

SOZIAL WIRTSCHAFT

sozialwirtschaft.nomos.de

1 | 2025
35. Jahrgang

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

Herausgegeben von der

Bundesarbeitsgemeinschaft der
Freien Wohlfahrtspflege e.V.

Beirat

Dr. Berthold Becher
Prof. Dr. Jörg Dittmann
Sandra Eischer
Dr. Charlotte Giese
Prof. Dr. Waltraud Grillitsch
Prof. Dr. Klaus Grunwald
Daniel Kiesel
Prof. Helmut Kreidenweis
Markus Krings
Abraham Lehrer
Walter Marschitz
Prof. Dr. Gabriele Moos
Thomas Niermann
Dr. Joachim Rock
Prof. Dr. Monika Sagmeister
Prof. Dr. Stefan Schick
Evelin Schneyer
Dr. Bernd Schubert
Dr. Gerhard Timm
Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt
Prof. Dr. Jürgen Zerth

Organisationsentwicklung

Aus dem Inhalt

- 7 Erfolgreich führen in schwierigen Zeiten in der Sozialwirtschaft
Von Daniela Lechner und Sophia Budde
- 10 Containment als zentrale Leadership-Aufgabe in Organisationen
Von Uwe Kowalzik
- 13 Agilität in öffentlichen Verwaltungen
Von Stefan Gesmann und Yvonne von Kegler
- 15 Soziale Gerechtigkeit ohne organisationale Gerechtigkeit?
Von Johanna Pretsch, Neşe Sevsay-Tegethoff und Friederike Gerstenberg
- 18 Zwischen Fremdbestimmung und Autonomie
Von Silke Mehre
- 25 Die Mitarbeitenden – Engpass und Leistungsfaktor
Von Hans Ulrich Hutten
- 28 Klimawandel – Transformation vermitteln und gestalten
Von Michael Vilain und Steffen Lembke
- 31 Rezension: Wer unter die Haut geht. Anatomie als Metapher und blutige Praxis
Von Britta R. Kollberg
- 32 Dimensionen und Erfolgsfaktoren beim Onboarding-Prozess
Von Dr. Heiko Hirth
- 35 Digitale Inseln vermeiden: Eine Lösung für kleine Unternehmen
Von Markus Krings und Lutz Maicher
- 39 Wertschätzungsstrategie als Wettbewerbsvorteil
Von Sabrina Sgoff



Nomos



EINE ANTWORT AUF DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Wertschätzungsstrategie als Wettbewerbsvorteil



VON SABRINA SGOFF

Sabrina Sgoff ist Sozialmanagerin (M.S.M.) und Sozialpädagogin (B.A.). Sie ist unter anderem als externe Dozentin im Bachelor Soziale Arbeit an der SRH Fernhochschule – The Mobile University sowie als Wertschätzungs-Coach für die Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung tätig.
www.akademie-fuer-wertschaetzung.de
s.sgoff@akademie-fuer-wertschaetzung.de

Der Artikel untersucht das Wesen und die Bedeutung von Wertschätzung für Sozialunternehmen und stellt ein Pilotprojekt vor, bei dem ein systematischer Ansatz zur Weiterentwicklung von Wertschätzung in einem Sozialunternehmen umgesetzt wurde. Die Erkenntnisse bieten Führungskräften im Sozialbereich konkrete Handlungsansätze, wie eine wertschätzende Unternehmenskultur nicht nur die Mitarbeitenden stärken, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg der Gesamtorganisation positiv beeinflussen kann.

Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens sehen sich aktuell mit wirtschaftlichen Herausforderungen und mit einem zunehmend schwierigen Arbeitsmarkt konfrontiert. Die Ökonomisierungsprozesse der vergangenen Jahrzehnte haben den Kostendruck und die Konkurrenz für Sozialunternehmen stark erhöht (vgl. Tabatt-Hirschfeldt, 2016). Dabei stellen die Mitarbeitenden einen entscheidenden Kostenfaktor dar und sind zugleich die wichtigste Ressource zur Dienstleistungserbringung (vgl. Hoffmann, 2013, S. 11). Diese Bedingungen machen ein effizientes Personalmanagement unabdingbar.

Der aktuelle Fachkräftemangel stellt Sozialunternehmen vor die Herausforderung, vakante Stellen zu besetzen, und bringt zusätzliche Belastungen mit sich. In dem emotional hoch belastenden Arbeitsfeld stehen die Mitarbeitenden täglich unter hohem Stress. Mehrarbeit und erhöhter Druck durch Personalmangel belasten die Beschäftigten weiter und führen wiederum zu erhöhten Krank-

heitsraten und Fluktuation (vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2024a, S. 6-9). Durch die gegenwärtige Situation bekommen viele Sozialunternehmer das Gefühl, sich bei potenziellen Mitarbeitenden bewerben zu müssen – und nicht umgekehrt.

Im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Anforderungen und den hohen Ansprüchen an die Arbeitsqualität können die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden leicht in den Hintergrund geraten. Es zeigt sich jedoch, dass Sozialunternehmen ihre Personal- und Organisationsentwicklung aktiv gestalten müssen, um sowohl ihren gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen als auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu sichern (vgl. Hoffmann, 2012, S. 25).

In diesem Kontext gewinnt die Frage nach Faktoren, die bestehende Mitarbeitende an das Unternehmen binden und neue Bewerber:innen anziehen, erheblich an Bedeutung. Der DGB-Index Gute Arbeit 2024 zeigt, dass Arbeitszufriedenheit eng an Wertschätzung durch Vorge-

setzte, Kollegialität, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und das Gehalt gekoppelt ist (vgl. Institut DGB-Index gute Arbeit, 2024b, S. 40–43). Eine langjährige Studie von Manpower macht zudem eine Tendenz deutlich: Anerkennung und Wertschätzung werden immer wichtiger, während die Bedeutung finanzieller Anreize langsam abnimmt. (vgl. Manpower 2017; 2019)

Der Gegenstand der Wertschätzung

Wertschätzung soll in diesem Rahmen als eine wohlwollende Grundhaltung gegenüber einem anderen Menschen in seiner Gesamtheit verstanden werden. Sie stellt ein elementares Grundbedürfnis dar, das sowohl Befriedigung erfährt, wenn ein Mensch Zuwendung und Anerkennung empfängt, als auch wenn er sie geben kann. (vgl. Haller, 2021, S. 9, 16)

Nach Rogers (1972) geht Wertschätzung eng mit Empathie einher und setzt voraus, sowohl sich selbst als auch andere gut wahrnehmen zu können. Wer sich seiner eigenen Stärken, Schwächen, Gefühle und Bedürfnisse bewusst ist, kann auch sein Gegenüber auf diesen Ebenen besser wahrnehmen. Darüber hinaus dient Wertschätzung der Wahrung der menschlichen Würde – ein Grundrecht und ein Grundpfeiler der „Menschenrechtsprofession Soziale Arbeit“ (Staub-Bernasconi o.J.). Dadurch gewinnt sie für eine Soziale Arbeit gemäß ihrer eigenen Werte auf allen Organisationsebenen an besonderer Bedeutung.

Die Folgen mangelnder Wertschätzung

Wo Wertschätzung fehlt, entstehen häufig Kränkungen. Diese zeigen sich sowohl auf der Ebene zwischen Kolleg:innen und Vorgesetzten als auch mit zu Betreuenden und sind laut Studien eine der häufigsten Ursachen für Stress und persönliche Konflikte im Arbeitsalltag. (vgl. Institut DGB-Index gute Arbeit, 2024b, S. 52-55) Mangelnde Wertschätzung kann sich in subtilen Formen äußern, etwa durch Ignorieren von Leistungen oder unfaire Kritik, aber auch in schwerer Form von systematischem Mobbing. Solche Erlebnisse werden als persönliche Zurückweisung wahrgenommen und

können eine Kaskade negativer Folgen auslösen. Kränkungen führen nicht nur zu emotionalem Stress, sondern stehen auch in direktem Zusammenhang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Chronischer Stress infolge wiederholter Kränkungen erhöht das Risiko für psychische und physische Erkrankungen und kann Mitarbeitende in eine Abwärtsspirale führen. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Betroffenen selbst, sondern auch auf die gesamte Organisation: Fehlzeiten, verminderte Produktivität und ein negatives Betriebsklima sind die Folge (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2002, S. 76–83).

Wertschätzung als Prävention und Ressource

Die gezielte Förderung von Wertschätzung am Arbeitsplatz ist daher nicht nur ein Ausdruck guter Führungsarbeit, sondern auch eine wirksame Präventionsmaßnahme. Sie schützt vor den Folgen von Kränkungen, stärkt die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden und fördert eine Unternehmenskultur, die auf Respekt und Anerkennung basiert, wodurch sich die Mitarbeitenden gesehen und geschätzt fühlen und ihre Motivation und ihr Engagement gesteigert wird. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit und die Eigenmotivation zur Weiterentwicklung aus – entscheidende Faktoren, die letztlich auch den Adressat:innen der sozialen Dienstleistung zugute kommen.

Eine Umfrage der Personalberatung Rochus Mummert aus dem Jahr 2017 verdeutlicht die Bedeutung von Wertschätzung: Neun von zehn mittelständischen Führungskräften sind überzeugt, dass Wertschätzung maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Gleichzeitig zeigt die Umfrage jedoch ein Umsetzungsdefizit, da nur knapp die Hälfte angibt, dass in ihrem Unternehmen tatsächlich ein wertschätzender Umgang gepflegt wird (vgl. Rochus Mummert, 2018).

Eine Unternehmenskultur der Wertschätzung erfordert sowohl ein gewisses Maß an Einfühlungsvermögen und Verständnis als auch ein aktives Handeln in Bezug auf die Bedürfnisse und das Befinden des Gegenübers einerseits von den Vorgesetzten zu den Mitarbeitenden jedoch auch umgekehrt.

Wie kann den aktuellen Herausforderungen am Arbeitsmarkt mit Wertschätzung begegnet werden?

Eine nachweislich wirksame Herangehensweise entwickelte die Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen. Gegründet wurde die Akademie im Jahr 2023 von der Unternehmensberaterin, Mediatorin und Sonderpädagogin Kathrin Hammer und umfasst mehrere Teilbereiche, die sich an unterschiedliche Zielgruppen richten. Neben diversen Fortbildungsangeboten sind die sogenannten „Zertifizierungen zum wertschätzenden Arbeitgeber“ das Kernstück der Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen. Diese stellen einen mehrmonatigen Organisationsentwicklungsprozess mit dem Schwerpunkt Wertschätzung dar. Ziel ist es

- den Wert der Wertschätzung innerhalb von Organisationen und Einrichtungen der Sozialen Arbeit sowie auf gesellschaftlicher und politischer Ebene bewusst zu machen,
- bereits gelebte Wertschätzung in Organisationen sichtbar und spürbar zu machen sowie messbar zu erhöhen,
- Mitarbeiter-Fluktuation und Krankheitsraten zu senken,
- die Motivation der Mitarbeitenden zu fördern
- sowie einen Wettbewerbsvorteil durch leichtere Mitarbeiter-Gewinnung und eine geschärfte öffentliche Wahrnehmung zu schaffen.

Um den Qualitätsstandard einer Zertifizierung gewährleisten zu können, bietet die Akademie für Wertschätzung in Sozialen Berufen eine eigene Ausbildung zum Wertschätzungs-Coach an. Die ausgebildeten Coaches werden befähigt, eigenständig Zertifizierungen zum „wertschätzenden Arbeitgeber“ zu begleiten. Darüber hinaus können sie selbstständig nach eigenem Schwerpunkt in der Zusammenarbeit mit Unternehmen tätig werden.

Organisationsentwicklung mit Schwerpunkt Wertschätzung

Zu Beginn eines solchen Organisationsentwicklungsprozesses stehen zunächst je eine Auftaktveranstaltung für die Führungsebene und für die Mitarbeitenden. Bei Ersterer wird mit den Führungskräften das gemeinsame Projekt geplant und

die Wertschätzungs-Coaches erhalten einen ersten Eindruck zur Wertschätzungskultur des Unternehmens aus Leitungssicht. Bei der zweiten Auftaktveranstaltung werden alle Mitarbeitenden über den Prozess aufgeklärt und dürfen in einer anonymen und digital durchgeführten Befragung, der sog. „Wertschätzungspotentialanalyse“ ihre persönliche Einschätzung zum gegenwärtigen Stand der gelebten Wertschätzung innerhalb ihres Unternehmens abgeben. Zudem werden u. a. die persönliche Zufriedenheit, Verbesserungswünsche sowie Dauer der Unternehmenszugehörigkeit abgefragt. Die Auswertung dieser Umfrage zeigt das Potential zur Verbesserung von Mitarbeiter-Zufriedenheit und die Themenbereiche zur Weiterentwicklung einer noch wertschätzenderen Unternehmenskultur auf. Im Anschluss bildet sich eine Projektgruppe aus freiwilligen Mitarbeitenden aller Organisationsebenen, welche sich in den folgenden Monaten regelmäßig trifft und die gesammelten Themen priorisiert, diskutiert und weiterentwickelt. Die Wertschätzungs-Coaches begleiten den Prozess und schaffen einen Rahmen, der Transparenz und offene Kommunikation fördert und in dem sich alle auf Augenhöhe begegnen können. Auf dieser Basis erarbeitet die Projektgruppe eine „Wertschätzungsstrategie“ für das Unternehmen, welche Zielsetzungen und eine konkrete Maßnahmenplanung beinhaltet. Diese wird am Ende des Prozesses der gesamten Belegschaft durch die Projektgruppe vorgestellt. Mittels einer zweiten anonymen digitalen Befragung werden die wahrgenommenen Veränderungen und die aktuelle Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhoben. Ihre Auswertung wird allen transparent und nachvollziehbar dargelegt. Abschließend folgt eine Auswertung mit der Projektgruppe und den beteiligten Wertschätzungs-Coaches und gemeinsam wird entschieden, ob der Prozess erfolgreich in eine Zertifizierung zum „wertschätzenden Arbeitgeber“ mündet. Diesen Titel trägt das Unternehmen zwei Jahre lang bis zur Rezertifizierung. Neben den moderierten Projektgruppentreffen stehen dem Unternehmen methodisch noch Supervision, Einzel- und Gruppencoachings für die Führungskräfte sowie themenspezifische Workshops, die der Fortbildung des gesamten Teams im Bereich Wertschätzung dienen, zur Verfügung.

Educo – Soziale Dienste als Deutschlands erster zertifizierter „wertschätzender Arbeitgeber“

Im Jahr 2024 führte die Akademie für Wertschätzung die ersten Zertifizierungen zum „wertschätzenden Arbeitgeber“ durch. Ein Pilotprojekt wurde mit dem niederbayerischen sozialen Dienstleistungsunternehmen Educo umgesetzt, das die Zertifizierung für den Fachbereich „Schulbegleitung“ am Standort Landshut durchführte. Educo war im Jahr zuvor stark gewachsen und somit nutzten die Führungskräfte den Organisationsentwicklungsprozess nicht nur zur Verbesserung ihrer Wertschätzungskultur, sondern auch zur Neustrukturierung und Erweiterung des Leitungsteams.

Bereits zu Beginn wiesen die Mitarbeitenden in einer Umfrage einen hohen Wert von 8,43 von 10 Punkten auf einer Skala zur wahrgenommenen Wertschätzung durch ihren Arbeitgeber auf. Dennoch wurden durch die Befragung und die Arbeit der Projektgruppe mehrere Handlungsfelder identifiziert, die für die weitere Entwicklung entscheidend waren.

Zentrale Themen, die im Projekt bearbeitet wurden, umfassten:

- Verbesserung des internen Informationsflusses.
- Optimierung des Einarbeitungsprozesses.
- Erweiterung von Mitarbeiter-Benefits mit Einführung einer betrieblichen Altersvorsorge und Krankenversicherung sowie Angebot von Job-Rad-Leasing zur Gesundheitsförderung.
- Einführung eines einheitlichen Programms zur effizienteren Datenverarbeitung.
- Gezielte Weiterbildungsangebote zur Förderung der beruflichen Entwicklung.

Ergebnisse und Wirkung

Im Juli 2024 erhielt Educo das Zertifikat „wertschätzender Arbeitgeber im Sozialen Bereich“. Die Abschlussbefragung zeigte eine Steigerung des Wertes der gefühlten Wertschätzung von eingangs 8,43 auf 9,0 von 10 Punkten. Ebenso verbesserte sich die Bereitschaft, den Arbeitgeber weiterzuempfehlen, von 9,1 auf 9,5 Punkte. Der Geschäftsführer Sebastian Lehr nahm eine spürbare Erleichterung bei der Mitarbeitergewinnung

und eine verbesserte Außendarstellung des Unternehmens wahr. Der Status als zertifizierter „wertschätzender Arbeitgeber“ wird aktiv im Recruiting und in der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt und zeigt vertrauensstiftende Effekte. So stieg zwischen August und Dezember 2024 die Zahl der Mitarbeitenden von 143 auf 165. Viele Bewerber:innen bezogen sich in ihren Bewerbungen ausdrücklich auf die wertschätzende Unternehmenskultur. Sechs Schulbegleiterinnen haben in der Zeit zudem zusammen mit ihren Begleitungskindern von anderen Trägern zu Educo explizit aufgrund der besseren Arbeitsbedingungen und der Wertschätzungsstrategie gewechselt. Darüber hinaus gab es seitdem keine Kündigungen.

In Bezug auf die durchschnittlichen Krankheitstage lässt sich keine Wirkung feststellen, da diese leicht von 9 (2023) auf 11 (2024) gestiegen sind. Diese Zahlen liegen jedoch unterhalb des gesellschaftlichen Durchschnitts und können eher als allgemeiner Trend gewertet und nicht auf das Projekt zurückgeführt werden. (vgl. Ahlers, 2024)

Die Führungskräfte meldeten eine deutliche Verbesserung ihrer eigenen Arbeitsmotivation und der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden zurück. Laut dem Geschäftsführer veränderte sich die Unternehmenskultur hin zu einem neuen, stärkeren Miteinander, das über alle Unternehmensebenen hinweg spürbar sei. Er betont insbesondere, die Bedeutung der Wertschätzungsstrategie, mit welcher sich alle Mitarbeitenden identifizieren können. Die Mitarbeitenden meldeten in der Abschlussbefragung mit einem Durchschnittswert von 8,5 von 10 zurück, dass sie mit dem Ergebnis der Wertschätzungsstrategie zufrieden seien. „Der wichtigste Punkt ist aber ganz bestimmt, dass ich als Unternehmer gefordert wurde, mich damit zu beschäftigen, welche Werte in meinem Unternehmen Gültigkeit haben sollen und die Erkenntnis, dass diese Werte nicht nur in Einklang mit den Werten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bringen sind, sondern dass gemeinsam mit diesen an einer ‚Werte-Schöpfung‘ gearbeitet werden kann und darf. Mit dem damit Erreichten, gelingt es uns völlig unabhängig von monetären Bezugsgrößen, eine für uns bis dato nicht spürbare innere Stabilität zu erleben und vor allem weiterzuentwickeln.“ (Sebastian Lehr, Interview August 2024)

Wirtschaftlich betrachtet konnte Educo seinen Umsatz von 2023 auf 2024 um 23 Prozent steigern, was insbesondere durch die gewachsene Mitarbeitendenzahl möglich wurde. Auch wenn ein direkter Zusammenhang mit der Wertschätzungsstrategie schwer zu messen ist, sieht Geschäftsführer Sebastian Lehr das Projekt als wichtigen Erfolgsfaktor für die positive Entwicklung des Unternehmens.

Übertragbarkeit der Ergebnisse

Die Erkenntnisse des Geschäftsführers unterstreichen, wie essenziell die Bereitschaft der Führungskräfte ist, sich persönlich weiterzuentwickeln und sich den Wünschen, Bedürfnissen sowie der Kritik der Belegschaft zu stellen. Dieser Prozess erfordert nicht nur Empathie- und Kritikfähigkeit, sondern auch Mut und persönliche Stärke, da Führungskräfte sich in solchen Situationen angreifbar machen. Demnach bilden die genannten Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit eine entsprechende Grundlage für eine erfolgreiche und wertschätzende Personal- und Organisationsentwicklung.

Merchel (2015) formuliert Prinzipien für ein strukturiertes Personalmanagement für Sozialunternehmen, welche mit dem Ansatz Wertschätzungsstrategie und den gesammelten Daten und Erfahrungen bei Educo übereinstimmen. Er betont, dass Soziale Organisationen aufgrund von Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel und dem hohen Fluktuationsrisiko, besonders gezielt in die Mitarbeiterbindung und -akquise investieren müssen. Eine hohe Fluktuation führe nicht nur zu Wissensverlust, sondern beeinträchtige auch die Kontinuität und Qualität der Arbeit. Ein strukturiertes Wissensmanagement sei dabei entscheidend, um den internen Informationsfluss zu sichern und Wissensverluste zu minimieren. Ebenso nehmen dabei Bemühungen um einen gelingenden Einarbeitungsprozess eine tragende Rolle ein. Merchel (2015) stellt ferner dar, dass die Lernfähigkeit und Weiterentwicklung einer Organisation eng mit der Lernbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitglieder verknüpft sei. Dies verdeutlicht die Bedeutsamkeit von Supervision, Führungskräftecoaching und regelmäßigen Fort- und Weiterbildungsangeboten. Darüber hinaus macht er darauf aufmerksam, dass das Image

einer sozialen Einrichtung maßgeblich von der Außenwirkung aller Führungskräfte und Mitarbeitenden geprägt wird (vgl. ebd., S. 212–217).

Der Zertifizierungsprozess bei Educo zeigt, wie gezielte Maßnahmen zur Förderung von Wertschätzung nicht nur das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden messbar erhöhen, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil im Kampf um Fachkräfte schaffen können. Eine gelebte wertschätzende Unternehmenskultur hat somit das Potenzial, die Bindung und Motivation der Mitarbeitenden sowie den Unternehmenserfolg nachhaltig zu stärken.

Gerade in Bereichen, in denen monetäre Anreize begrenzt sind, erweist sich Wertschätzung demnach als kosteneffizientes und zugleich wirkungsvolles Instrument. Führungskräfte, die diesen Weg einschlagen, leisten nicht nur einen wesentlichen Beitrag zu Stabilität, Weiterentwicklung und bessere Arbeitsbedingungen in ihrer eigenen Organisation, sondern verbessern auch nachhaltig die Qualität ihrer sozialen Dienstleistung. Gleichzeitig tragen sie in einer Vorbildfunktion dazu bei, das Berufsfeld insgesamt attraktiver zu gestalten und Nachwuchsfachkräfte zu gewinnen. Zusätzlich fördern sie einen gesellschaftlichen Wertewandel, der die Bedeutung von Wertschätzung anerkennt und stärkt.

Literatur

Ahlers, E. (2024) Was erklärt den hohen Krankenstand in den Betrieben? In: Hans-Böckler-Stiftung. WSI Kommentar Nr. 3, Düsseldorf.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2002) Der Mobbing Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Berlin.

Haller, R. (2022) Das Wunder der Wertschätzung. München: Gräfe und Unzer.

Hammer, K. (2024) Akademie für Wertschätzung. Fürstenstein: www.akademie-fuer-wertschaetzung.de

Hoffmann, W. (2012) Verantwortung für Berufsbiografien als Folge der demographischen Entwicklung in der Sozialwirtschaft. In: Bassarak, H./Noll, S.: Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: Springer. S. 25–32.

Hoffmann, W. (2013) Personalentwicklung. Vom Umgang mit Menschen. In: Sozialwirtschaft: Jg. 2013 (3) S. 10–13

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2024a) Report 2024 Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit

2024 46 % Fachkräftesicherung? Nur mit guten Arbeitsbedingungen! Berlin.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2024b) Jahresbericht 2024. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2024. Berlin.

ManpowerGroup Deutschland (2017) Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2017. Eschborn. <https://www.mehrwerte.ch/blog/20170908-manpowergroup-studie-jobzufriedenheit-2017.pdf> Zuletzt abgerufen am 15.01.2025

ManpowerGroup Deutschland (2019) Bevölkerungsbefragung Jobzufriedenheit 2019. Eschborn. https://www.manpowergroup.de/-/media/project/manpowergroup/manpowergroup/manpowergroup-germany/studien_pdf/mpg_jobzufriedenheit_2019_studie_20190923.pdf Zuletzt abgerufen am 15.01.2025

Merchel, J. (2015) Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Rochus Mummert (2018) Aufsichtsrats-Studie: Nach innen und außen ethisch und wertschätzend handelnde Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreicher/ Kontrolleure sehen großen Nachholbedarf in Sachen Wertschätzung und Co. Frankfurt a.M.. https://www.rochusmummert.com/wp-content/uploads/2020/06/180323_Ph1_Rochus_Mummert_AR_Studie_FINAL.pdf Zuletzt abgerufen am 15.01.2025

Rogers, C. (1972) Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy. Frankfurt a. M.: Kindler.

Staub-Bernasconi, S. (o.J.) Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. Siegen.

Tabatt-Hirschfeldt, A. (2016) Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und ihre Alternativen. In: Wöhrle, A. (Hrsg.) Moral und Geschäft. Positionen zum ethischen Management in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos. S. 47–64.