

#### Was wir für Sie machen

Bei der Brücke SH übernehmen wir soziale Verantwortung. Wir setzen uns für alle Menschen ein, auch für unsere Mitarbeiter\*innen. Wertschätzung ist bei uns nicht nur ein Begriff, sondern gelebter Teil der Unternehmenskultur. Bei uns gibt's einen Kinderzuschlag, Kurz-Sabbatical, Bikeleasing und wir bezuschussen alle, die mit Bus oder Bahn zur Arbeit kommen. Und das sind nur einige Beispiele von vielen. Uns liegen Menschen nämlich am Herzen. Die, die bei uns arbeiten genauso wie die, für die wir arbeiten.



#### Kontakt

Ihre Online-Bewerbung ist ausdrücklich erwünscht - selbstverständlich wird diese von uns streng vertraulich behandelt.



Dachverband  
Gemeindepsychiatrie e.V.


#### Jetzt machen!

Ihr Kontakt für Fragen ist Philipp Steffen  
(Verbundmanager)  
(04121 4862-12)

Wir machen uns für Chancengleichheit stark. Auch als Arbeitgeberin. Bei uns zählen Qualifikation und Persönlichkeit. Nicht Behinderung, Geschlecht, Nationalität, ethnische oder soziale Herkunft, sexuelle Orientierung und Identität, Alter oder Religion.

Quelle: Brücke SH (2023b: o. S.).

## Anhang Abb. 5 Stellenanzeige Brücke SH c)



# Brücke SH

Wir sind die Brücke SH. Alle zusammen. Das heißt fast 800 Mitarbeiter\*innen in neun Kreisen und kreisfreien Städten in Schleswig-Holstein. Seit rund vier Jahrzehnten helfen wir Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen bei der psychischen Gesundheit und Stabilisierung. 3400 Menschen schenken uns ihr Vertrauen, jedes Jahr. Und wir vertrauen in unsere Mitarbeiter\*innen. Wir bieten flexible Arbeitszeiten und große persönliche Gestaltungsspielräume. Wir arbeiten zusammen, helfen uns gegenseitig und wachsen an und mit den Menschen, die wir unterstützen.

Für unsere Ambulanten Hilfen und Wohngruppen in Schleswig suchen wir zum 01.11.2023 eine

### Sozialpädagog\*in/Sozialarbeiter\*in (m/w/d)

mit 38,5 Wochenstunden oder Teilzeit, unbefristet.

**Was Sie ausmacht**

- Abgeschlossenes Studium zum Sozialpädagogen (m/w/d) oder vergleichbare Qualifikation
- Berufserfahrung im sozialpsychiatrischen Bereich wünschenswert
- Berufserfahrung sowie Fach- und Handlungskompetenz im Umgang mit psychischen Erkrankungen und Suchtmittelabhängigen Menschen
- Selbstständigkeit und Flexibilität in der Arbeitsweise
- Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit und Empathiefähigkeit
- Kompetent und flexibel in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern
- Interesse in einem multiprofessionellen Team mitzuarbeiten



**Kontakt**


Ihre Online-Bewerbung ist ausdrücklich erwünscht - selbstverständlich wird diese von uns streng vertraulich behandelt.

Ihr Kontakt für Fragen ist Malte Sievert (Verbundmanager) (erreichbar unter 04621 9687-10)

Wir machen uns für Chancengleichheit stark. Auch als Arbeitgeberin. Bei uns zählen Qualifikation und Persönlichkeit. Nicht Behinderung, Geschlecht, Nationalität, ethnische oder soziale Herkunft, sexuelle Orientierung und Identität, Alter oder Religion.

Hier geht es weiter zur [Onlinebewerbung](#)



- Kompetent in der professionellen Beziehungsgestaltung
- Professionelles Handeln, orientiert an den Bedürfnissen der Nutzer\*innen
- PKW-Führerschein
- PC-Kenntnisse

#### Was Sie machen

- sozialpsychiatrische Betreuung, Begleitung und Pflege von Menschen mit psychischen Erkrankungen und Suchtmittelabhängigkeit
- aktive Mitgestaltung des Lebens in den Wohngruppen und ambulanten Hilfen
- umfassende Unterstützung der Bewohner\*innen bei ihren alltagsbezogenen Aufgaben sowie in Krisensituationen
- sozialpsychiatrische Betreuung in den Bereichen Gesundheit, Alltagsbewältigung, Beschäftigung und soziale Teilhabe mit dem Ziel der Eingliederung
- einzel- und gruppentherapeutische Anleitung und Begleitung
- Begleitung zu Ärzten und Hilfeplangesprächen
- Kooperation mit Trägern und Anbietern von Rehabilitationsleistungen
- Erstellen von Berichten und Dokumentation der Betreuungsabläufe
- Erstellen von individuellen Zielplänen
- Teilnahme an Teamsitzungen und Verbundkonferenzen

Bei der Brücke SH übernehmen wir soziale Verantwortung. Wir setzen uns für alle Menschen ein, auch für unsere Mitarbeiter\*innen. Wertschätzung ist bei uns nicht nur ein Begriff, sondern gelebter Teil der Unternehmenskultur. Bei uns gibt's einen Kinderzuschlag, Kurz-Sabbatical, Bikeleasing und wir bezuschussen alle, die mit Bus oder Bahn zur Arbeit kommen. Und das sind nur einige Beispiele von vielen. Uns liegen Menschen nämlich am Herzen. Die, die bei uns arbeiten genauso wie die, für die wir arbeiten.

1/3

2/3

Quelle: Brücke SH (2023c: o. S.).



## Mitarbeiter (w/m/d) für unsere Begegnungs- stätte

30 Std., vorerst befristet

Sie als Mitarbeiter des Projektes „SILBER II“ in der Begegnungsstätte in Annaberg-Buchholz setzen sich dafür ein, Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Weg zu Ihrer sozialen Integration zu begleiten. Das Projekt soll die Kulturen einander näherbringen, Verständnis für den anderen aufbauen sowie Vorurteile und Ängste abbauen.

### So sieht Ihr Arbeitsalltag u. a. aus:

- Sie arbeiten eng mit dem Team am Standort in Annaberg-Buchholz zusammen.
- Sie unterstützen Klienten bei der Entwicklung von Lebensperspektiven (Integrationshilfe).
- Sie tragen zur Umsetzung folgender Projektmaßnahmen bei:
  - 1.) Hilfestellung bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten,
  - 2.) Betrieb der Begegnungsstätten,
  - 3.) Aufsuchende Sozialarbeit,
  - 4.) Kooperation mit bestehenden oder sich gründenden Netzwerken,
  - 5.) Interkulturelle Arbeit in Zivilgesellschaft (Schulen, Ämter, Kirchgemeinden etc.).
- Sie dokumentieren die Arbeit an ihrem Standort und leisten Zuarbeit zur Berichterstattung.



#### Das wünschen wir uns von Ihnen:

- Sie verfügen über eine Ausbildung als Sozialpädagoge (w/m/d), Sozialarbeiter (w/m/d), Erzieher (w/m/d) oder haben einen vergleichbaren Abschluss.
- Sie haben erste Erfahrungen im Bereich der Arbeit mit Migranten und Geflüchteten gesammelt.
- Jegliche Fremdsprachenkenntnisse sind von Vorteil.
- Die Bereitschaft zur Selbstreflexion, Supervision und Fortbildung sind bei Ihnen genauso selbstverständlich wie eine selbstständige, strukturierte, zielorientierte und zuverlässige Arbeitsweise.
- Sie schaffen es durch Ihre Empathiefähigkeit und interkulturelle Kompetenz, Vertrauen zu den Betroffenen und Angehörigen aufzubauen.
- Sie achten das Leitbild der Diakonie Erzgebirge.

#### Das dürfen Sie erwarten:

- Sie erhalten eine Vergütung nach AVR Diakonie Sachsen EG 7 bis EG 8 mit regelmäßigen Lohnerhöhungen und Sozialbezügen, Zulagen, Zeitzuschlägen, einer Jahressonderzahlung und einer arbeitgeberfinanzierten Altersvorsorge von 4%.
- Wir erkennen Ihre Vorerfahrungen mit Nachweis an.
- Sie möchten ganz genau wissen, wie viel Sie verdienen werden und was weitere attraktive Bestandteile unserer Vergütung sind? – Dann nutzen Sie unseren Gehaltsrechner unter <https://www.diakonie-erzgebirge.de/gehaltsrechner>.
- Sie erhalten einen Arbeitsplatz mit einer sinnstiftenden und abwechslungsreichen Tätigkeit.
- Zusätzlich bieten wir Ihnen eine intensive Einarbeitungsphase sowie individuelle Förderung Ihrer Fort- und Weiterbildung.
- Weil wir wissen, dass Erholung für jeden unserer Mitarbeitenden wichtig ist, erhalten Sie 30 Tage Urlaub.
- Sie erhalten attraktive Mitarbeiterangebote über unseren Shoppingportal-Partner.
- Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, JobRad (Dienstradleasing) zu nutzen.
- Weiterhin veranstalten wir Feste & Feiern für Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen.

Sie freuen sich schon auf einen neuen Verantwortungsbereich, in welchem Sie aktuelle sozialpädagogische Konzepte und Ihre Erfahrungen einbringen können? Prima, dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Hier bewerben!

Teile diesen Job



[Impressum](#) | [Datenschutzerklärung](#)

Powered by [softgarden](#)



## Mitarbeiter (w/m/d) für un- sere Migrations- beratung in Aue

30 Std., vorerst befristet

**Sie sehen es als Ihre Aufgabe, Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Weg zu ihrer sozialen Integration zu begleiten. Dabei unterstützen und beraten Sie Ihre Klienten ganz individuell zu sprachlicher Förderung, beruflicher Integration, Familie, Umgang mit Behörden oder schwierigen persönlichen Situationen.**

### So sieht Ihr Arbeitsalltag u. a. aus:

- Sie führen eine bedarfsorientierte Einzelfallbegleitung mit folgenden Kernelementen durch: Sondierungsgespräch, individuelle Sozial- und Kompetenzanalyse, Erstellen eines Förderplans, Unterstützung der Einhaltung des Förderplans, Abschluss und Ergebnisprüfung einer Integrationsvereinbarung.
- Sie begleiten Klienten durch psychosoziale Beratung und betreuen die Integrationskurse sozialpädagogisch.
- Sie arbeiten im kommunalen Netzwerk mit.
- Neben der statistischen Erhebung zur Gestaltung des Integrationsprozesses werden Sie soziale Probleme und deren Hilfsmöglichkeiten in der Öffentlichkeit darstellen.
- Sie halten Kontakt mit Ämtern, Behörden, Kliniken und Angehörigen.
- Sie leisten Zuarbeit für fachspezifische Berichte (Tätigkeitsberichte).



#### Das wünschen wir uns von Ihnen:

- Sie verfügen über eine Ausbildung als Sozialpädagoge (w/m/d), Sozialarbeiter (w/m/d), oder vergleichbarer Abschluss und haben bereits Berufserfahrung gesammelt.
- Sie besitzen die Fähigkeit und Bereitschaft, die Probleme der Klienten zu erkennen und darauf zu reagieren, Empathiefähigkeit sowie soziale und interkulturelle Kompetenz.
- Sie besitzen besondere Rechtskenntnisse im Bereich Migration (Aufnahmeverfahren, Statusfragen, Eingliederungshilfen und Sozialrecht).
- Ihre Fremdsprachenkenntnisse (im besonderen Englisch) sind gut.
- Die Bereitschaft zur Selbstreflexion, Supervision und Fortbildung ist bei Ihnen genauso selbstverständlich, wie eine selbstständige, strukturierte, zielorientierte und zuverlässige Arbeitsweise.
- Sie schaffen es durch Ihre einführende und offene Art, Vertrauen zu den Betroffenen, Angehörigen, Kollegen und Vorgesetzten aufzubauen und achten das Leitbild der Diakonie der EKD.

#### Das dürfen Sie erwarten:

- Sie erhalten eine Vergütung nach AVR Diakonie Sachsen EG 9 mit regelmäßigen Lohnerhöhungen und Sozialbezügen, Zulagen einer Jahressonderzahlung und einer arbeitgeberfinanzierten Altersvorsorge von 4%.
- Wir erkennen Ihre Vorerfahrungen mit Nachweis an.
- Sie möchten ganz genau wissen, wie viel Sie verdienen werden und was weitere attraktive Bestandteile unserer Vergütung sind? – Dann nutzen Sie unseren Gehaltsrechner unter <https://www.diakonie-erzgebirge.de/gehaltsrechner>.
- Sie erhalten einen sicheren Arbeitsplatz mit einer sinnstiftenden und abwechslungsreichen Tätigkeit.
- Zusätzlich bieten wir Ihnen eine intensive Einarbeitungsphase sowie individuelle Förderung Ihrer Fort- und Weiterbildung.
- Weil wir wissen, dass Erholung für jeden unserer Mitarbeitenden wichtig ist, erhalten Sie 30 Tage Urlaub.
- Sie erhalten attraktive Mitarbeiterangebote über unseren Shoppingportal-Partner.
- Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, JobRad (Dienstradleasing) zu nutzen.
- Weiterhin veranstalten wir Feste & Feiern für Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen.

Sie freuen sich schon auf einen neuen Verantwortungsbereich, in welchem Sie aktuelle sozialpädagogische Konzepte und Ihre Erfahrungen einbringen können? Prima, dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Hier bewerben!

Teile diesen Job



[Impressum](#) | [Datenschutzerklärung](#)

Powered by [softgarden](#)



## Teamleitung (w/m/d) für unsere Begegnungs- stätte

30 Std., vorerst befristet

Sie als Team- und Projektleitung tragen Verantwortung für die Umsetzung des Projektes „SILBER II“ in den drei Begegnungsstätten Aue-Bad Schlema, Annaberg und Schwarzenberg. Das Projekt soll Menschen mit Migrationshintergrund auf dem Weg zu ihrer sozialen Integration begleiten und Kulturen einander näherbringen, Verständnis für den anderen aufbauen sowie Vorurteile und Ängste abbauen.

### So sieht Ihr Arbeitsalltag u. a. aus:

- Sie übernehmen die fachliche Führung und Anleitung der 4 Mitarbeitenden und die Steuerung der Integrationshelfer.
- Sie sind in der Verantwortung, dass folgende Projektmaßnahmen fortgeführt bzw. umgesetzt werden:
  - 1.) Hilfestellung bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten,
  - 2.) Betrieb der Begegnungsstätten,
  - 3.) Aufsuchende Sozialarbeit,
  - 4.) Kooperation mit bestehenden oder sich gründenden Netzwerken,
  - 5.) Interkulturelle Arbeit in Zivilgesellschaft (Schulen, Ämter, Kirchgemeinden etc.).
- Sie werden soziale Herausforderungen und deren Hilfsmöglichkeiten in der Öffentlichkeit darstellen.
- Sie sind für die Dokumentation und Berichterstattung des Projektes verantwortlich.

#### Das wünschen wir uns von Ihnen:

- Sie verfügen über eine Ausbildung als Sozialpädagoge (w/m/d), Sozialarbeiter (w/m/d), Erzieher (w/m/d) oder haben einen vergleichbaren Abschluss.
- Sie bringen Erfahrung im Bereich der Arbeit mit Migranten und Geflüchteten mit.
- Sie überzeugen uns und ihre Mitarbeitenden durch eine hohe Verantwortungs-/ Entscheidungsbereitschaft.
- Die Bereitschaft zur Selbstreflexion, Supervision und Fortbildung sind bei Ihnen genauso selbstverständlich wie eine selbstständige, strukturierte, zielorientierte und zuverlässige Arbeitsweise.
- Jegliche Fremdsprachenkenntnisse sind von Vorteil.
- Sie schaffen es durch Ihre interkulturelle Kompetenz, Vertrauen zu den Betroffenen, Angehörigen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten aufzubauen.
- Sie achten das Leitbild der Diakonie Erzgebirge.

#### Das dürfen Sie erwarten:

- Sie erhalten eine Vergütung nach AVR Diakonie Sachsen EG 9 mit regelmäßigen Lohnerhöhungen und Sozialbezügen, Zulagen, Zeitzuschlägen, einer Jahressonderzahlung und einer arbeitgeberfinanzierten Altersvorsorge von 4%.
- Wir erkennen Ihre Vorerfahrungen mit Nachweis an.
- Sie möchten ganz genau wissen, wie viel Sie verdienen werden und was weitere attraktive Bestandteile unserer Vergütung sind? – Dann nutzen Sie unseren Gehaltsrechner unter <https://www.diakonie-erzgebirge.de/gehaltsrechner>.
- Sie erhalten einen Arbeitsplatz mit einer sinnstiftenden und abwechslungsreichen Tätigkeit.
- Zusätzlich bieten wir Ihnen eine intensive Einarbeitungsphase sowie individuelle Förderung Ihrer Fort- und Weiterbildung.
- Weil wir wissen, dass Erholung für jeden unserer Mitarbeitenden wichtig ist, erhalten Sie 30 Tage Urlaub.
- Sie erhalten attraktive Mitarbeiterangebote über unseren Shoppingportal-Partner.
- Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, JobRad (Dienstradleasing) zu nutzen.
- Weiterhin veranstalten wir Feste & Feiern für Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen.

Sie freuen sich schon auf einen neuen Verantwortungsbereich, in welchem Sie aktuelle sozialpädagogische Konzepte und Ihre Erfahrungen einbringen können? Prima, dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

Hier bewerben!

Teile diesen Job



[Impressum](#) | [Datenschutzerklärung](#)

Powered by [softgarden](#)

---

## Erzieher:in, Sozialpädagog:in, Heilpädagog:in (w/m/d)

---

### Aufgaben

- Bezugsbetreuung und qualifizierte Assistenz für Menschen mit seelischen Behinderungen/psychischen Erkrankungen bei der Teilhabe am Leben
- Beratung und Begleitung in allen Lebensbereichen
- Assistenz bei der Umsetzung der individuellen Gesamtplanung
- Kooperation mit externen Partner\*innen z.B. Angehörige, gesetzliche Betreuer\*innen, Kostenträger
- Sicheres Auftreten und zielorientierte Unterstützung der Klienten durch Hilfe zur Selbsthilfe
- Dokumentationsaufgaben/Berichtswesen über EDV

---

### Dafür brauchst du

- Eine abgeschlossene Ausbildung mit staatlicher Anerkennung
- Humor
- Lust auf Spaß bei und an der Arbeit
- Gute Laune, auch wenn es mal stressig wird
- Eine ausgeprägte Abneigung gegen schlechte und herzlose soziale Arbeit
- Lust auf die Begegnung mit Menschen
- Empathie
- Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten
- Respekt vor individuellen Lebensentwürfen
- Eine grundsätzlich wertschätzende Haltung Menschen gegenüber
- Einen vollständigen Impfschutz gegen Masern, Corona und Rassismus
- Gering ausgeprägte Lust auf Hierarchien
- Lust auf selbstorganisiertes Arbeiten
- Ach ja: einen Autoführerschein
- Noch mehr Humor 😊

### Wir bieten Dir

- Eine Vollzeit- oder Teilzeitstelle
- Ein professionelles Arbeitsumfeld mit Humor
- Viele nette Menschen
- Bezahlung nach AVB-SH
- Viel Urlaub
- Agile bzw. evolutionäre Arbeitsmethoden
- Einen kooperativen Führungsstil
- Home-Office im Rahmen der Möglichkeiten
- Fortbildungen und Supervision
- Betriebliche Altersvorsorge
- Eine zusätzliche Krankenversicherung
- Die Möglichkeit ein E-Bike auch für private Nutzung über uns zu leasen
- Interessante Gerüche
- Eine Ausbildung zur/m systemischen Berater\*in
- Ein Team, in dem alle Kolleg\*innen eine ausgeprägte Abneigung gegen lieblose soziale Arbeit haben
- Ein Dach über dem Kopf
- Einen Kaffeevollautomat
- Snacks und Obst 🍌

---

### Wir freuen uns auf Dich!

Bewerbungen bitte an:

Johannistal Soziale Dienstleistungen gGmbH

Björn Ehrlich

Bergkoppel 7-23

24837 Schleswig

E-Mail: [mitmachen@johannistal.net](mailto:mitmachen@johannistal.net)

**: JOHANNISTAL**  
Soziale Dienstleistungen gGmbH  
**AMBULANTE BETREUUNG**

Quelle: Johannistal (2023: o. S.).





## Sozialpädagog:Innen/ Sozialarbeiter:Innen (m/w/d) für unseren Sozialdienst

108.2607 Industriestraße 2, 27432 Bremervörde, Deutschland Mit und ohne Berufserfahrung 18.08.23

### Wir suchen Dich ab sofort mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 30 Stunden!

Wir unterstützen Menschen mit Behinderungen in jeder Phase des Lebens! Wir stehen für Teilhabe und Inklusion und sorgen mit unseren Angeboten dafür, dass Menschen mit Behinderungen und ihre Familien ein selbstbestimmtes Leben führen. Wir sorgen dafür, dass Menschen mit Behinderungen in allen Lebensbereichen ganz selbstverständlich dazugehören.

Das Vördewerk Bremervörde ist eine von zwei Werkstätten für Menschen mit Behinderungen der Lebenshilfe Bremervörde/ Zeven. Die Werkstätten bieten Menschen mit Behinderungen ein differenziertes Angebot an Berufsbildungs- und Arbeitsplätzen in unterschiedlichen Berufsfeldern an. Zusätzlich werden arbeitsbegleitende Maßnahmen zum weiteren Erwerb und Erhalt vorhandener Kompetenzen angeboten.

### Wir passen zu DIR, weil DU:

- als Mensch im Mittelpunkt stehst
- Dich innerhalb der Arbeitszeit weiterentwickeln und fortbilden kannst
- bei uns 30 Tage Urlaub hast
- in Anlehnung an TVöD - VKA bezahlt wirst

### Wir suchen DICH, weil DU:

- ein abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik oder Sozialen Arbeit hast
- gute Kenntnisse im Sozialrecht, besonders im Sozialgesetzbuch XII und IX besitzt
- Erfahrung in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen hast
- Erfahrung im Bereich der Beratung von Menschen mit Behinderungen mitbringst
- motiviert, sozial engagiert, eigenständig und organisiert bist
- ein hohes Maß an Empathie und Konfliktfähigkeit besitzt
- ein Teamplayer bist
- Dich gut mit den gängigen MS Office - Anwendungen auskennst

### Dein Aufgabenbereich passt zu DIR, weil DU:

- die soziale Betreuung, Beratung und Sicherstellung der Teilhabe eines definierten Beschäftigtenkreises übernimmst.
- Entwicklungs- und Lernfortschritte umsetzt und dokumentierst
- Unterstützung bei der personenzentrierten Planung
- mit dem sozialen Umfeld sowie anderen Einrichtungen und Diensten zusammenarbeitest
- Hilfestellung bei der Konfliktbewältigung gibst
- unsere hauptamtlichen Mitarbeiter:Innen im pädagogischen Handlungsfeld fachlich berätst
- unsere Bildungs- und Arbeitsangebote weiterentwickelst

Die Stelle ist vorerst befristet auf ein Jahr zu vergeben.

*Hinweis: Für die Lebenshilfe Bremervörde/ Zeven gGmbH gilt die einrichtungsbezogene Impfpflicht nach §20 (Masernschutzimpfung) des Infektionsschutzgesetzes. Wir dürfen daher nur Mitarbeiter:innen beschäftigen, die uns einen*

vollständigen Impfschutz nachweisen können.

Bei Fragen melde Dich gerne per Telefon: **04761 9948-0**

Bewirb Dich jetzt online über unsere Homepage, per Mail an [bewerbung@lebenshilfe-bremervoerde.de](mailto:bewerbung@lebenshilfe-bremervoerde.de) oder per Post an:

Lebenshilfe für Menschen mit Behinderungen Bremervörde/ Zeven gGmbH, Industriestraße 2, 27432 Bremervörde

Bewerbungen werden nicht zurückgesandt, sondern datenschutzgerecht vernichtet.

Ansprechpartner



Carolin von Harten  
Strategisches  
Personalmanagement




[ONLINE BEWERBEN](#)

[Weitere Jobs ansehen](#)

Diesen Job teilen [in](#) [f](#) [t](#) [x](#)

[Impressum](#) | [Datenschutzerklärung](#)

Powered by [softgarden](#)



**Lebenshilfe**  
Bremervörde/Zeven

## Bildungsmanager:in im Wohnverbund

**VOLLZEIT** 📍 Neue Str. 20, 27432 Bremervörde, Deutschland 🏠 Hybrid Remote 📌 Mit Berufserfahrung 📅 10.10.23

**Wir suchen eine:n Bildungsmanager:in um unsere Mitarbeitenden im Wohnverbund in der inhaltlichen und praktischen Arbeit zu unterstützen und dadurch zu einer Qualitätsverbesserung in der Erbringung von Leistungen unserer Nutzer:innen beizutragen.**

Wir unterstützen Menschen mit Behinderungen in jeder Phase des Lebens! Wir stehen für Teilhabe und Inklusion und sorgen mit unseren Angeboten dafür, dass Menschen mit Behinderungen und ihre Familien ein selbstbestimmtes Leben führen. Wir sorgen dafür, dass Menschen mit Behinderungen in allen Lebensbereichen ganz selbstverständlich dazugehören.

Der Wohnverbund der Lebenshilfe Bremervörde/ Zeven gGmbH bietet unterschiedliche Wohn- und Betreuungsangebote innerhalb der besonderen Wohnformen sowie ambulante Angebote. Begleitet werden vornehmlich erwachsene Personen mit einer geistigen Beeinträchtigung, aber auch Personen mit körperlichen Unterstützungsbedarfen, mehrfachen Behinderungen und/oder psychischen Erkrankungen.

Innerhalb der besonderen Wohnformen stehen derzeit an den Standorten Bremervörde und Zeven 124 Wohnplätze sowie zwei Kurzzeitpflegeplätze zur Verfügung. Des Weiteren erhalten ca. 50 Personen ambulante Betreuungsleistungen, innerhalb des gesamten Landkreises Rotenburg/ Wümme.

**Wir passen zu DIR, weil DU:**

- eine sinnstiftende, vielseitige und verantwortungsvolle Tätigkeit übernimmst
- Dich innerhalb der Arbeitszeit weiterentwickeln und fortbilden kannst
- bei uns 30 Tage Urlaub hast
- Fahrradleasing und Firmenfitness nutzen kannst
- in Anlehnung an den TVÖD-VKA (E 9) bezahlt wirst
- teilweise mobil arbeiten kannst

**Wir suchen DICH, weil DU:**

- ein abgeschlossenes Studium (BA/ Master) in Erziehungswissenschaften, Heilpädagogik, Soziale Arbeit, Heilerziehungspflege
- schon langjährige Berufserfahrung in der Begleitung von Menschen mit geistigen/ körperlichen Beeinträchtigungen, psychischen Erkrankungen, Suchterkrankungen sowie Verhaltensauffälligkeiten besitzt
- mehrjährige Erfahrungen in der Team- und Mitarbeiterführung gesammelt hast
- wünschenswerterweise Erfahrung in der Durchführung von Bildungsangeboten (zB. Seminare, Workshops, Schulungen) hast
- fundierte pädagogische, pflegerische, sozialraumorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringst
- Kenntnisse im Sozialrecht und im Bereich des HMB-W (HMBT); BENI sowie der individuellen Förderzielplanung hast

**Dein Aufgabenbereich passt zu DIR, weil DU:**

- an den Dienstbesprechungen innerhalb des Wohnverbundes teilnimmst
- an der Durchführung von Fallbesprechungen teilnimmst
- unsere Teams aktiv bei krisenhaften Assistenzprozessen begleitest und unterstützt
- Seminare, Schulungen, Workshops u. ä. zu relevanten Praxisthemen vorbereitest und durchführst

- unsere Teams bei der Entwicklung einer professionellen Haltung, die auf dem Leitbild der Lebenshilfe Bremervörde/Zeven gGmbH basiert, unterstützt
- mittelfristig ein internes Curriculum zur Qualifizierung von Nichtfachkräften und Quereinsteiger:innen entwickelt
- bei der Weiterentwicklung interner Strukturen zur Verbesserung der Assistenzqualität (z.B. Entwicklung von Prozessabläufen unter Einbeziehung von SEED o. ä.) unterstützt

Die Position ist zunächst für eine Dauer von zwei Jahren befristet zu vergeben.

*Hinweis: Für die Lebenshilfe Bremervörde/ Zeven gGmbH gilt ab dem 15.03.2022 die einrichtungsbezogene Impfpflicht nach §20a des Infektionsschutzgesetzes. Wir dürfen daher nur MitarbeiterInnen beschäftigen, die uns einen vollständigen Impfschutz nachweisen können.*

Bei Fragen melde Dich gerne per Telefon: **04761 9948-0**

Bei Interesse bewirb Dich online über unsere Homepage, per Mail an [bewerbung@lebenshilfe-bremervoerde.de](mailto:bewerbung@lebenshilfe-bremervoerde.de) oder per Post an:

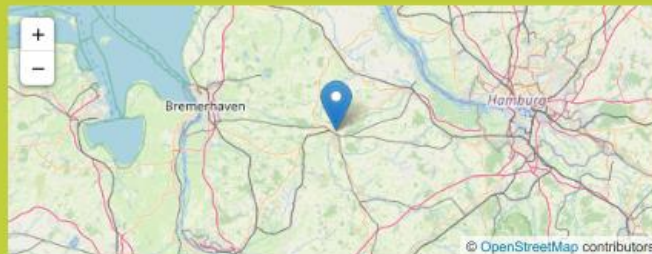
Lebenshilfe für Menschen mit Behinderungen Bremervörde/ Zeven gGmbH, Industriestraße 2,27432 Bremervörde

Bewerbungen werden nicht zurückgesandt, sondern datenschutzgerecht vernichtet.

Ansprechpartner



**Carolin von Harten**  
Strategisches  
Personalmanagement



**ONLINE BEWERBEN**

[Weitere Jobs ansehen](#)

Diesen Job teilen [in](#) [f](#) [t](#) [x](#)

[Impressum](#) | [Datenschutzerklärung](#)

Powered by softgarden



## Anhang Abb. 12 Regenbogen Wohnen Stellenanzeige a)



Regenbogen Wohnen gGmbH unterstützt Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit einer psychischen Behinderung sowie Menschen, die von einer psychischen Erkrankung bedroht sind, ein selbstständiges und eigenverantwortliches Leben zu führen. Eine individuelle und personenbezogene Unterstützung bieten wir mit multiprofessionellen Teams an mehreren Standorten in Oberbayern an.



Wir suchen für den Standort **München, Deutschland**

### Sozialpädagogen:in (m,w,d) oder gleichwertige Qualifikation für die aufsuchende Assistenz der Klientel in München Stadt/ Land – Elternzeitvertretung -

(Die Stellenbezeichnung meint nicht die männliche Variante, sondern steht für die geschlechtsneutrale Bezeichnung des Berufs. Willkommen sind Menschen egal welchen Geschlechts, welcher Herkunft, sexuellen Orientierung und Religion.)

Regenbogen Wohnen bietet Menschen mit psychischer Behinderung in allen Lebensphasen personenbezogene Unterstützung in einem sicheren Zuhause. An über 40 Standorten betreuen wir Klienten:innen in unterschiedlichen Wohnformen und suchen für unsere aufsuchenden Hilfen für psychisch erkrankte erwachsene Menschen im Einzelwohnen sowie im Wohnen in Gemeinschaft in der Region München Verstärkung

#### Ihre Aufgaben

- Assistenz der Klientel in allen Lebensbereichen
- Gestaltung Wohngemeinschaft auf Basis milieutherapeutischer Grundlagen
- Krisenintervention
- Teamarbeit innerhalb des Teams in der Region München
- Mitwirkung und -gestaltung der konzeptionellen Weiterentwicklung der Angebote in der Region München

#### Ihr Profil

- Abgeschlossenes Studium der sozialen Arbeit, Sozialpädagogik oder vergleichbare Qualifikation

#### Wir bieten

- Abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeit in München
- Befristeter Vertrag Elternzeitvertretung ab August 2023 bis Oktober 2024 mit der Möglichkeit auf Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis
- Teamkonstellationen mit erfahrenen und engagierten Kolleg:innen
- Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung
- eine 5 Tage Woche, Montag bis Freitag tagsüber
- Mobiles Arbeiten in BEW und WG durch Diensthandy und Laptop
- Supervision und Weiterbildung
- Vergütung und Jahressonderzahlungen nach TVöD
- Deutschlandticket Job
- finanziertes Urlaubsgeld und Altersvorsorge
- Gesundheitsprävention
- betriebliche Krankenversicherungen
- Umfangreiche Mitarbeitervergünstigungen
- QM Zertifizierung und umfangreiches Einarbeitungskonzept

Wenn wir Ihr Interesse mit dieser Stellenausschreibung geweckt haben, freuen wir uns über Ihre vollständige und aussagekräftige Bewerbung!

Jetzt bewerben

Weitere Stellenangebote und Informationen unter [www.regenbogen-wohnen.de](http://www.regenbogen-wohnen.de)

Quelle: Regenbogen Wohnen (2023a: o. S.).

Anhang Abb. 13 Regenbogen Wohnen Stellenanzeige b)



Regenbogen Wohnen gGmbH unterstützt Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit einer psychischen Behinderung sowie Menschen, die von einer psychischen Erkrankung bedroht sind, ein selbstständiges und eigenverantwortliches Leben zu führen. Eine individuelle und personenbezogene Unterstützung bieten wir mit multiprofessionellen Teams an mehreren Standorten in Oberbayern an.



Wir suchen für den Standort **München, Deutschland**

## Sozialpädagog:in / Pflegefachkraft (m/w/d) für die Betreuung in unserer Wohngruppe in Garching

(Die Stellenbezeichnung meint nicht die männliche Variante, sondern steht für die geschlechtsneutrale Bezeichnung des Berufs. Willkommen sind Menschen egal welchen Geschlechts, welcher Herkunft, sexuellen Orientierung und Religion.)

### Unser Angebot

Im Rahmen der Nachfolge suchen wir für unsere Wohngruppe in Garching für Menschen mit psychischer Erkrankung eine:n Sozialpädagog:in / Heilerziehungspfleger:in oder vergleichbare Qualifikation.

- eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeit in Garching
- einen unbefristeten Arbeitsvertrag in Teilzeit bei 30 Stunden
- feste Arbeitszeiten 09:30 bis 18:00Uhr (täglich)
- 30 Wochenstunden bei einer 5 Tage Woche
- Vergütung und Jahressonderzahlungen nach TVöD
- vom Arbeitgeber finanziertes Urlaubsgeld und Altersvorsorge
- Gesundheitsprävention und Employee Assistance Program (EAP)
- betriebliche Krankenversicherungen
- Umfangreiches internes Fortbildungsprogramm
- Umfangreiche Mitarbeitervergünstigungen
- Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung

### Ihre Aufgaben

- Betreuung der Klient:innen nach milieutherapeutischen Grundsätzen
- Systemische Grundhaltung mit Ressourcenorientierung
- Krisenintervention
- gegebenenfalls Rufbereitschaft
- Hilfeplanerstellung mit Zielvereinbarung nach dem Gesamtplanverfahren
- Umsetzung des Einrichtungskonzeptes, der Leistungsvereinbarung und Leitbild
- Aussagekräftige und fachliche Dokumentationen
- Umsetzung von Qualitätsstandards nach der DIN ISO 9001:2015

### Das bringen Sie mit

- Abgeschlossenes Studium der sozialen Arbeit, Sozialpädagogik oder vergleichbare Qualifikation
- Erfahrung im Umgang mit psychisch kranken Menschen erwünscht, auch Berufseinsteiger sind willkommen!
- Fähigkeit zur menschlichen Zuwendung, Flexibilität, Belastbarkeit und ein hohes Verantwortungsbewusstsein
- Hohe Kommunikationsbereitschaft und Teamfähigkeit
- Bereitschaft, Klient\*innen in deren häuslichen Umfeld zu betreuen

Wenn wir Ihr Interesse mit dieser Stellenausschreibung geweckt haben, freuen wir uns über Ihre vollständige und aussagekräftige Bewerbung!

Jetzt bewerben

Bewerbungen von Schwerbehinderten werden bei gleicher Eignung bevorzugt.

Weitere Stellenangebote und Informationen unter [www.regenbogen-wohnen.de](http://www.regenbogen-wohnen.de)

Quelle: Regenbogen Wohnen (2023b: o. S.).

Anhang Abb. 14 Regenbogen Wohnen Stellenanzeige c)



Regenbogen Wohnen gGmbH unterstützt Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit einer psychischen Behinderung sowie Menschen, die von einer psychischen Erkrankung bedroht sind, ein selbstständiges und eigenverantwortliches Leben zu führen. Eine individuelle und personenbezogene Unterstützung bieten wir mit multiprofessionellen Teams an mehreren Standorten in Oberbayern an.



Wir suchen für den Standort München, Deutschland

## Sozialpädagogen:in (m,w,d) oder gleichwertige Qualifikation für die aufsuchende Assistenz der Klientel in München Stadt/ Land – Elternzeitvertretung -

(Die Stellenbezeichnung meint nicht die männliche Variante, sondern steht für die geschlechtsneutrale Bezeichnung des Berufs. Willkommen sind Menschen egal welchen Geschlechts, welcher Herkunft, sexuellen Orientierung und Religion.)

Regenbogen Wohnen bietet Menschen mit psychischer Behinderung in allen Lebensphasen personenbezogene Unterstützung in einem sicheren Zuhause. An über 40 Standorten betreuen wir Klienten:innen in unterschiedlichen Wohnformen und suchen für unsere aufsuchenden Hilfen für psychisch erkrankte erwachsene Menschen im Einzelwohnen sowie im Wohnen in Gemeinschaft in der Region München Verstärkung

### Ihre Aufgaben

- Assistenz der Klientel in allen Lebensbereichen
- Gestaltung Wohngemeinschaft auf Basis milieutherapeutischer Grundlagen
- Krisenintervention
- Teamarbeit innerhalb des Teams in der Region München
- Mitwirkung und -gestaltung der konzeptionellen Weiterentwicklung der Angebote in der Region München

### Ihr Profil

- Abgeschlossenes Studium der sozialen Arbeit, Sozialpädagogik oder vergleichbare Qualifikation

### Wir bieten

- Abwechslungsreiche und anspruchsvolle Tätigkeit in München
- Befristeter Vertrag Elternzeitvertretung ab August 2023 bis Oktober 2024 mit der Möglichkeit auf Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis
- Teamkonstellationen mit erfahrenen und engagierten Kolleg:innen
- Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung
- eine 5 Tage Woche, Montag bis Freitag tagsüber
- Mobiles Arbeiten in BEW und WG durch Diensthandy und Laptop
- Supervision und Weiterbildung
- Vergütung und Jahressonderzahlungen nach TVöD
- Deutschlandticket Job
- finanziertes Urlaubsgeld und Altersvorsorge
- Gesundheitsprävention
- betriebliche Krankenversicherungen
- Umfangreiche Mitarbeitervergünstigungen
- QM Zertifizierung und umfangreiches Einarbeitungskonzept

Wenn wir Ihr Interesse mit dieser Stellenausschreibung geweckt haben, freuen wir uns über Ihre vollständige und aussagekräftige Bewerbung!

Jetzt bewerben

Weitere Stellenangebote und Informationen unter [www.regenbogen-wohnen.de](http://www.regenbogen-wohnen.de)

Quelle: Regenbogen Wohnen (2023c: o. S.).

## Anhang 4: Einschätzungsergebnisse der Bewertungskategorien

HK->UK->BK	Adelby1	Auf Kurs	BSH	Diako EG	J.-tal	LH BV	Regenb.-W.
<b>1 Online-Präsenz</b>	<b>1,27</b>	<b>1,33</b>	<b>0,47</b>	<b>1,03</b>	<b>0,48</b>	<b>0,69</b>	<b>1,34</b>
<b>1.1 Professionalität der Unternehmenswebsite</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,50</b>	<b>0,50</b>	<b>1,00</b>	<b>1,50</b>
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	2,00	0,00	1,00	2,00	0,00	1,00	1,00
<b>1.2 Benutzerfreundlichkeit und Navigation</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,67</b>	<b>1,33</b>
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	2,00	2,00	0,00	1,00	1,00	1,00	2,00
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	2,00
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>1.3 Qualität der Informationen über Unternehmenswerte und Mission</b>	<b>0,80</b>	<b>2,00</b>	<b>0,40</b>	<b>0,60</b>	<b>0,60</b>	<b>0,40</b>	<b>1,20</b>
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	1,00	2,00	0,00	2,00	0,00	1,00	2,00
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	0,00	2,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	0,00	2,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00

<b>2 Soziale Medien</b>	<b>0,33</b>	<b>1,25</b>	<b>1,67</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,75</b>	<b>0,00</b>
<b>2.1 Aktivität in Sozialen Medien</b>	<b>0,67</b>	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>
2.1.1 Aktualität der Inhalte	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die sozialen Medienaktivitäten	0,00	2,00	2,00	1,00	0,00	1,00	0,00
<b>2.2 Interaktion</b>	<b>0,00</b>	<b>1,50</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,00</b>
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	0,00	1,00	2,00	1,00	0,00	1,00	0,00
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	0,00	2,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00
<b>3 Onlinereputation</b>	<b>0,63</b>	<b>0,50</b>	<b>0,75</b>	<b>0,63</b>	<b>0,50</b>	<b>0,75</b>	<b>0,46</b>
<b>3.1 Online-Bewertungen</b>	<b>0,25</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,25</b>	<b>1,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,25</b>
3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	0,00
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New-Work-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	0,00	2,00	1,00	0,00	2,00	0,00	0,00
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>3.2 Medienberichterstattung über das Unternehmen</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,67</b>
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	2,00	0,00	2,00	2,00	0,00	2,00	1,00
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>4 Digitales Recruiting</b>	<b>0,50</b>	<b>1,13</b>	<b>0,50</b>	<b>1,38</b>	<b>0,71</b>	<b>0,63</b>	<b>0,75</b>
<b>4.1 Karriereportal oder Rubrik auf der Website</b>	<b>0,50</b>	<b>0,75</b>	<b>0,50</b>	<b>1,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,75</b>	<b>1,00</b>
<i>4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote</i>	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
<i>4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten</i>	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00
<i>4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite</i>	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<i>4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innengeschichten und Karrierepfaden</i>	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	1,00	1,00
<b>4.2 Qualität der Stellenanzeigen</b>	<b>0,50</b>	<b>1,50</b>	<b>0,50</b>	<b>1,50</b>	<b>1,17</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>
<i>4.2.1 Persönliche Ansprache</i>	0,00	2,00	0,00	2,00	1,00	1,00	0,00
<i>4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen</i>	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	0,00	1,00
<i>4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
<i>4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen</i>	1,00	2,00	0,00	1,00	2,00	0,00	0,00
<i>4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern</i>	0,00	2,00	0,00	2,00	0,00	1,00	1,00
<i>4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)</i>	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
	<b>Adelby 1</b>	<b>Auf Kurs</b>	<b>BSH</b>	<b>Diako EG</b>	<b>J.-tal</b>	<b>LH BV</b>	<b>Regenb.-W.</b>
<b>Ergebnis</b>	<b>0,68</b>	<b>1,05</b>	<b>0,85</b>	<b>1,01</b>	<b>0,42</b>	<b>0,70</b>	<b>0,64</b>

## Anhang 5: Quellenverzeichnis Anhang

### Quellen der Einschätzungen jeder Bewertungskategorie nach Unternehmen

#### Adelby 1

BK	Quelle	Zugriff am
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	Hauptseite	22.10.2023
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	<a href="https://www.adelby1.de/aktuelles.html">https://www.adelby1.de/aktuelles.html</a>	23.10.2023
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	Hauptseite	24.10.2023
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	Hauptseite	24.10.2023
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	Hauptseite	25.10.2023
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	Hauptseite	25.10.2023
	<a href="https://www.adelby1.de/leitbild.html">https://www.adelby1.de/leitbild.html</a>	25.10.2023
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	<a href="https://www.adelby1.de/leitbild.html">https://www.adelby1.de/leitbild.html</a>	28.10.2023
	<a href="https://www.adelby1.de/nachhaltig.html">https://www.adelby1.de/nachhaltig.html</a>	28.10.2023
1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	keine Fundstellen	
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	<a href="https://www.adelby1.de/nachhaltig.html">https://www.adelby1.de/nachhaltig.html</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CsVs3iFqpVc/">https://www.instagram.com/p/CsVs3iFqpVc/</a>	29.10.2023
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	keine Fundstellen	
2.1.1 Aktualität der Inhalte	<a href="https://www.instagram.com/adelby1/">https://www.instagram.com/adelby1/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/">https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/adelby1">https://www.facebook.com/adelby1</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.xing.com/pages/adelby1">https://www.xing.com/pages/adelby1</a>	29.10.2023
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	vgl. 2.1.1	
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die	<a href="https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/">https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/</a>	29.10.2023



sozialen Medienaktivitäten	<a href="https://www.instagram.com/p/CxaJ7L_IuZb/">https://www.instagram.com/p/CxaJ7L_IuZb/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CxZ303qKV3B/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CxZ303qKV3B/?img_index=1</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CtRTE-Fuq47v/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CtRTE-Fuq47v/?img_index=1</a>	29.10.2023
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	vgl. 2.1.1	
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	<a href="https://www.instagram.com/p/CIGY5xvsGop/">https://www.instagram.com/p/CIGY5xvsGop/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/">https://www.instagram.com/p/Cy5X-7uvSuK/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/adelby1/posts/805523224752956">https://www.facebook.com/adelby1/posts/805523224752956</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/adelby1/posts/836871834951428">https://www.facebook.com/adelby1/posts/836871834951428</a>	29.10.2023
3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	<a href="https://www.kununu.com/de/adelby1-kinder-und-jugenddienste-ggmbh1/kommentare">https://www.kununu.com/de/adelby1-kinder-und-jugenddienste-ggmbh1/kommentare</a>	31.10.2023
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New-Work-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	vgl. 3.1.1	
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	Google News, youtube.com	
4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote	<a href="https://www.adelby1.de/jobportal">https://www.adelby1.de/jobportal</a>	03.11.2023
4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten	vgl. 4.1.1	
4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite	vgl. 4.1.1	
4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innengeschichten und Karrierepfaden	keine Fundstellen	
4.2.1 Persönliche Ansprache	Quelle im Anhang 3.	
4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen	Quelle im Anhang 3.	



4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Quelle im Anhang 3.	
4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern	Quelle im Anhang 3.	
	<a href="https://www.adelby1.de/jobportal">https://www.adelby1.de/jobportal</a>	03.11.2023
	<a href="https://www.adelby1.de/arbeitgeberin.html">https://www.adelby1.de/arbeitgeberin.html</a>	03.11.2023
4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)	Quelle im Anhang 3.	

## **Auf Kurs Jugendhilfe**

<b>BK</b>	<b>Quelle</b>	<b>Zugriff am</b>
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	Hauptseite	22.10.2023
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	Nicht bewertbar	23.10.2023
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	Hauptseite	24.10.2023
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	Hauptseite	24.10.2023
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	Hauptseite	25.10.2023
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	Hauptseite	25.10.2023
	<a href="http://aufkurs-jugendhilfe.de/leitbild-2/">http://aufkurs-jugendhilfe.de/leitbild-2/</a>	25.10.2023
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	<a href="http://aufkurs-jugendhilfe.de/#wir">http://aufkurs-jugendhilfe.de/#wir</a>	28.10.2023
1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	<a href="https://www.instagram.com/p/CP78v5An-NYK/">https://www.instagram.com/p/CP78v5An-NYK/</a>	28.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CIxSF-8n5J-/">https://www.instagram.com/p/CIxSF-8n5J-/ (</a>	28.10.2023
	<a href="http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern">http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern</a>	28.10.2023
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	<a href="http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern">http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern</a>	29.10.2023

	<a href="https://www.instagram.com/p/CHpvVPRHbyr/">https://www.instagram.com/p/CHpvVPRHbyr/</a>	29.10.2023
	<a href="https://aufkurs.jobs.personio.de/job/1058869?language=de&amp;display=de">https://aufkurs.jobs.personio.de/job/1058869?language=de&amp;display=de</a>	29.10.2023
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	<a href="https://www.instagram.com/p/CbsFRy0IXru/">https://www.instagram.com/p/CbsFRy0IXru/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CfblNt9KRnb/">https://www.instagram.com/p/CfblNt9KRnb/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CkdUEm3KcT1/">https://www.instagram.com/p/CkdUEm3KcT1/</a>	29.10.2023
2.1.1 Aktualität der Inhalte	<a href="https://www.instagram.com/stories/highlights/18020398366440344/">https://www.instagram.com/stories/highlights/18020398366440344/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/aufkursjugendhilfe/">https://www.instagram.com/aufkursjugendhilfe/</a>	29.10.2023
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	vgl. 2.1.1	
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die sozialen Medienaktivitäten	<a href="https://www.instagram.com/p/CkLfMT2DycJ/">https://www.instagram.com/p/CkLfMT2DycJ/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CkdUEm3KcT1/">https://www.instagram.com/p/CkdUEm3KcT1/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/Cc58XSIMBDF/">https://www.instagram.com/p/Cc58XSIMBDF/</a>	29.10.2023
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	vgl. 2.1.1	
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	<a href="https://www.instagram.com/p/CZ9rIRIMmnn/">https://www.instagram.com/p/CZ9rIRIMmnn/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CZHQDxgss2h/">https://www.instagram.com/p/CZHQDxgss2h/</a>	29.10.2023
3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	<a href="https://www.kununu.com/de/auf-kurs-jugendhilfe-ggmbh1/kommentare">https://www.kununu.com/de/auf-kurs-jugendhilfe-ggmbh1/kommentare</a>	31.10.2023
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New Work-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	vgl. 3.1.1	
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	Google News, youtube.com	

4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote	<a href="http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern">http://aufkurs-jugendhilfe.de/#anheuern</a>	03.11.2023
4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten	vgl. 4.1.1	
4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite	vgl. 4.1.1	
4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innenschichten und Karrierepfaden	keine Fundstellen	
4.2.1 Persönliche Ansprache	Quelle im Anhang 3.	
4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Quelle im Anhang 3.	
4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern		
	<a href="https://www.instagram.com/aufkursjugendhilfe/">https://www.instagram.com/aufkursjugendhilfe/</a>	03.11.2023
4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)	Quelle im Anhang 3.	

## **Brücke SH**

<b>BK</b>	<b>Quelle</b>	<b>Zugriff am</b>
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	Hauptseite	22.10.2023
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	<a href="https://www.bruecke-sh.de/#">https://www.bruecke-sh.de/#</a>	24.10.2023
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	Hauptseite	24.10.2023
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	<a href="https://www.bruecke-sh.de/jobs/stellenmarkt/">https://www.bruecke-sh.de/jobs/stellenmarkt/</a>	24.10.2023
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	Hauptseite	25.10.2023
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	Hauptseite	25.10.2023

	<a href="https://www.bruecke-sh.de/leitlinien/#1674548599358-cf60b625-5055">https://www.bruecke-sh.de/leitlinien/#1674548599358-cf60b625-5055</a>	25.10.2023
	<a href="https://www.bruecke-sh.de/transparenzbericht/#1666693543807-27ff6e82-13b1">https://www.bruecke-sh.de/transparenzbericht/#1666693543807-27ff6e82-13b1</a>	25.10.2023
	<a href="https://www.bruecke-sh.de/leitbild/#1668071238008-3874884a-01f6">https://www.bruecke-sh.de/leitbild/#1668071238008-3874884a-01f6</a>	25.10.2023
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	<a href="https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/philosophie/">https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/philosophie/</a>	28.10.2023
1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	keine Fundstellen	
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	<a href="https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/querschnittsaufgabe-mitarbeiterinnenorientierung-und-personalentwicklung/">https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/querschnittsaufgabe-mitarbeiterinnenorientierung-und-personalentwicklung/</a>	29.10.2023
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	<a href="https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/">https://www.bruecke-sh.de/mehr-ueber-die-bruecke-sh/</a>	29.10.2023
2.1.1 Aktualität der Inhalte	<a href="https://www.instagram.com/bruecke.sh/">https://www.instagram.com/bruecke.sh/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/Cyz9E4PNPKo/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/Cyz9E4PNPKo/?img_index=1</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/brueckeschleswigholstein">https://www.facebook.com/brueckeschleswigholstein</a>	29.10.2023
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	<a href="https://www.instagram.com/p/CvHHXnAlFag/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CvHHXnAlFag/?img_index=1</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CxKYejll7Z/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CxKYejll7Z/?img_index=1</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/stories/highlights/18232037569235465/">https://www.instagram.com/stories/highlights/18232037569235465/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/brueckeschleswigholstein">https://www.facebook.com/brueckeschleswigholstein</a>	29.10.2023
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die sozialen Medienaktivitäten	<a href="https://www.instagram.com/p/CygRJptMol/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/CygRJptMol/?img_index=1</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CxyBpKvodtz/">https://www.instagram.com/p/CxyBpKvodtz/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CxumT7gIjp3/">https://www.instagram.com/p/CxumT7gIjp3/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CySgco-K66d/">https://www.instagram.com/p/CySgco-K66d/</a>	29.10.2023
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	vgl. 2.1.1	
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	<a href="https://www.instagram.com/p/Cynlhy-pouXZ/?img_index=1">https://www.instagram.com/p/Cynlhy-pouXZ/?img_index=1</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/Csnk8_coHRm/">https://www.instagram.com/p/Csnk8_coHRm/</a>	29.10.2023

3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	<a href="https://www.kununu.com/de/bruecke-schleswig-holstein-ggmbh/kommentare">https://www.kununu.com/de/bruecke-schleswig-holstein-ggmbh/kommentare</a>	31.10.2023
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von „New-Work“-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	vgl. 3.1.1	
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	Google News, youtube.com	
4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote	<a href="https://recruitingapp-2635.uman-tis.com/Jobs/1?lang=ger&amp;CompanyID=&amp;Reset=G">https://recruitingapp-2635.uman-tis.com/Jobs/1?lang=ger&amp;CompanyID=&amp;Reset=G</a>	03.11.2023
4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten	vgl. 4.1.1	
4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite	vgl. 4.1.1	
4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innenschichten und Karrierepfaden	keine Fundstellen	
4.2.1 Persönliche Ansprache	Quelle im Anhang 3.	
4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Quelle im Anhang 3.	
4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern	Quelle im Anhang 3.	
	<a href="https://recruitingapp-2635.uman-tis.com/Jobs/1?lang=ger&amp;CompanyID=&amp;Reset=G">https://recruitingapp-2635.uman-tis.com/Jobs/1?lang=ger&amp;CompanyID=&amp;Reset=G</a>	03.11.2023
	<a href="https://www.bruecke-sh.de/jobs/stellenmarkt/">https://www.bruecke-sh.de/jobs/stellenmarkt/</a>	03.11.2023
4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)	Quelle im Anhang 3.	

## Diakonie Erzgebirge

BK	Quelle	Zugriff am
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	Hauptseite	22.10.2023
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/themen/aktuelles">https://www.diakonie-erzgebirge.de/themen/aktuelles</a>	24.10.2023
	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/themen/termine-und-veranstaltungen">https://www.diakonie-erzgebirge.de/themen/termine-und-veranstaltungen</a>	24.10.2023
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	Hauptseite	24.10.2023
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	Hauptseite	24.10.2023
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	Hauptseite	25.10.2023
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	Hauptseite	25.10.2023
	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=9xK2ATa9iuw">https://www.youtube.com/watch?v=9xK2ATa9iuw</a>	25.10.2023
	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/das-sind-wir/geschaeftsleitung">https://www.diakonie-erzgebirge.de/das-sind-wir/geschaeftsleitung</a>	25.10.2023
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/das-sind-wir/leitbild-der-diakonie">https://www.diakonie-erzgebirge.de/das-sind-wir/leitbild-der-diakonie</a>	28.10.2023
1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	keine Fundstellen	
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	keine Fundstellen	
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	keine Fundstellen	
2.1.1 Aktualität der Inhalte	<a href="https://www.instagram.com/diakonie.erzgebirge/">https://www.instagram.com/diakonie.erzgebirge/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CyIC4iat_9s/">https://www.instagram.com/p/CyIC4iat_9s/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge">https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge</a>	29.10.2023
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	vgl. 2.1.1	
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die sozialen Medienaktivitäten	<a href="https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge/posts/693272252845181">https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge/posts/693272252845181</a>	29.10.2023

	<a href="https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge/posts/686595066846233">https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge/posts/686595066846233</a>	29.10.2023
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	vgl. 2.1.1	
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	<a href="https://www.instagram.com/p/Cw8A5-iK4-q/">https://www.instagram.com/p/Cw8A5-iK4-q/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge/videos/327594816397473">https://www.facebook.com/diakonie.erzgebirge/videos/327594816397473</a>	29.10.2023
3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	<a href="https://www.kununu.com/de/diakonie-erzgebirge/kommentare">https://www.kununu.com/de/diakonie-erzgebirge/kommentare</a>	31.10.2023
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New Work-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	vgl. 3.1.1	
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	Google News, youtube.com	
4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/offene-stellen">https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/offene-stellen</a>	03.11.2023
4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten	vgl. 4.1.1	
4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite	vgl. 4.1.1	
4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innenschichten und Karrierepfaden	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/blog">https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/blog</a>	03.11.2023
4.2.1 Persönliche Ansprache	Quelle im Anhang 3.	
4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Quelle im Anhang 3.	
4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern	Quelle im Anhang 3.	

	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/offene-stellen">https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/offene-stellen</a>	03.11.2023
	<a href="https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/ausbildung/ausbildung-pflegefach-fraupflegefachmann">https://www.diakonie-erzgebirge.de/karriere/ausbildung/ausbildung-pflegefach-fraupflegefachmann</a>	03.11.2023
4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)	Quelle im Anhang 3.	

## **Johannistal**

<b>BK</b>	<b>Quelle</b>	<b>Zugriff am</b>
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	Hauptseite	22.10.2023
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	n. B.	24.10.2023
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	Hauptseite	24.10.2023
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	Hauptseite	24.10.2023
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	Hauptseite	25.10.2023
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	Hauptseite	25.10.2023
	<a href="https://www.johannistal.net/jobs.html">https://www.johannistal.net/jobs.html</a>	25.10.2023
	<a href="https://www.johannistal.net/ziele.html">https://www.johannistal.net/ziele.html</a>	25.10.2023
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	<a href="https://www.johannistal.net/ziele.html">https://www.johannistal.net/ziele.html</a>	28.10.2023
1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	<a href="https://www.johannistal.net/jobs.html">https://www.johannistal.net/jobs.html</a>	28.10.2023
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	keine Fundstellen	
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	<a href="https://www.johannistal.net/jobs.html">https://www.johannistal.net/jobs.html</a>	29.10.2023
2.1.1 Aktualität der Inhalte	<a href="https://www.instagram.com/johannistal_schleswig/">https://www.instagram.com/johannistal_schleswig/</a>	29.10.2023



	<a href="https://www.facebook.com/johannistal/?locale=de_DE">https://www.facebook.com/johannistal/?locale=de_DE</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CIWERp5ovIX/">https://www.instagram.com/p/CIWERp5ovIX/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.xing.com/pages/johannistal">https://www.xing.com/pages/johannistal</a>	29.10.2023
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	vgl. 2.1.1	
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die sozialen Medienaktivitäten	keine Fundstellen	
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	vgl. 2.1.1	
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	keine Fundstellen	
3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	<a href="https://www.kununu.com/de/johannistal-soziale-dienstleistungen-ggmbh/kommentare">https://www.kununu.com/de/johannistal-soziale-dienstleistungen-ggmbh/kommentare</a>	31.10.2023
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New Work-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	vgl. 3.1.1	
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	Google News, youtube.com	
4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote	<a href="https://www.johannistal.net/jobs.html">https://www.johannistal.net/jobs.html</a>	03.11.2023
4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten	vgl. 4.1.1	
4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite	vgl. 4.1.1	
4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innengeschichten und Karrierepfaden	keine Fundstellen	
4.2.1 Persönliche Ansprache	Quelle im Anhang 3.	
4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Quelle im Anhang 3.	

4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen	Quelle im Anhang 3.
4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern	Quelle im Anhang 3.
4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)	Quelle im Anhang 3.

## Lebenshilfe Bremervörde

BK	Quelle	Zugriff am
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	Hauptseite	22.10.2023
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	<a href="https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/die-lebenshilfe/berichte-aus-unserem-haus">https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/die-lebenshilfe/berichte-aus-unserem-haus</a>	23.10.2023
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	Hauptseite	24.10.2023
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	Hauptseite	24.10.2023
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	<a href="https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/leicht-zu-lesen/ueber-uns">https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/leicht-zu-lesen/ueber-uns</a>	25.10.2023
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	Hauptseite	25.10.2023
	<a href="https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/">https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/</a>	25.10.2023
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	<a href="https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/die-lebenshilfe/das-sind-wir">https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/die-lebenshilfe/das-sind-wir</a>	28.10.2023
1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	keine Fundstellen	
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	Nur in Bezug auf Nutzer*innen, keine Betonung in Bezug auf Mitarbeitende.	
	<a href="https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/">https://www.lebenshilfe-bremervoerde.de/</a>	28.10.2023
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	keine Fundstellen	
2.1.1 Aktualität der Inhalte	<a href="https://www.instagram.com/lebenshilfe_brvzev/?hl=de">https://www.instagram.com/lebenshilfe_brvzev/?hl=de</a>	29.10.2023

	<a href="https://www.instagram.com/p/CyySpqNomGR/?hl=de">https://www.instagram.com/p/CyySpqNomGR/?hl=de</a>	29.10.2023
	<a href="https://de-de.facebook.com/lhbrvzev/">https://de-de.facebook.com/lhbrvzev/</a>	29.10.2023
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	vgl. 2.1.1	
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die sozialen Medienaktivitäten	<a href="https://www.instagram.com/p/CdELqYxLrh4/?hl=de">https://www.instagram.com/p/CdELqYxLrh4/?hl=de</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CQGIE2Yr-miX/?hl=de">https://www.instagram.com/p/CQGIE2Yr-miX/?hl=de</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.instagram.com/p/CP-1F5KFkIx/?hl=de">https://www.instagram.com/p/CP-1F5KFkIx/?hl=de</a>	29.10.2023
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	vgl. 2.1.1	
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	<a href="https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/655795053254074">https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/655795053254074</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/655653839934862">https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/655653839934862</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/714857640681148">https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/714857640681148</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/691185006381745">https://www.facebook.com/lhbrvzev/posts/691185006381745</a>	29.10.2023
3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	<a href="https://www.kununu.com/de/lebenshilfe-bremervoerde-zeven-ggmbh/kommentare">https://www.kununu.com/de/lebenshilfe-bremervoerde-zeven-ggmbh/kommentare</a>	31.10.2023
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von New Work-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	vgl. 3.1.1	
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	Google News, youtube.com	
4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote	<a href="https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/">https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/</a>	03.11.2023
4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten	vgl. 4.1.1	

4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite	vgl. 4.1.1	
4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innenschichten und Karrierepfaden	<a href="https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/">https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/</a>	03.11.2023
4.2.1 Persönliche Ansprache	Quelle im Anhang 3.	
4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Quelle im Anhang 3.	
4.2.4 Erkennbarkeit von „New-Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern	Quelle im Anhang 3.	
	<a href="https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/">https://lebenshilfe-bremervoerde.career.softgarden.de/</a>	03.11.2023
4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)	Quelle im Anhang 3.	

## **Regenbogen Wohnen**

<b>BK</b>	<b>Quelle</b>	<b>Zugriff am</b>
1.1.1 Qualität des Designs und Klarheit der Struktur	Hauptseite	22.10.2023
1.1.2 Aktualität der Inhalte und Informationen	Hauptseite	24.10.2023
1.2.1 Intuitive Navigation auf der Website	Hauptseite	24.10.2023
1.2.2 Auffindbarkeit der Karriereseite (bspw. Call-to-Action-Elemente (CTA) für Jobsuchende)	Hauptseite	24.10.2023
1.2.3 Zugänglichkeit (Barrierefreiheit) der Website	Hauptseite	25.10.2023
1.3.1 Hervorhebung der Unternehmenskultur	Hauptseite	25.10.2023
	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/karriere/">https://regenbogen-wohnen.de/karriere/</a>	25.10.2023
1.3.2 Darstellung von Werten, einer Mission und sozialen Verantwortung des Unternehmens	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/ueber-uns/">https://regenbogen-wohnen.de/ueber-uns/</a>	28.10.2023
	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/karriere/">https://regenbogen-wohnen.de/karriere/</a>	28.10.2023

1.3.3 Bereitstellung von Informationen über agile Arbeitsmethoden und partizipative Entscheidungsfindung	keine Fundstellen	
1.3.4 Betonung der Bedeutung von Vielfalt und Inklusion in der Unternehmenskultur	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/karriere/">https://regenbogen-wohnen.de/karriere/</a>	28.10.2023
1.3.5 Sichtbarkeit von „New-Work“-Prinzipien wie Selbstorganisation und Eigenverantwortung	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/karriere/">https://regenbogen-wohnen.de/karriere/</a>	29.10.2023
2.1.1 Aktualität der Inhalte	<a href="https://www.linkedin.com/company/regenbogen-wohnen-ggmbh/">https://www.linkedin.com/company/regenbogen-wohnen-ggmbh/</a>	29.10.2023
	<a href="https://www.xing.com/pages/regenbogen-wohnggmbh">https://www.xing.com/pages/regenbogen-wohnggmbh</a>	29.10.2023
2.1.2 Nutzung verschiedener Plattformen	vgl. 2.1.1	
2.1.3 Einbindung von Mitarbeiter*innen in die sozialen Medienaktivitäten	keine Fundstellen	
2.2.1 Interaktionshäufigkeit mit Kommentaren und Fragen	vgl. 2.1.1	
2.2.2 Qualität der Interaktion mit Kommentaren und Fragen	keine Fundstellen	
3.1.1 Tonalität der Bewertungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen	<a href="https://www.kununu.com/de/regenbogen-wohnen/kommentare">https://www.kununu.com/de/regenbogen-wohnen/kommentare</a>	31.10.2023
3.1.2 Erkennbarkeit der Anwendung von „New-Work“-Prinzipien im Betrieb, aus den Bewertungen heraus	vgl. 3.1.1	
3.1.3 Interaktionshäufigkeit mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.1.4 Qualität der Interaktion mit Bewertungen	vgl. 3.1.1	
3.2.1 Häufigkeit der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.2 Tonalität der Berichterstattung	Google News, youtube.com	
3.2.3 Auffindbarkeit von Medienberichten über die Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle	Google News, youtube.com	
4.1.1 Übersichtlichkeit der Darstellung aktueller Jobangebote	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/stellenangebote/">https://regenbogen-wohnen.de/stellenangebote/</a>	03.11.2023
4.1.2 Praktikabilität der Suchfunktion für Karrieremöglichkeiten	vgl. 4.1.1	
4.1.3 Erkennbarkeit von „New-Work“-Prinzipien auf der Karriereseite	vgl. 4.1.1	

4.1.4 Integration von Mitarbeiter*innenschichten und Karrierepfaden	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/karriere/#statements">https://regenbogen-wohnen.de/karriere/#statements</a>	03.11.2023
4.2.1 Persönliche Ansprache	Quelle im Anhang 3.	
4.2.2 Klarheit in der Formulierung von Aufgaben und Erwartungen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.3 Aufzeigen von Karriereentwicklungsmöglichkeiten	Quelle im Anhang 3.	
4.2.4 Erkennbarkeit von „New Work“-Elementen wie flexiblem Arbeiten und Selbstorganisation in Stellenanzeigen	Quelle im Anhang 3.	
4.2.5 Qualität von visuellen Elementen wie Videos und Bildern	Quelle im Anhang 3.	
	<a href="https://regenbogen-wohnen.de/karriere/">https://regenbogen-wohnen.de/karriere/</a>	03.11.2023
4.2.6 Gelingen der Herausstellung einer UAP (Unique Applying Proposition)	Quelle im Anhang 3.	

## Quellen der Stellenanzeigen

Adelby 1 (2023): Heilpädagog\*in / Sozialpädagog\*in / Pädagog\*in einschlägiger Fachrichtungen / Interdisziplinäre Frühförder\*in (m/w/d). Flensburg: Adelby 1, Kinder- und Jugenddienste gGmbH. Online unter: <https://www.adelby1.de/jobportal/joblisting/34-heilpaedagoge-paedagoge-fruehfoerderung.html> (Zugriff am 22.10.2023).

Auf Kurs – Jugendhilfe (2023): Sozialpädagog\*innen mit abgeschlossener Zusatzausbildung Systemische Therapie. Hamburg: Auf Kurs – Jugendhilfe gGmbH. Online unter: <https://aufkurs.jobs.personio.de/job/1058869?language=de> (Zugriff am 22.10.2023).

Brücke SH (2023a): Sozialarbeiter\*in/Sozialpädagog\*in (m/w/d). Kiel: Brücke Schleswig-Holstein gGmbH (Brücke SH). Online unter: <https://recruitingapp-2635.umantis.com/Vacancies/1541/Description/1> (Zugriff am 22.10.2023).

Brücke SH (2023b): Sozialpädagog\*in (w/m/d). Kiel: Brücke Schleswig-Holstein gGmbH (Brücke SH). Online unter: <https://recruitingapp-2635.umantis.com/Vacancies/1546/Description/1> (Zugriff am 22.10.2023).

Brücke SH (2023c): Sozialpädagog\*in/Sozialarbeiter\*in (m/w/d). Kiel: Brücke Schleswig-Holstein gGmbH (Brücke SH). Online unter: <https://recruitingapp-2635.umantis.com/Vacancies/1569/Description/1> (Zugriff am 22.10.2023).

Diakonie Erzgebirge (2023a): Mitarbeiter (w/m/d) für unsere Begegnungsstätte. Aue-Bad Schlema: Diakonie Erzgebirge e.V. Online unter: <https://diakonie-erzgebirge.softgarden.io/job/34910039/Mitarbeiter-w-m-d-f%C3%BCr-unsere-Begegnungsst%C3%A4tte> (Zugriff am 22.10.2023).

Diakonie Erzgebirge (2023b): Mitarbeiter (w/m/d) für unsere Migrationsberatung in Aue. Aue-Bad Schlema: Diakonie Erzgebirge e.V. Online unter: <https://diakonie-erzgebirge.softgarden.io/job/33012358/Mitarbeiter-w-m-d-f%C3%BCr-unsere-Migrationsberatung-in-Aue> (Zugriff am 22.10.2023).

Diakonie Erzgebirge (2023c): Teamleitung (w/m/d) für unsere Begegnungsstätte. Aue-Bad Schlema: Diakonie Erzgebirge e.V. Online unter: <https://diakonie-erzgebirge.softgarden.io/job/33012358/Mitarbeiter-w-m-d-f%C3%BCr-unsere-Migrationsberatung-in-Aue>

erzgebirge.softgarden.io/job/34912334/Teamleitung-w-m-d-f%C3%BCr-un-sere-Begegnungsst%C3%A4tte (Zugriff am 22.10.2023).

Johannistal (2023): Stellenangebote vom Johannistal Schleswig - Erzieher:in, Sozialpädagog:in, Heilpädagog:in (w/m/d) [Screenshotausschnitt]. Schleswig: Johannistal Soziale Dienstleistungen gGmbH. Online unter: <https://www.johannistal.net/jobs.html> (Zugriff am 22.10.2023).

Lebenshilfe Bremervörde (2023a): Sozialpädagog:Innen/ Sozialarbeiter:Innen (m/w/d) für unseren Sozialdienst bei Lebenshilfe Bremervörde/ Zeven gGmbH. Bremervörde: Lebenshilfe Bremervörde/Zeven gGmbH. Online unter: <https://lebenshilfe-bremervoerde.softgarden.io/job/34821329/Sozialp-dagog-Innen-Sozialarbeiter-Innen-m-w-d-f-r-unseren-Sozialdienst> (Zugriff am 22.10.2023).

Lebenshilfe Bremervörde (2023b): Bildungsmanager:in im Wohnverbund bei Lebenshilfe Bremervörde/ Zeven gGmbH. Bremervörde: Lebenshilfe Bremervörde/Zeven gGmbH. Online unter: <https://lebenshilfe-bremervoerde.softgarden.io/job/36486469/Bildungsmanager-in-im-Wohnverbund> (Zugriff am 22.10.2023).

Regenbogen Wohnen (2023a): Sozialpädagogen:in (m,w,d) oder gleichwertige Qualifikation für die aufsuchende Assistenz der Klientel in München Stadt/ Land – Elternzeitvertretung -. München: Regenbogen Wohnen gGmbH. Online unter: <https://regenbogen-wohnen.softgarden.io/job/33904074/-Sozialp%C3%A4dagog-in-m,w,d-oder-gleichwertige-Qualifikation-f%C3%BCr-die-aufsuchende-Assistenz-der-Klientel-in-M%C3%BCnchen-Stadt-Land-%E2%80%93-Elternzeitvertretung-> (Zugriff am 22.10.2023).

Regenbogen Wohnen (2023b): Sozialpädagog:in / Pflegefachkraft (m/w/d) für die Betreuung in unserer Wohngruppe in Garching. München: Regenbogen Wohnen gGmbH. Online unter: <https://regenbogen-wohnen.softgarden.io/job/25221570/Sozialp%C3%A4dagog-in-Pflegefachkraft-m-w-d-f%C3%BCr-die-Betreuung-in-unserer-Wohngruppe-in-Garching> (Zugriff am 22.10.2023).

Regenbogen Wohnen (2023c): Sozialpädagog\*in oder vergleichbare Qualifikation (m/w/d). München: Regenbogen Wohnen gGmbH. Online unter:



<https://regenbogen-wohnen.softgarden.io/job/25714686/Sozialp%C3%A4dagog-in-oder-vergleichbare-Qualifikation-m-w-d-> (Zugriff am 22.10.2023).

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift