



Universitätsverlag Potsdam

Patrick Franke

# Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung

Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Patrick Franke

# **Social - Media – Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung**

Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

**Erstgutachter:**

Prof. Dr. John Siegel

**Zweitgutachterin:**

Prof. Dr. Isabella Proeller

**Universitätsverlag Potsdam 2022**

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

**ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:

Namensnennung 4.0 International

Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

<https://doi.org/10.25932/publishup-54906>

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-549062>

## Zusammenfassung

Durch den demographischen Wandel wird das Erwerbspersonenpotential und damit die Anzahl erwerbstätiger Personen, insbesondere die Zahl der Fachkräfte in den kommenden Jahren in Deutschland zurückgehen. Aufgrund dessen wird es für Arbeitgeber zukünftig schwieriger werden, qualifizierten Nachwuchs zu finden. Aufgrund seiner Alterstruktur und der zunehmenden Arbeitsverdichtung ist der öffentliche Dienst, sowie der Teilbereich der öffentlichen Verwaltung, stärker als andere Arbeitgeber mit der Notwendigkeit konfrontiert, mittelfristig externes Personal zu rekrutieren. In Anbetracht dessen ging die Arbeit der Frage nach, inwieweit die öffentliche Verwaltung das hierfür geeignete, innovative Instrument des Social - Media - Personalmarketings bereits implementiert hat und wie sich das ermittelte Ergebnis erklären lässt. Hinsichtlich der aktuellen Anwendung konnte festgestellt werden, dass Social - Media - Personalmarketing erst vor Kurzem in der öffentlichen Verwaltung implementiert wurde und aufgrund dessen gegenwärtig primär zur operativen Personalgewinnung genutzt wird. Als erklärende Einflussfaktoren konnten im Rahmen einer empirischen Untersuchung die mangelnde Relevanz des Personalmarketings als Aufgabe der öffentlichen Verwaltung, der aktuelle Personalbestand und dessen digitale Kompetenzen, sowie die hierarchisch geprägten Kommunikationswege innerhalb der öffentlichen Verwaltung ermittelt werden. Mit Ausnahme der Kommunikationswege decken die Faktoren sich mit denen der Privatwirtschaft. Die öffentliche Verwaltung ist dazu angehalten, den aktuellen Ausprägungsgrad der Amtshierarchie kritisch zu hinterfragen, um das volle Potential des Social - Media - Personalmarketings zukünftig zu heben.

## Abstract

As a result of demographic change, the potential labor force and thus the number of gainfully employed people, especially the number of skilled workers, will decline in Germany in the coming years. As a result, it will be more difficult for employers to find qualified young people in the future. Due to its age structure and the increasing density of work, the public service, as well as the sub-area of public administration, is more confronted than other employers with the need to recruit external staff in the medium term. In view of this, the work investigated the extent to which the public administration has already implemented the appropriate, innovative instrument of social media personnel marketing and how the determined result can be explained. With regard to the current application, it was found that social media personnel marketing was only recently implemented in public administration and is therefore currently primarily used for operational personnel recruitment. As explanatory influencing factors, the lack of relevance of personnel marketing as a task of the public administration, the current workforce and their digital skills, as well as the hierarchical communication channels within the public administration could be determined in the context of an empirical study. With the exception of the communication channels, the factors coincide with those of the private sector. The public administration is required to critically question the current degree of expression of the office hierarchy in order to leverage the full potential of social media personnel marketing in the future.



## Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
1.1 Relevanz.....	1
1.2 Erkenntnisinteresse .....	4
1.3 Aufbau der Arbeit .....	5
2. Begriff des Social - Media - Personalmarketing .....	6
2.1 Personalmarketing.....	6
2.2 Social Media .....	9
3. Theoretisch - konzeptioneller Rahmen .....	10
3.1 Forschungsstand international .....	10
3.2 Forschungsstand National .....	13
3.3 Systemtheorie.....	15
3.4 Entscheidungsprämissen im Kontext des Social - Media - Personalmarketings.....	19
4. Empirische Analyse .....	26
4.1 Operationalisierung.....	26
4.2 Methodik .....	30
4.3 Auswahl Interviewpartner/innen.....	31
5. Ergebnisse .....	33
6. Diskussion.....	40
7. Limitationen und weiterer Forschungsbedarf .....	45
8. Praktische Implikationen.....	47
9. Fazit.....	50
Literatur.....	51
Anhänge .....	61
Erklärung und Zustimmung .....	

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Erwerbepersonenpotenzial bis 2050 bei verschiedener Migrationsintensität ....	1
Abbildung 2: Personalmarketing als Bestandteil der Personalbeschaffung.....	8
Abbildung 3 Prozess der Operationalisierung.....	27
Tabelle 1: Analysedimensionen und Operationalisierung .....	29
Tabelle 2: Übersicht der deskriptiven Ergebnisse.....	34
Tabelle 3: Übersicht der kausalen Ergebnisse.....	39

## 1. Einleitung

Im ersten Kapitel dieser Arbeit soll verdeutlicht werden, warum Social - Media - Personalmarketing als Thema insbesondere aus praktischer Sicht ein lohnendes Untersuchungsobjekt darstellt. Darüber hinaus wird das Erkenntnisinteresse, auf welches mit der formulierten Forschungsfrage abgezielt wird, ebenso dargelegt, wie das Vorgehen, mit welchem eine Antwort auf die Forschungsfrage gefunden werden soll. Ausführungen über den Aufbau der vorliegenden Arbeit schließen das Kapitel ab.

### 1.1 Relevanz

Deutschland befindet sich mitten im Prozess des demografischen Wandels, der Veränderung der Bevölkerungsentwicklung unter dem Aspekt der Altersstruktur (Bundeszentrale für politische Bildung, 8. September 2016), welcher sich in den nächsten Jahren noch weiter verstärken wird (Statistisches Bundesamt 2020). In diesem Zusammenhang hat das Statistische Bundesamt in seiner Pressekonferenz vom 27. Juni 2019 die aktuellsten Annahmen bis zum Jahr 2060 präsentiert. Neben Prognosen zur Einwohnerzahl werden auch die Entwicklungen für verschiedene Alterskohorten berechnet und veröffentlicht. Eine der betrachteten Kohorten bildeten dabei die Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 - 66 Jahren. In Abhängigkeit von der Intensität der Migration geht das Statistische Bundesamt für diese Kohorte bereits zum Jahr 2035 von einem Rückgang zwischen 4,4 bis 6,0 Millionen Menschen aus. Die Zuwanderung von jungen Menschen in die Bundesrepublik kann diese Entwicklung nicht verhindern, sondern den Rückgang beim Erwerbspersonenpotential nur abmildern (Statistisches Bundesamt 2019b, 23) wie folgende Abbildung verdeutlicht:

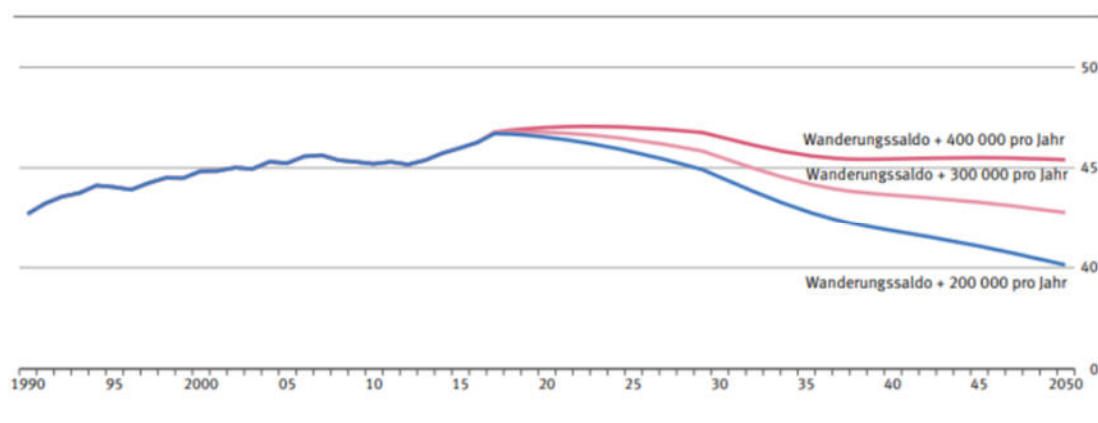


Abbildung 1: Erwerbspersonenpotenzial bis 2050 bei verschiedener Migrationsintensität

Quelle: Statistisches Bundesamt 2016, S.107

Das Statistische Bundesamt verweist darauf, dass es sich bei den im Rahmen der Pressekonferenz präsentierten Inhalten nur um Prognosen handelt, die, je weiter sie in der Zukunft liegen, mit einer steigenden Unsicherheit behaftet sind. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Bundesregierung für weitreichende Entscheidungen auf die Berechnungen des Statistischen Bundesamtes stützt, der Migrationsfaktor Berücksichtigung findet, der Betrachtungszeitraum mit dem Jahr 2035 nicht zu weit in der Zukunft liegt und andere Studien ebenfalls einen signifikanter Fachkräftebedarf prognostizieren (Hinz und Vollmann 2020, 222), soll von belastbaren Berechnungen ausgegangen werden. Eine wesentliche Ursache für den Rückgang des Erwerbspersonenpotentials, ist die Alterung der „Baby - Boomer - Generation“, der geburtenstarken Jahrgänge aus den 50er und 60er Jahren (Statistisches Bundesamt 2019b, 22) zu denen auch ein wesentlicher Teil der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zählt (Statista 2021).

Der öffentliche Dienst als größter Arbeitgeber des Landes (Nelke 2020, 269), einschließlich des Teilbereichs der öffentlichen Verwaltung (Apelt und Tacke 2012, 95), ist von der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung des demografischen Wandels besonders betroffen. Berechnungen des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2015 haben ergeben, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst bereits im Jahr 2015 bei 44,5 Jahren gelegen hat. Nur 15 Prozent der Beschäftigten sind jünger als 30 Jahre gewesen. Zum Zeitpunkt der Erhebung hat dieser Anteil für alle Beschäftigten landesweit hingegen bei 21 Prozent gelegen (Statistisches Bundesamt 2019a). Der öffentliche Dienst wird sich dementsprechend früher als andere Arbeitgeber mit einem Anstieg an altersbedingten Austritten des Personals konfrontiert sehen. Die renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC hat sich dieser Entwicklung genauer angenommen und den Bedarf an Fachkräften für den öffentlichen Sektor im Jahr 2030 auf 816.000 Stellen beziffert (PricewaterhouseCoopers 2021). Die aufgrund dieser Pensionierungswelle (Gourmelon 2012, 16) vakant werdenden Stellen müssen durch externe Fachkräfte neu besetzt werden. Nur wenn dieser Bedarf erfolgreich gedeckt wird, ist auch zukünftig die Erfüllung öffentlicher Leistungen und Aufgaben gewährleistet (Schedler und J. P. Siegel 2005, 227).

Die Aufgabe der Personalbedarfsdeckung wird jedoch in Zukunft dadurch erschwert, dass sich der jahrzehntelange Arbeitgebermarkt noch stärker in Richtung eines Arbeitnehmermarktes entwickeln wird (Troger 2019, 44). Bisher konnten Arbeitgeber eher passiv ohne vergleichsweise großen Aufwand im Bereich der Personalgewinnung aus einem großen Angebot an Bewerbenden den zukünftigen Arbeitnehmer oder die zukünftige Arbeitnehmerin auswählen und den bestehenden Personalbedarf decken. Auch die öffentliche Verwaltung betreibt unter der Annahme, dass Argumente wie Arbeitsplatzsicherheit und eine ansprechende Gesundheits- und Altersversorgung genügend Bewerbende akquiriert (Reichard und Röber 2019, 397–98), sowie einer hohen Resonanz auf öffentliche Stellenausschreibungen in der Vergangenheit, auf

dem Arbeitsmarkt kaum aktiv externe Personalgewinnung (J. Siegel und Proeller 2021, 381) (Bornschein 2020a, 37). Der demografische Wandel wird jedoch in den nächsten Jahren zu einem Wechsel bei den Verhandlungspositionen führen, infolgedessen die Arbeitnehmer aus einer dominanten Position heraus auswählen können, die Arbeitgeber sich hingegen aktiv anbieten müssen.

Ein wichtiger Aspekt im Kontext externer Personalgewinnung ist die Attraktivität des Arbeitgebers bei der relevanten Zielgruppe, sein Arbeitgeberimage (Dincher 2007, 7). Arbeitgeber, mit denen ein positives Arbeitgeberimage verbunden wird, können im Gegensatz zu Wettbewerbern wo diese Assoziation nicht zutreffend ist, aus einem großen Bewerberpool qualifizierte Beschäftigte rekrutieren (Dincher 2007, 7). Aufgrund dieser Tatsache kommt dem Arbeitgeberimage auf dem sich entwickelnden Arbeitnehmermarkt eine noch größere Bedeutung zu, erleichtert das Arbeitgeberimage bei positiver Ausprägung die Personalakquisition, beziehungsweise erschwert diese bei negativer Ausprägung zusätzlich. Letztere Ausprägung ist bei der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber der Fall (Bornschein 2020, 27), beispielsweise bei Spezialisten des IT - Sektors (Thiersch et al. 2019). Die Handlungsempfehlung von Thiersch et al. (2019) aufnehmend, sowie in Anbetracht des prognostizierten Fachkräftemangels generalisierend, muss die öffentliche Verwaltung die positiven Aspekte einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst, wie die Gemeinwohlorientierung, die gute Work - Life - Balance und die ansprechende Altersversorgung (Bornschein 2020, 28–29) transparenter und präsenter vermarkten.

Das Ende der Erwerbstätigkeit der „Baby - Boomer - Generation“ und die immer weiter steigende Lebenserwartung der Menschen in Deutschland wird zudem einen Anstieg bei den Pensionskosten für die Beamten und Beamtinnen nach sich ziehen (Reichard 2019, 7) und zu einer Mehrbelastung der öffentlichen Haushalte führen (Schmidt und Schmidt 2017, 43–44). In der Kombination mit den schuldenfinanzierten Staatsausgaben, die zur Bewältigung der Corona - Pandemie getätigt wurden (Werding et al. 2020, 53), wird der fiskalische Druck auf die öffentliche Verwaltung zukünftig weiter zunehmen. Die allgemeine Sparpolitik in der öffentlichen Verwaltung (Reichard und Röber 2019, 7) wird sich entsprechend weiter verschärfen und Effizienzdiskussionen, sowie die Suche nach Optimierungspotenzialen in der öffentlichen Verwaltung zur Folge haben. Dem Wirtschaftlichkeitsprinzip des Personalmanagements wird dadurch zukünftig eine noch größere Bedeutung zukommen, infolgedessen auch die Personalbeschaffung, die Versorgung der Behörde mit den qualifiziertesten Bewerbenden, unter noch stärkerer Berücksichtigung von ökonomischen Prinzipien zu erfolgen hat (T. Fischer 2015, 27).

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die öffentliche Verwaltung mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert ist, die eine Modernisierung des Personalbeschaffungsprozesses in Zeiten eines sich entwickelnden Arbeitnehmermarktes erforderlich machen. Nur mithilfe eines modernisierten Personalbeschaffungsprozesses kann die öffentliche Verwaltung im „War for talents“ (Beechler und Woodward 2009; Bär 2019) bestehen und qualifizierte Beschäftigte, als wichtigste Ressource der öffentlichen Verwaltung (Kolb 2008, 19), gewinnen und dadurch die Daseinsvorsorge und ein funktionierendes Gemeinwesen auch zukünftig gewährleisten (J. Siegel und Proeller 2021, 375; Nelke 2020, 269).

Die Personalwerbung über die sozialen Netzwerke, das sogenannte Social - Media - Personalmarketing ist eine Option, um den genannten Herausforderungen im Kontext der Personalbeschaffung zu begegnen. Millionen Deutsche, insbesondere die Altersgruppe aus welcher es den zukünftigen Personalbedarf heraus zu rekrutieren gilt, sind Mitglieder in sozialen Netzwerken (Rohleder 2018, 2). Durch die damit verbundene große Reichweite bietet sich der öffentlichen Verwaltung die Chance positive Arbeitgebereigenschaften einerseits präsenter, andererseits durch die Option der Interaktion auch transparenter zu bewerben und der Handlungsempfehlung von Thiersch et al. entsprechend nachzukommen. Personalwerbung auf modernen Kommunikationskanälen und Technologien wie den sozialen Netzwerken würden zudem dazu beitragen, dass bestehende Image des Arbeitgebers „Öffentliche Verwaltung“ zu verbessern (Güttel und Schneider 2018, 25). Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit spricht, durch die grundsätzliche Option der kostenfreien Nutzung von sozialen Netzwerken und der bereits angesprochenen großen Reichweite, ebenso für eine Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketing wie die Tatsache, dass viele Behörden die sozialen Medien bereits zur Informationsverbreitung über behördliche Arbeitsergebnisse nutzen (Bornschein 2020, 76–77).

## 1.2 Erkenntnisinteresse

In Anbetracht des veränderten Mediennutzungsverhaltens durch die sozialen Netzwerke, der genannten Vorteile, die sich durch eine Implementierung von Social - Media - Personalmarketing für die öffentliche Verwaltung ergeben, sowie des Defizits an empirischen Studien zum Thema, wie sie bereits für die Privatwirtschaft existieren (Weitzel et al. 2016), ist eine Untersuchung auf Grundlage der folgenden Forschungsfrage sowohl relevant als auch attraktiv: Inwieweit und warum nutzt die öffentliche Verwaltung Social - Media - Personalmarketing im Kontext der Personalbeschaffung?

Die Forschungsfrage beinhaltet sowohl eine deskriptive, als auch eine kausale Teilfrage, mit entsprechend unterschiedlichen Erkenntnisinteressen. Geleitet von der deskriptiven Fragestellung soll einerseits eruiert werden, wie die Organisationen der öffentlichen Verwaltung aktuell

Social - Media - Personalmarketing betreiben, während die kausale Dimension auf die Identifikation von Faktoren abzielt, welche den ermittelten Implementierungs- und Nutzungsumfang beeinflussen und erklären. Zur Beantwortung der kausalen Teilfrage liegt der Arbeit ein y-zentriertes Forschungsdesign zugrunde, in welchem die öffentliche Verwaltung die interessierende unabhängige Variable bildet und das Social - Media - Personalmarketing als abhängige Variable konzipiert wird. Die Überprüfung der systemtheoretisch hergeleiteten Hypothesen über potentielle Einflussfaktoren erfolgt dabei durch die qualitative Inhaltsanalyse der mittels halbstrukturierter Experteninterviews erhobenen Daten. Die kausale Dimension der Forschungsfrage wird demnach empirisch und fallorientiert beantwortet. Auf Grundlage der gewonnenen Ergebnisse werden darüber hinaus konkrete Handlungsempfehlungen für handelnde Akteure in der Personalbeschaffung formuliert, mit dem Ziel, die Implementierung und effiziente Anwendung von Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung weiter voranzutreiben.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in neun Kapitel unterteilt. Nach dem ersten Kapitel der Arbeit, welches der Vorstellung und dem Aufzeigen der Relevanz des Themas, sowie der Formulierung der Forschungsfrage dient, wird im folgenden Abschnitt der für die Arbeit zentrale Begriff des Social - Media - Personalmarketings definiert. Daran schließt sich der theoretisch - konzeptionelle Rahmen dieser Arbeit an. Dieser beginnt zunächst mit einem Überblick zum Forschungsstand bezüglich des Social - Media - Personalmarketings, bevor die theoretische Grundlage dieser Arbeit ausführlich erläutert und auf den Untersuchungsgegenstand angewendet wird. Der Theorieteil schließt mit der Formulierung von zu überprüfenden Hypothesen für die anschließende Empirie ab. Im vierten Kapitel wird die empirische Analyse detailliert dargestellt. Den Erläuterungen zur Operationalisierung folgen Begründungen für die gewählten Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, sowie Ausführungen zu deren konkreter Durchführung. In Kapitel fünf werden die Ergebnisse der empirischen Analyse durch Bestätigung oder Widerlegung der aufgestellten Hypothesen präsentiert. Während im folgenden Kapitel sechs die Interpretation und theoretische Einbettung der Ergebnisse erfolgt, enthält Kapitel sieben Ausführungen über die Limitationen der Arbeit, sowie der sich aus diesen oder unter Berücksichtigung der erzielten Resultate ergebene weitere Forschungsbedarf. Im achten Kapitel werden aus den Ergebnissen abgeleitete Handlungsvorschläge vorgestellt. Das Fazit als neuntes Kapitel schließt den inhaltlichen Teil der Arbeit ab.

## 2. Begriff des Social - Media - Personalmarketing

In Anbetracht dessen, dass es sich bei dem Begriff des „Social - Media - Personalmarketings“ um einen sehr abstrakten, aber für die vorliegende Arbeit zentralen Begriff handelt, dient das zweite Kapitel dazu, mittels Definitionen ein einheitliches Begriffsverständnis als Grundlage für die folgenden Abschnitte zu gewährleisten. Hierzu wird zunächst der Begriff des „Personalmarketings“, sowie daran anschließend der Begriff „Social Media“ näher erläutert. Auf eine Definition des Begriffs „Öffentliche Verwaltung“ wird hingegen verzichtet. Für die Arbeit relevante Merkmale der öffentlichen Verwaltung werden unter dem Abschnitt 3.4, Entscheidungsprämissen im Kontext des Social - Media - Personalmarketings, näher erläutert.

### 2.1 Personalmarketing

Der Begriff des Marketings hat seinen Ursprung im privatwirtschaftlichen Absatzmarkt als sich das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage zu verändern begann. Während in den Jahren zuvor eine große Nachfrage an Gütern bestand, trat in den 60er Jahren eine zunehmende Sättigung mit Gütern ein, was zur Folge hatte, dass die Nachfrage seitens der Käufer sank. Der anfängliche Verkäufermarkt entwickelte sich in der Folge zu einem Käufermarkt, in welchem sich der Käufer in der dominanten Position des „Auswählens“ befindet. Diese Entwicklung machte die attraktive und interessante Darbietung des eigenen Produktes, dessen, heutzutage gewohnte, Vermarktung notwendig, um sich gegenüber der Konkurrenz auf der Angebotsseite durchzusetzen und im laufenden Wettbewerb zu bestehen (Dincher 2007, 1; Kolb 2008, 76)

Die Erkenntnis der Arbeitgeber, dass allein die Informationen über vakante Stellen nicht mehr genügend Bewerbende akquirierte, sorgte dafür, dass das Konzept des Marketings in den 80er Jahren zunehmend auf den Personalbereich übertragen wurde (Kolb 2008, 76; Gaugler 2004, 1592; Strutz 2004, 1592). Der Arbeitnehmer, als Äquivalent zum Käufer auf dem Absatzmarkt, befand sich immer häufiger in der Situation aus einer breiten Auswahl an Arbeitsplätzen, als Äquivalent zu den Produkten des Absatzmarktes, auswählen zu können. Um die, für die Existenz und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedeutenden Personalressourcen auch zukünftig gewährleisten zu können (T. Fischer 2015, 19), wurde die attraktive Darbietung des Produktes „Arbeitsplatz“, seitens der Verkäufer, den Arbeitgebern, notwendig.

Der Prozess des Personalmarketings, beziehungsweise der Personalwerbung ist ein Teilbereich der Personalbeschaffung, eine Kernaufgabe des Personalmanagements (Dincher 2007, 9), sowie dem zweiten Teilbereich der Personalauswahl vorgelagert (siehe Abbildung 2) (Holtbrügge 2018, 114–15). Der Personalbeschaffungsprozess schließt unmittelbar an den Prozess der Personalbedarfsplanung an, sofern als Ergebnis der Bedarfsplanung ein quantitativer und/ oder qualitativer Personalbedarf ermittelt wurde, mit dem Ziel die Unterdeckung



des Produktionsfaktors „Mitarbeiter“ (T. Fischer 2015, 19; Tirrel und Winnen 2019, 31) durch eine bedarfsgerechte Einstellung von Mitarbeitenden zu beheben (Holtbrügge 2018, 114). Sowohl in der Praxis, als auch in der Wissenschaft wird zwischen interner und externer Personalbeschaffung unterschieden (T. Fischer 2015, 105–6; Kolb 2008, 81–86). Ist als Ergebnis der Personalbedarfsplanung ein Mehrbedarf ermittelt worden, versuchen Unternehmen zunächst oft diesen durch das interne, bereits vorhandene Personal zu decken (J. Siegel und Proeller 2021, 381). Erst wenn der Mehrbedarf auf diese Weise nicht gedeckt werden kann, oder die Beschaffung extern vorgeschrieben ist (T. Fischer 2015, 106), wird versucht das benötigte Personal außerhalb der Organisation zu rekrutieren (J. Siegel und Proeller 2021, 381). Neben dem Gesamtprozess der Personalbeschaffung wird auch beim Teilbereich des Personalmarketings zwischen intern und extern unterschieden (Holtbrügge 2018, 115; Kolb 2008, 2; Gaugler 2004, 1593; Strutz 2004, 1593).

Während internes Personalmarketing vor allem auf die Bindung und Motivation von bereits zum Unternehmen gehörenden Mitarbeitenden abzielt, liegt die Aufgabe des externen Personalmarketing auf der Gewinnung neuer Mitarbeitenden (Dincher 2007, 2). Zentraler Gegenstand des externen Personalmarketings sind die Fragen wo und wie zukünftiges, sowie qualifiziertes Personal gewonnen werden kann (Dincher 2007, 2; Gaugler 2004, 1594; Strutz 2004, 1595). Insbesondere dem externen Personalmarketing kommt aufgrund der eingangs erwähnten demografischen Entwicklung, des sich abzeichnenden Fachkräftemangels und des zu erwartenden Anstiegs an Pensionierungen zukünftig eine noch größere Bedeutung zu. Somit bildet das externe Personalmarketing den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Nachfolgend ist unter der Bezeichnung des „Personalmarketings“ entsprechend externes Personalmarketing zu verstehen.

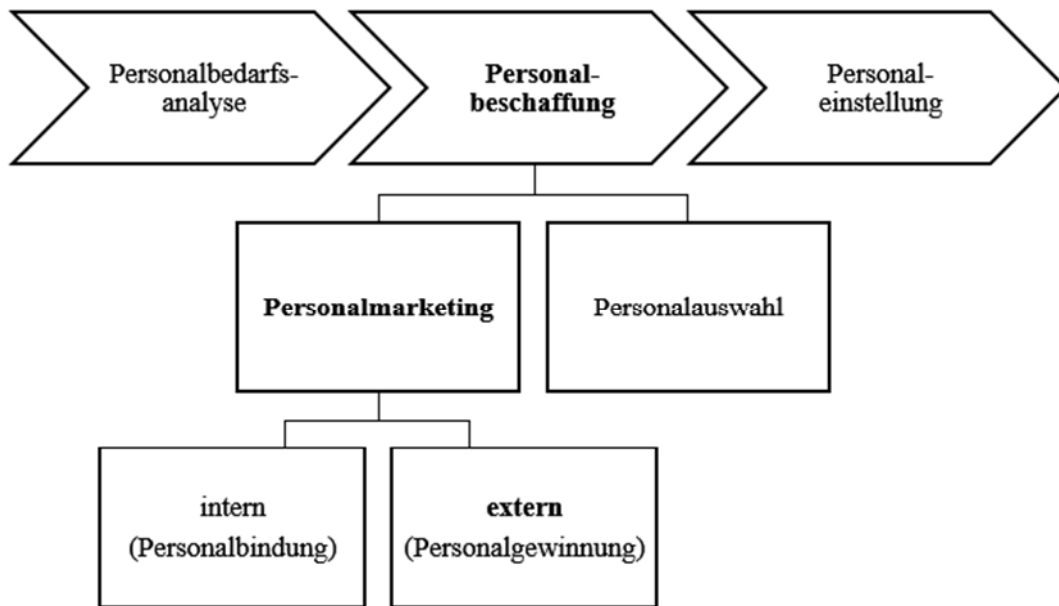


Abbildung 2: Personalmarketing als Bestandteil der Personalbeschaffung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dincher 2007, S. 4

Externes Personalmarketing lässt sich weiterhin in einen strategischen und einen operativen Bereich unterteilen, die sich gegenseitig beeinflussen und eng miteinander verflochten sind (Kolb 2008, 83; Lindner-Lohmann, Lohmann und Schirmer 2016a, 44). Strategische Personalwerbung, häufig auch unter Begriff des „Employer Brandings“ thematisiert (Lindner-Lohmann, Lohmann und Schirmer 2016a, 44), welcher Mitte der 90er Jahre von Ambler und Barrow eingeführt wurde, bezeichnet alle vorbereitenden Maßnahmen welche dem Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages, als immateriellem Vermögenswert (Hillebrandt 2013, 1) dienen. Aufbauend auf diesem Arbeitgeberimage umfasst operatives Personalmarketing alle vollziehenden Maßnahmen mit dem Ziel, offene Stellen mit entsprechend qualifizierten Fachkräften zu besetzen (Dincher 2007, 83).

Da das Ziel dieser Arbeit nicht in der Optimierung von Prozessen liegt, sowie aufgrund der engen Verflechtung beider Bereiche von ähnlichen Einflussfaktoren auszugehen ist, wird die Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Personalmarketing für die weitere Arbeit als trivial erachtet. Dementsprechend wird auf detailliertere Erklärungen, sowie einer strikten Trennung verzichtet und beide Bereiche zusammengefasst. Für die weitere Arbeit bezeichnet der Begriff des Personalmarketings alle Handlungen, welche der Stärkung und Sicherung der Arbeitgeberattraktivität, sowie des Akquisitionspotentials im Kontext der Personalbeschaffung dienen. (Dincher 2007, 2; Strutz 2004, 1594)

Um Personalmarketing zu betreiben, stehen Arbeitgebern verschiedenste Instrumente zur Verfügung. Vor der Existenz und dem Aufstieg von Informations- und Kommunikationstechnologien waren das vor allem Empfehlungen von Mitarbeitenden an Bekannte und Freunde, die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in den Printmedien (Holtbrügge 2018, 116–20), sowie die Teilnahme an Informationsveranstaltungen und Messen (I. Bruschi, M. Bruschi und Kozłowski 2018, 152). Mit Voranschreiten des technologischen Wandels und dem Megatrend der Digitalisierung, externe Einflüsse die generell den Bereich des Personalmanagements stetig weiterentwickeln (Holtbrügge 2018, 5; Papenfuß und Keppeler 2018, 1066), wurde dieser Instrumentenkasten seit etwa Mitte der 90er Jahre insbesondere durch das Internet erweitert (Dincher 2007, 27). Arbeitgeber können seitdem auf Online - Jobbörsen, Plattformen wie [www.bund.de](http://www.bund.de), oder ihrer eigenen Homepage Stellenangebote überregional mit einer entsprechend größeren Reichweite veröffentlichen, sowie insbesondere durch die eigene Homepage orts- und zeitunabhängig eine umfassende und positive Vermarktung ihres Unternehmens betreiben (Holtbrügge 2018, 121–24).

## 2.2 Social Media

Social Media (dt. soziale Medien) ist der nicht allgemeingültig definierte Oberbegriff (M. König und W. König 2020, 326) für internetbasierte Anwendungen, welche sowohl Einzelpersonen, als auch Organisationen mittels Profilen die Erstellung und den Austausch von nutzergenerierten Inhalten mit anderen Nutzern innerhalb eines begrenzten Systems ermöglichen (Zerres 2020, 3). Soziale Medien wie Facebook, LinkedIn, Twitter, XING, Youtube oder Kununu sind eines der neusten Instrumente externer Personalwerbung (Weitzel et al. 2015, 12). Mit dem Verlinken der behördeneigenen Karrierewebsite auf den verschiedenen Plattformen, über die Veröffentlichung von konkreten Stellenangeboten oder visuellen Inhalten wie Bildern und Imagevideos, bis hin zur Interaktion mit potentiell Bewerbenden über den Kommentarbereich oder live stattfindenden Frage - Antwort - Formaten, besteht eine Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten für Personalwerbung. Erneut einen Begriff aus dem Absatzmarkt auf den Personalbereich übertragend, können die verschiedenen Kommunikations- und Austauschprozesse mittels sozialer Medien unter der Bezeichnung „Social - Media - Personalmarketing“ zusammengefasst werden (Piepiorka et al. 2019, 2). Da der vorliegenden Arbeit für den Prozess der Personalbeschaffung die Definition nach Holtbrügge zugrunde liegt (Holtbrügge 2018, 114–15) und soziale Medien als Informations- und Kommunikationstechnologie - Anwendung den Teilbereich des Personalmarketings unterstützen, handelt es sich bei dem Social - Media - Personalmarketing um einen Aspekt der Digitalisierung der Personalbeschaffung, dem sogenannten „electronic - Recruitment“, kurz „e - Recruitment“ (Holtbrügge 2018, S. 116 ff.; Lindner-Lohmann, Lohmann und Schirmer 2016b, 57–61; Kolb 2008, 88; T. Fischer 2015, 110; Davison, Maraist und Bing 2011, 123).

### 3. Theoretisch - konzeptioneller Rahmen

In den ersten beiden Abschnitten des theoretisch - konzeptionellen Rahmens erfolgt ein Überblick zum Forschungsstand des Social - Media - Personalmarketings. Mit den Ausführungen innerhalb dieser Abschnitte wird das Ziel verfolgt, die bestehende Forschungslücke aufzuzeigen, welche mit der Beantwortung der Forschungsfrage als Ergebnis der vorliegenden Arbeit ansatzweise geschlossen werden soll. Bei der Wiedergabe des Forschungsstandes wird zunächst die internationale Literatur und daran anschließend die nationale Literatur berücksichtigt. In den weiteren Abschnitten dieses Kapitels wird die zur Beantwortung der in der Einleitung aufgeworfenen Forschungsfrage verwendete Theorie vorgestellt und durch Anwendung auf den Kontext der öffentlichen Verwaltung erläutert, warum und wie die Theorie als Erklärungsansatz für den aktuellen Implementierungsumfang und die gegenwärtige Nutzung des Social - Media - Personalmarketings im Kontext der öffentlichen Verwaltung in Frage kommt. Die generierten Hypothesen, als Ergebnis der Kontextualisierung, werden im sich anschließenden, praktischen Teil dieser Arbeit empirisch überprüft

#### 3.1 Forschungsstand international

Ab Mitte der 2000er Jahre begann der gesellschaftliche Aufstieg der sozialen Medien (Pscheida 2017, 280). Infolgedessen gewannen die sozialen Medien, trotz ihrer erst kurzen Existenz, auch zunehmend an Akzeptanz als Rekrutierungskanal und potenzielles Instrument der Online - Rekrutierung (Madia 2011). Die Entwicklungen in der Praxis ignorierend, gab es zu diesem Zeitpunkt gleichwohl keine wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema des Personalmarketings über die sozialen Medien und potentieller Einflussfaktoren. So verwiesen Davison, Maraist und Bing im Jahr 2011 darauf, dass die praktische Verwendung von sozialen Medien im Personalmanagement stetig gewachsen war, diese technologische Neuerung bisher aber kaum Beachtung in Form von empirischen Untersuchungen erfahren hatte und für diesen Bereich zum damaligen Zeitpunkt viele offene Forschungsfragen existierten (Davison, Maraist und Bing 2011, 153). Da die Informations- und Kommunikationstechnologie bereits seit Anfang der 90er Jahre an Bedeutung gewann und sich das Internet zum Zeitpunkt des einsetzenden Social - Media - Booms bereits in der Gesellschaft als Massenmedium durchgesetzt hatte, wurden andere, ebenfalls auf das Internet basierende Marketinginstrumente schon länger genutzt und die Forschung generell zum Thema Online - Rekrutierung, als das Social - Media - Personalmarketing einschließender Oberbegriff, auch im Hinblick auf potentielle Einflussfaktoren, entsprechend weiter (Zusman und Landis 2002, 285).

Einen ersten entsprechenden Erkenntnisgewinn über mögliche Einflussfaktoren liefert die Arbeit von Kerrin und Kettley (Kerrin und Kettley 2003). Im Rahmen ihrer Studie wurden Organisationen nach Hindernissen bei der Einführung von Instrumenten des e - Recruitment

befragt. Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass die Organisationskultur als Faktor auf der Organisationsebene, sowie die technischen Kompetenzen der Mitarbeitenden als Faktor auf der Individualebene als größte Hindernisse betrachtet werden (Kerrin und Kettley 2003, 17). Die Ergebnisse von Kerrin und Kettley sind insbesondere im Hinblick auf den Untersuchungskontext der vorliegenden Arbeit interessant, da unter der Stichprobe von 50 Organisationen sechs zum öffentlichen Sektor gehörten. Offen bleibt, inwieweit die ermittelten Einflussfaktoren auch die Organisationen des öffentlichen Sektors betreffen, da aus der Studie von Kerrin und Kettley nicht hervorgeht, welche Organisationen welche Faktoren benannten. Einen ähnlichen Untersuchungsschwerpunkt hatten einige Jahre später auch Parry und Wilson (2009). Ursächlich hierfür war zum einen die Beobachtung, dass die Implementierung und Nutzung von Online - Rekrutierungsmaßnahmen wie Unternehmenswebseiten und Jobbörsen zwar zugenommen, aber nicht die vorausgesagten Ausmaße angenommen hatten und zum anderen die Tatsache, dass die Wissenschaft bis dato einen starken Fokus auf die Bewerberperspektive gelegt hatte (Allen, Mahto und Otondo 2007; Cober et al. 2004; Zusman und Landis 2002), die Perspektive des Arbeitgebers, beziehungsweise der Organisation hingegen nur spärlich betrachtet wurde (Parry und Wilson 2009, 656). Als Ergebnis qualitativer Interviews mit Personalverantwortlichen konnten sie ermitteln, dass die Einführung von Instrumenten der Online - Rekrutierung von der subjektiven Einstellung und Akzeptanz der Entscheidungsträger gegenüber diesen Instrumenten abhängt und weniger von objektiven Gründen wie Wirtschaftlichkeit und Effizienz (Parry und Wilson 2009, 666). Parry und Wilson (2009, 670) schränken ihre Ergebnisse durch den Hinweis ein, dass die ermittelten Faktoren nur branchenspezifisch sein könnten, in dieser Einschränkung zugleich aber auch Potential für zukünftige Forschung besteht. Insbesondere für die Organisationen des öffentlichen Sektors sind die Ergebnisse zu hinterfragen, als das eine Entscheidung subjektiv getroffen wird, wo doch unter Berücksichtigung der drei Dimensionen des Modells der Öffentlichkeit: Eigentum, Finanzierung und Kontrolle (Boyne 2002), rationale Entscheidungen durch die öffentliche Verwaltung anzunehmen sind. Hameed, Counsell und Swift (2012) zielten mit ihrer Arbeit ebenfalls auf die Identifizierung organisationsinterner Einflussfaktoren auf die Implementierung von IT - Innovationen ab. Als Ergebnis konnten sie herausfinden, dass die organisatorische Bereitschaft einen hohen Einfluss, die Unterstützung durch das Top - Management und die IT- Expertise der Mitglieder einen schwachen und die Formalisierung gar keinen Einfluss hatte. Insbesondere das Ergebnis, dass Formalisierung keine Bedeutung hat, ist im Hinblick auf die stark formalisierte Verwaltung in Deutschland kritisch zu hinterfragen (Sievert, Vogel und Feeney 2020).

Die weiter wachsende Bedeutung von sozialen Medien in der Gesellschaft hatte auch eine weitere Zunahme an Implementierungen dieser Technologie im Bereich des Personalmanagements zur Folge (Kluemper, Mitra und Wang 2016, 153). In Anbetracht dieser Entwicklung

erfolgten nun auch erste empirische Untersuchungen spezifisch für die sozialen Medien als Rekrutierungsinstrument. So gingen Sivertzen, Nilsen und Olafsen (2013) unter Anwendung der Signaltheorie der Frage nach, welche Auswirkungen der Einsatz von sozialen Medien durch Organisationen auf potentielle Bewerbende hat. Sie konnten die Erkenntnis gewinnen, dass sich ein Social - Media - Auftritt positiv auf die Organisationsreputation bei den Bewerbenden auswirkt, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Bewerbungsabsicht hat (Edwards 2009). Empirische Arbeiten zu möglichen Auswirkungen auf den Bewerberpool waren in der Folgezeit ein Forschungsschwerpunkt im Kontext des Social - Media - Personalmarketings.

Einen anderen Forschungsschwerpunkt im Kontext des Social - Media - Personalmarketings, die selten eingenommene Perspektive der Organisation, wählten dagegen Kashi, Zheng und Molineux (2016). Ziel ihrer qualitativen Arbeit war die Identifizierung von potentiellen Einflussfaktoren auf den Entscheidungsgegenstand eines Social - Media - Einsatzes im Kontext der Personalbeschaffung. Ihr Vorgehen beruhte dabei auf Grundlage des TOEF - Modells (Technology-Organization-Environment-Framework), einem mehrdimensionalen Ansatz um die Einführung von Innovationen zu erklären, welcher sowohl technologische, organisatorische und umweltbezogene Faktoren umfasst (Heuberger 2020, 592). Nach Auswertung der mittels qualitativer Interviews erhobenen Daten wurden als wichtigste organisatorische Faktoren, als ein Kontext des TOEF - Modells, die Kompetenzen der Mitarbeitenden, beispielsweise Anwendungserfahrungen im Bereich Social Media und Kommunikationsfähigkeiten, die Unterstützung der Leitungsebene, sowie das Vorhandensein der notwendigen Ressourcen, beziehungsweise die Bereitschaft der Organisation die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Kashi, Zheng und Molineux 2016). Kashi, Zheng und Molineux bestätigten damit das Ergebnis von Kerrin und Kettley (2003), die die technischen Kompetenzen der Mitglieder bereits als ein Einflussfaktor bei der Implementierung anderer internetbasierter Rekrutierungskanäle ermitteln konnten, widersprachen aber hinsichtlich der Gewichtung den Ergebnissen von Hameed, Counsell und Swift (2012), die die Unterstützung der Leitungsebene und die technischen Kompetenzen nur als schwache Einflussfaktoren ermittelten. Kashi, Zheng und Molineux (2016) weisen darauf hin, dass weitere Forschung in anderen Ländern nötig ist, um die ermittelten Faktoren zu generalisieren und die Betrachtung von einzelnen Bereichen des TOEF - Modells Potential für zukünftige Forschungen bietet. Ebenfalls die Organisationsperspektive einnehmend, allerdings spezifisch für Organisationen des öffentlichen Sektors, lag auch der Fokus von Rahman, Mordi und Nwagbara (2018) auf der Identifizierung möglicher Einflussfaktoren. Sie konnten als weitere Einflussfaktoren bei der Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien rechtliche Gründe, politische Faktoren und Ressourcenmangel ermitteln. Restriktiv auf die Ergebnisse wirkt zum einen die empirische Grundlage von nur zwei Organisationen, sowie der Hinweis der Autoren, dass der länderspezifische

Kontext zu beachten ist und die Ergebnisse nicht eins zu eins auf andere Länder übertragen werden können. Trotz mittlerweile existierender Publikationen mit dem entsprechenden Forschungsschwerpunkt stellt sich der Forschungsstand zu möglichen Einflussfaktoren weiterhin als sehr gering dar. Das verdeutlicht nicht zuletzt die Arbeit von Micik und Micudova (2018), die in ihrer Arbeit untersuchen, inwieweit Unternehmen soziale Medien zum Personalmarketing nutzen. Im Ergebnis konnten sie feststellen, dass der Implementierungsumfang des Social - Media - Personalmarketing sehr differenziert ausfällt. Auf mögliche Einflussfaktoren, die dieses Ergebnis erklären können, wird hingegen nicht eingegangen, sondern deren Identifikation als zukünftiger Forschungsbedarf deklariert.

### 3.2 Forschungsstand National

Wie die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, trat mit dem Einsatz von sozialen Medien in jüngerer Vergangenheit ein neues Instrument, auf Grundlage der Informations- und Kommunikationstechnologie, im Kontext der Personalbeschaffung in Erscheinung. Trotz einer wachsenden Bedeutung in der Praxis ist die Anzahl an empirischen Studien bezüglich des Social - Media - Personalmarketings in Deutschland als ungenügend zu bewerten.

Eine der wenigen empirischen Arbeiten zu diesem Thema findet sich im Werk von Rath und Salmen (2012, 141–70). Im Kapitel sieben werden die quantitativen Ergebnisse einer Umfrage unter 96 mittelständischen Unternehmen präsentiert. Die Studie belegt die steigende Nutzung von sozialen Medien im Bereich des Personalmanagements, beziehungsweise der Personalbeschaffung. Restriktiv wirkende Einflussfaktoren wie fehlender Inhalt aufgrund mangelnder Kompetenzen und Personalressourcen werden dagegen im Kontext der Studie nur vermutet und nicht anhand erhobenen Daten belegt (Rath und Salmen 2012, 150). Ebenfalls einen quantitativen Ansatz, unter Anwendung der nichtteilnehmenden, verdeckten Beobachtung als Datenerhebungsmethode, wählten Tirrel und Winnen (2019). Untersuchungsgegenstand ihrer Status - Quo Analyse der Nutzung des Social – Media – Personalmarketings waren dabei aber nicht Unternehmen des Mittelstandes, sondern die 30 Dax - Unternehmen. Ungeachtet der auf Grundlage der Ergebnisse vorgenommenen Klassifizierung der Unternehmen, bereichert die Studie den nationalen Forschungsstand nur dahingehend, als dass die intensive Nutzung von sozialen Medien im Kontext des Personalmarketings und deren Relevanz in der Privatwirtschaft belegt wird.

Während es für den Bereich der Privatwirtschaft zumindest vereinzelte empirische Arbeiten zum Thema des Social - Media - Personalmarketings, mit Sicht auf die Organisation gibt, existieren vergleichbare Publikationen für den öffentlichen Sektor in Deutschland bisher hingegen nicht. In seinem Werk verdeutlicht Bornschein (2020) die Notwendigkeit der Implementierung von Social - Media - Personalmarketing durch die öffentliche Verwaltung. Auf

mögliche Herausforderungen, welche den von ihm aufgezeigten Status Quo einer nach wie vor geringen Implementierung erklären, wird hingegen nicht eingegangen. Bei den wenigen empirischen Arbeiten zum Thema des Social - Media - Personalmarketings im öffentlichen Sektor bildet nicht die Organisation, sondern die potentiell Bewerbenden den Untersuchungsschwerpunkt, sodass bestätigt werden kann, dass das international in jüngster Zeit herausragende Thema der Public - Service - Motivation auch Eingang in die nationale Forschung gefunden hat (J. Siegel und Proeller 2021, 379). So erforschten Keppeler und Papenfuß (2021) im Rahmen ihrer Studie wie Signale öffentlicher Arbeitgeber in Anzeigen auf sozialen Medien, beispielsweise der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit, das Interesse an einer Beschäftigung beeinflussen. Der Fokus lag somit nicht auf den Kanal der sozialen Medien, sondern auf den darüber vermittelten Inhalten. Die Erkenntnis, dass die Wirkung der Signale von der Zielgruppe abhängig ist, sind zwar relevant für die spätere Nutzung von Social - Media - Personalmarketing durch die öffentliche Verwaltung, nicht aber für die Implementierung und Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit.

Als Erkenntnis des Forschungsstandes kann festgehalten werden, dass es sich bei dem Gegenstand der vorliegenden Arbeit, dem Social - Media - Personalmarketing im Kontext der öffentlichen Verwaltung, um ein sowohl international als auch national bisher wenig beachtetes Forschungsgebiet handelt. Während es international mehrere qualitative Studien gibt, deren Forschungsschwerpunkt die Identifizierung möglicher Einflussfaktoren auf die Implementierung und Nutzung durch die öffentliche Verwaltung bildet, deren Ergebnisse aber teilweise widersprüchlich sind, existieren vergleichbare qualitative Arbeiten zu diesem Thema in Deutschland nicht. Generell besteht ein Mangel an empirischen Arbeiten zum Thema des Social - Media - Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung, da die wenigen quantitativen Studien den Gegenstand in einem privatwirtschaftlichen Kontext behandeln.

Das Ergebnis des Forschungsstandes deckt sich damit mit der Aussage von J. Siegel und Proeller (2021, 379), wonach für das Thema „Personalmarketing“ generell ein Mangel an empirischen Arbeiten besteht, welche wiederum die Einschätzung von Boselie, van Harten und Veld (2021) bestätigt, dass das Personalmanagement im öffentlichen Sektor lange Zeit nur wenig wissenschaftliche Beachtung fand und erst in den letzten Jahren ein Wandel einsetzt hat. Im Zuge dieses Wandels waren bisher andere Bereiche des Personalmanagements Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen, beispielsweise der Teilbereich der Personalentwicklung mit dem Aspekt der Arbeitszeit - Flexibilisierung (J. Siegel et al. 2020), womit in der Forschung ein ähnlicher Schwerpunkt gesetzt wurde wie bei den Reformaktivitäten in der Verwaltungspraxis (J. Siegel und Proeller 2021, 379). Sowohl für die Praxis als auch für die Forschung sollte ein möglicher Einfluss der Corona - Pandemie in den letzten knapp zwei Jahren berücksichtigt werden. Die Tatsache, dass die Reformen des Personalmanagements



nicht zu den aktuell international wie national dominierenden Forschungsthemen zählen, kann als weitere Erklärung für die geringe Anzahl an empirischen Arbeiten vermutet werden. Dominierende Forschungstrends wie die Public - Service - Motivation (Gross, Thaler und V. Winter 2019; Keune, Löbel und Schuppan 2018) hatten möglicherweise sogar eine restriktive Wirkung hinsichtlich möglicher Erkenntnisse über Einflussfaktoren in den letzten Jahren, da der Forschungsschwerpunkt auch im Bereich des Social - Media - Personalmarketings vermehrt auf Seiten der Bewerbenden lag.

Mit der Beantwortung der Forschungsfrage liefert die Arbeit qualitative Ergebnisse über die Anwendung und mögliche Einflussfaktoren bei der Implementierung des Social - Media - Personalmarketings spezifisch für den Kontext der öffentlichen Verwaltung in Deutschland, welche bisher nicht vorliegen, wodurch die Arbeit neben der praktischen auch eine wissenschaftliche Relevanz besitzt. Darüber hinaus reichert die vorliegende Arbeit den bisher begrenzten, internationalen Literaturbestand zu diesem Thema weiter an.

Obwohl als Ergebnis der Literaturbetrachtung keine eindeutigen Faktoren für die Nutzung und Implementierung herausgearbeitet werden konnten, liefert die internationale Literatur Anhaltspunkte dafür, welche Aspekte zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage näher betrachtet werden sollten. Insbesondere gilt dies für die Arbeit von Kashi, Zheng und Molineux (2016), welche im Ergebnis die Kompetenzen der Mitarbeitenden, sowie die Unterstützung der Leitungsebene als Faktoren identifizierte. Aufgrund des spezifischen Kontextes der öffentlichen Verwaltung (Papenfuß und Keppeler 2018, 1061), sowie die Verwendung des TOEF - Modells, dessen Fokus weniger auf dem öffentlichen Sektor liegt (Heuberger 2020, 592), können die ermittelten Ergebnisse nicht unreflektiert übernommen werden, sondern bedürfen einer entsprechenden Überprüfung. Als theoretische Grundlage scheint hierfür die Systemtheorie nach Luhmann geeignet, da diese sowohl die Identifizierung von Einflussfaktoren auf der Mitarbeiterebene als auch auf Organisationsebene ermöglicht.

### 3.3 Systemtheorie

Parallel mit der wachsenden Bedeutung des Personalmanagements für den Erfolg und die Existenz von Organisationen erhöhte sich auch das Interesse nach Erklärungsmodellen und Gestaltungsfunktionen im Bereich des Personalmanagements, was einen Theorieanstieg zur Folge hatte, welcher den bis dahin bestehenden Zustand der Theoriearmut ablöste (Holtbrügge 2018, 9). Eine dieser Theorien, welche mittlerweile für das Personalmanagement in öffentlichen Organisationen adoptiert wurde, ist die Systemtheorie nach Luhmann (Luhmann 2018).

Die öffentliche Verwaltung besitzt als alleiniger Anbieter von öffentlichen Leistungen zumeist eine Monopolstellung (Kazmierski 2019, 55; Heuberger 2020, 590), was Organisationen

dieses Sektors für die Gewährleistung eines funktionierenden Staatsapparates unverzichtbar macht. Das Merkmal der Existenzsicherheit von öffentlichen Verwaltungen als Resultat des fehlenden Wettbewerbs bildet damit einen starken Kontrast zu Organisationen der Privatwirtschaft, welche sich in einem fortwährenden Wettbewerb und Existenzkampf befinden. Diese Stellung führt dazu, dass es sich bei Organisationen der öffentlichen Verwaltung um „Black Boxen“ handelt, die von ihrer Umwelt nicht gezielt beeinflusst werden können, sondern nur von organisationsinternen Faktoren (Kazmierski 2019, 55–56). Aufgrund der Geschlossenheit von öffentlichen Verwaltungen gegenüber ihrer Umwelt wird von dem Neoinstitutionalismus, welcher die Operationsweisen von Organisationen auf externe Annahmen, Erwartungen und Vorstellungen zurückführt (Ebers und Kieser 2019, 300–301), als theoretische Grundlage zur Beantwortung der kausalen Teilfrage Abstand genommen. Die Geschlossenheit gegenüber der Umwelt, als Merkmal von Organisationen der öffentlichen Verwaltung, deckt sich hingegen mit der bereits angesprochenen Systemtheorie nach Luhmann (Luhmann 2018), deren Nachteil aber in ihrem nur geringen präskriptiven Gehalt liegt (Holtbrügge 2018, 28–29). Da die vorliegende Arbeit aber keinen normativen Schwerpunkt besitzt, die Handlungsempfehlungen auf den gewonnenen Erkenntnissen basieren und die Systemtheorie als strukturierender Erklärungsansatz dient, ist dieser Kritikpunkt zu vernachlässigen, weshalb die Systemtheorie als theoretische Grundlage dieser Arbeit verwendet wird.

Die Systemtheorie, welche als Makrotheorie ganz im Sinne Luhmanns auf alle Bereiche der Gesellschaft angewendet werden kann, ist durch eine hohe Komplexität und einen entsprechend großen Umfang gekennzeichnet. Es ist daher weder mit dem vorgegebenen Rahmen vereinbar noch für das Forschungsinteresse der Arbeit erforderlich, die Systemtheorie in ihrer Vollständigkeit zu erklären. Der Autor dieser Arbeit wird daher nachfolgend nur einen groben Überblick über die Systemtheorie geben, um ein grundsätzliches Verständnis der Theorie zu gewährleisten. Danach erfolgt eine intensive Betrachtung der Entscheidungsprämissen als für die Beantwortung der kausalen Teilfrage am relevantesten erachteten Element der Theorie.

Nach Luhmanns Theorie bestehen alle sozialen Systeme aus Kommunikationen (Luhmann 2000, 388). Kommunikationen verbinden darüber hinaus die einzelnen, geschlossenen Systeme miteinander (Ebers und Kieser 2019, 419). Je nachdem welche Kommunikationen berücksichtigt werden, unterscheidet Luhmann drei Arten von sozialen Systemen: Gesellschaft ist das alles Soziale umfassende System und Gesamtheit aller Kommunikationen, wohingegen Interaktionen als zweite Art sozialer Systeme nur die Kommunikationen unter Anwesenden umfassen. Organisationen als dritte Art von sozialen Systemen schließen sowohl die Kommunikationen unter Anwesenden, als auch die Kommunikationen von Menschen, die nicht unmittelbar erreichbar sind, mit ein (Ebers und Kieser 2019, 416). Organisationen bestehen nach Luhmann aus kommunizierten Entscheidungen, beziehungsweise Operationen (Luhmann

2000, 45–46; Ebers und Kieser 2019, 418–19), als besondere Form von Kommunikationen, welche sie von anderen sozialen Systemen unterscheidet (Luhmann 2000, 9).

Nach Luhmann handelt es sich bei Organisationen, wie bereits bei der Begründung im Zusammenhang mit der Wahl der Systemtheorie erwähnt, um gegenüber der Umwelt geschlossene, sich selbst reproduzierende und selbstregulierende Systeme (Luhmann 2000, 45; Ebers und Kieser 2019, 418–19). Trotz ihrer Geschlossenheit ist die Umwelt für Organisationen von Bedeutung. Durch die Kommunikation mit der Umwelt werden Organisationen externe Informationen mitgeteilt (Input), welche von diesen verstanden, verarbeitet und in Form einer Reaktion (Output) wiederum an die Umwelt abgegeben werden (Ebers und Kieser 2019, 419). Hierfür wird die externe Information zum Gegenstand einer Entscheidung und somit, da Organisationen wie erwähnt aus Entscheidungen bestehen, zu einem Element der Organisation (Ebers und Kieser 2019, 419–20). Aufgrund der Geschlossenheit der Systeme determiniert dabei aber nicht die Umwelt kausal deren Reaktion, sondern die eigenen, internen Strukturen, da die Reaktion als eine innere Angelegenheit in der Organisation verbleibt (Luhmann 2000, 51–52; Ebers und Kieser 2019, 413).

Diese interne Struktur von Organisationen wird sowohl von den entscheidbaren Entscheidungsprämissen wie Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und dem Personal (Luhmann 2000, 225; Ebers und Kieser 2019, 429), als auch der nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen der Organisationskultur, bestehend aus informellen Kommunikationen, Einstellungen und Werten (Ebers und Kieser 2019, 429), gebildet. Die Entscheidungsprämissen geben den Rahmen vor, innerhalb dessen die Entscheidungen in Organisationen getroffen werden, reduzieren dadurch das Mögliche auf das Wahrscheinliche (Luhmann 2000, 222–23) und begegnen damit nach Luhmann dem Kardinalproblem zu großer Komplexität (Ebers und Kieser 2019, 413). Nach Luhmanns Theorie sind demzufolge die bestehenden inneren Strukturen von Organisationen, in Form von Entscheidungsprämissen, als kausale Faktoren für getroffene Entscheidungen und daraus resultierende Handlungen anzusehen und nicht etwa Menschen.

Die entscheidbaren Entscheidungsprämissen sind hierbei die formalen Strukturen innerhalb der Organisation, welche die Mitglieder mit ihrem Eintritt in die Organisation akzeptieren (Ebers und Kieser 2019, 417). Diese Akzeptanz führt dazu, dass zukünftige Entscheidungen getragen werden, wodurch die Organisationen erst dazu befähigt werden Entscheidungen, also kurzfristige Ereignisse und Operationen, zu treffen (Ebers und Kieser 2019, 418–19).

Entscheidungsprogramme, als eine entscheidbare Entscheidungsprämissen, legen die Aufgaben und die Funktionen einer Organisation fest, die durch diese zu erfüllen sind. Damit definieren

Entscheidungsprogramme was in einer Organisation „richtig“, also normgerecht ist und ermöglichen zugleich die Identifikation von normabweichenden Entscheidungen, die nicht mit den Aufgaben und Funktionen der Organisation zu vereinbaren sind (Ebers und Kieser 2019, 430). Diese Definition kann anhand von inputorientierten Konditionalprogrammen und outputorientierten Zweckprogrammen, als Ausprägung von Handlungsrationalität (Luhmann 2000, 26), erfolgen (Ebers und Kieser 2019, 430; Luhmann 2000, 261). In Form von Zweckprogrammen, wie es beispielsweise ausgegebene Wachstumsziele sind, werden die Ziele der Organisation festgelegt, mit denen der Entscheidungsgegenstand vereinbar sein, oder als Mittel zum Erreichen des Ziels beitragen muss (Ebers und Kieser 2019, 430). Bei Zweckprogrammen liegt der Fokus auf dem „Was“, nicht auf dem „Wie“. Aufgrund dieses Interessenschwerpunktes nehmen Zweckprogramme auch keine Bestimmung der in Frage kommenden Mittel vor, beziehungsweise lassen diese nahezu offen (Ebers und Kieser 2019, 430). Grundsätzlich gilt bei der Mittelwahl: Alles was nicht verboten ist, ist erlaubt (Luhmann 2000, 266). Schwerpunkt von Konditionalprogrammen ist im Gegensatz dazu das „Wie“, also die Bestimmung und Eingrenzung der grundsätzlich in Frage kommenden Mittel. Konditionalprogramme geben entsprechend Bedingungen seitens der Organisation vor, die bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind (Ebers und Kieser 2019, 430). Bei Konditionalprogrammen gilt, dass wenn etwas die Bedingungen der Organisation erfüllt, dann ist es erlaubt und nicht verboten (Luhmann 2000, 263), wobei die Erfüllung und Berücksichtigung der Wenn - Komponente als Bedingung für die Anwendung anzuzweifeln ist (Ebers und Kieser 2019, 430).

Die Kommunikationswege in Organisationen bilden die zweite wichtige entscheidbare Entscheidungsprämisse (Luhmann 2000, 225). Sie sind eng mit den Entscheidungsprogrammen verbunden und legen fest, wie Informationen im Zusammenhang mit dem Entscheidungsgegenstand innerhalb der Organisation zirkulieren dürfen (Ebers und Kieser 2019, 430). Ausprägungen dieser Prämisse sind beispielsweise die vorgeschriebene Anhörung eines Gremiums oder die Beteiligung bestimmter Personen (Luhmann 2000, 225).

Die dritte entscheidbare Entscheidungsprämisse nach Luhmann ist das Personal (Ebers und Kieser 2019, 430). Gegenstand dieser Prämisse ist sowohl der aktuelle Personalbestand und dessen Einsatz, als auch die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Organisationsmitglieder (Luhmann 2000, 287), die weitgehend auf Bildungseinrichtungen der gesellschaftlichen Umwelt beruhen (Ebers und Kieser 2019, 430). Das Personal als Prämisse kann Entscheidungen von Organisationen grundsätzlich auf zwei Arten beeinflussen: Entweder trägt und ermöglicht das vorhandene Personal und dessen Kompetenz Entscheidungen, oder begrenzt diese weitestgehend (Luhmann 2000, 225; Ebers und Kieser 2019, 430). Die Organisation kann die Wirkungsrichtung der Entscheidungsprämisse Personal allerdings beeinflussen: Einerseits durch intern ausgerichtete, aber im Einfluss schnell begrenzte Maßnahmen wie

Weiterbildungen und Belohnungsanreize, andererseits durch extern ausgerichtete Maßnahmen wie Personalrekrutierungen (Ebers und Kieser 2019, 430).

Unter dem Begriff der nicht entscheidbaren Entscheidungsprämisse, die zusammen mit den entscheidbaren Entscheidungsprämissen die innere Struktur der Organisation bildet, versteht Luhmann verschiedene Aspekte der Organisationskultur (Luhmann 2000, 240; Ebers und Kieser 2019, 429), die in der Wissenschaft unterschiedlich definiert wird (Luhmann 2000, 241). Luhmann versteht hierunter die Einstellungen, Werte und Handlungsgewohnheiten, beispielsweise die Nutzung informeller Dienstwege, innerhalb der Organisation, die nicht angewiesen wurden, weil sie nicht durch Entscheidungen angewiesen werden können (Ebers und Kieser 2019, 429), sich in der Vergangenheit bewährt haben und das aktuelle Verhalten der Mitarbeitenden und dadurch die Organisation prägen (Luhmann 2000, 241–47). Luhmann präzisiert damit für seine Theorie den Begriff der Organisationskultur auf die ersten beiden Ebenen des Kulturebenenmodells nach Schein (E. H. Schein und P. Schein 2018). Nachfolgend werden die Entscheidungsprämissen auf den Kontext der öffentlichen Verwaltung und den Entscheidungsgegenstand des Social - Media - Personalmarketings angewendet.

### 3.4 Entscheidungsprämissen im Kontext des Social - Media – Personal – marketings

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, die Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, stellen geschlossene Organisationen nach der Theorie Luhmanns dar. Aus ihrer Umwelt, beispielsweise Unternehmen der Privatwirtschaft oder anderen Verwaltungen, erhalten diese die Information, dass soziale Medien ein neues Instrument der externen Personalwerbung sind, die unter anderem das Potential einer enormen Reichweite mit sich bringen. Organisationen der öffentlichen Verwaltung verarbeiten diese Information durch die Entscheidung darüber, ob Social - Media - Personalmarketing implementiert wird, oder von diesem Instrument Abstand genommen wird. Wie diese Entscheidung ausfällt, wird maßgeblich von den inneren Strukturen der öffentlichen Verwaltung, ihren Entscheidungsprämissen, determiniert. Theoretische Annahmen darüber, welchen Einfluss die einzelnen Prämissen der öffentlichen Verwaltung auf die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing haben, sowie Erklärungen für den vermuteten Einfluss bilden den Inhalt des nachfolgenden Abschnittes. Die Ausführungen werden in Form von mehreren Hypothesen zusammengefasst, die im empirischen Teil der Arbeit überprüft werden.

#### **Entscheidungsprogramme**

Die erste Entscheidungsprämisse, die auf den Entscheidungsgegenstand des Social - Media - Personalmarketings angewendet werden soll, ist die der Entscheidungsprogramme, die nach Luhmann weiter in Zweck- und Konditionalprogramme unterschieden werden können (Ebers

und Kieser 2019, 430). Die Unterscheidung von Luhmann wird nachfolgend beibehalten. Zunächst erfolgt die Anwendung auf den Kontext für die Zweckprogramme, anschließend für die Konditionalprogramme.

Die wesentlichen Funktionen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland sind Stabilität und Verlässlichkeit hinsichtlich der Erfüllung des staatlichen Auftrags, sowie Neutralität und Professionalität (Siegel und Proeller 2021, 376–77), die durch ein hohes Maß an Formalisierung erreicht werden (Ritz und Thom 2019, 162) und dadurch die Legitimität der Verwaltung gewährleisten (Ritz und Thom 2019, 72). Durch die Gewährleistung dieser Funktionen wird der öffentlichen Verwaltung Vertrauen von ihren Stakeholdern entgegengebracht (Ritz und Thom 2019, 148). Vertrauen ist dabei ein Aspekt der organisationalen Reputation, welche der öffentlichen Verwaltung extern, von der Gesellschaft entgegengebracht wird und die Legitimität der Verwaltung beeinflusst (Ritz und Thom 2019, 149). Dieser Einfluss hat zur Folge, dass der Erhalt einer guten Reputation für die öffentliche Verwaltung höchste Relevanz besitzt (Ritz und Thom 2019, 148). Eine Verbesserung der organisationalen Reputation ist mit den Risiken eines hohen Ressourcenbedarfes, sowie eines Reputationsverlustes verbunden (Ritz und Thom 2019, 153), beinhaltet aber gleichzeitig die Chance auf einen Wettbewerbsvorteil (Ritz und Thom 2019, 151). Da öffentliche Verwaltungen sich in keinem Wettbewerb wie Unternehmen in der Privatwirtschaft befinden (Brüggemeier 2017, 61), kommen beide Risiken als Erklärung für das Studienergebnis von Luoma-aho (2007) in Betracht, die herausfand, dass es für öffentliche Verwaltungen erstrebenswerter sein kann, eine mittelmäßige, beziehungsweise neutrale Reputation zu erhalten, als perspektivisch eine herausragend gute Reputation aufzubauen. Der fehlende Wettbewerb bewirkt zudem, dass Aspekten wie Wettbewerbsfähigkeit, Serviceorientierung und Innovation in der öffentlichen Verwaltung eine geringere Bedeutung zukommt und keine vorrangigen Ziele der Verwaltung bilden (J. Siegel und Proeller 2021, 376–77; Brüggemeier 2017, 61).

Die Innovation, Maßnahmen des Personalmarketings über die sozialen Medien zu tätigen, um durch die Reichweite einen potentiellen Vorteil gegenüber anderen Arbeitgebern im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu besitzen, passt demnach nicht zu den Zielen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung. Ein weiterer Aspekt, der dafürspricht, dass die Zweckprogramme der öffentlichen Verwaltung die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing behindern, ist das erhöhte Risiko negativer Reputation. Grundsätzlich kann es auch über die bereits genutzten Marketinginstrumente zu einer Schädigung der organisationalen Reputation kommen. Das bei diesen Instrumenten bestehende, einseitige Sender - Empfänger - Prinzip, bei dem potentielle Beschäftigte lediglich Zugang zu Informationen, beispielsweise über eine offene Stelle, erhalten oder empfangen (Bornschein 2020, 47–48; M. König und W. König 2020, 326; Rath und Salmen 2012, 30), bietet jedoch im Vergleich

zu den sozialen Medien weniger Möglichkeiten für dynamische und reputationsschädigende Äußerungen mit hoher Reichweite. Diese sind bei der Anwendung von sozialen Medien gegeben, da die dynamische Interaktion zwischen den Nutzern der Netzwerke, im Kontext des Personalmarketings die öffentliche Verwaltung und potenziellen Arbeitskräften, für diese Technologien charakteristisch sind (M. König und W. König 2020, 326; Bornschein 2020, 47–48). Alle Nutzer/innen von sozialen Medien sind grundsätzlich in der Lage, innerhalb dieser reputationsagierend zu handeln. Diese Tatsache hat zur Folge, dass die öffentliche Verwaltung in sozialen Netzwerken die Informationshoheit (Jäger 2018, 11), sowie die inhaltliche Steuerungsfähigkeit (Ruf 2019, 366) verlieren kann und negative Reputation erfährt (Krüger 2017, 68)

Im Kontext der öffentlichen Verwaltung sind juristische Konditionalprogramme weit verbreitet (Schmid 2019, 61). Hierfür ist der Gesetzesvorrang, der im Artikel 20 Absatz 3 des Grundgesetzes normiert ist, als Grundsatz des Verwaltungshandeln, ursächlich, der besagt, dass nicht gegen geltende Gesetze verstoßen darf. Auch bei der Verwendung von sozialen Medien im Kontext des Personalmarketings sind verschiedene Gesetze durch die Verwaltung zu beachten. Neben Urheberrechten und der Impressumspflicht sind das insbesondere die Datenschutzrechte und -gesetze (Solmecke 2021, 128–35; Ulbricht 2017, 335–36). Ein Großteil der für Social - Media - Personalmarketing aufgrund ihrer Reichweite in Betracht kommenden Netzwerke wie Facebook und LinkedIn sind US – amerikanischer Natur. Insbesondere im Zusammenhang mit der Nutzung von US - amerikanischen Plattformen durch die öffentliche Verwaltung existieren datenschutzrechtliche Probleme, die dem Prinzip des Gesetzesvorrangs zuwiderlaufen (Solmecke 2021, 125). In Anbetracht dieser Tatsache, dass eine wesentliche Bedingung des Verwaltungshandeln nicht gewährleistet werden kann, sowie der im vorherigen Absatz begründeten Annahme, dass das Social - Media - Personalmarketing kein Ziel, beziehungsweise keine Aufgabe der öffentlichen Verwaltung ist, muss davonausgegangen werden, dass die Entscheidungsprogramme die Implementierung und Nutzung der sozialen Medien im Kontext des Personalmarketings negativ beeinflussen. Aufgrund dessen wird folgende Hypothese formuliert:

H1: Die Entscheidungsprogramme der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigen die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing.

### **Kommunikationswege**

Nach Ebers und Kieser (2019, 430) kann Luhmanns Entscheidungsprämisse der Kommunikationswege in hierarchische und heterarchische Organisationsprinzipien unterschieden werden. In der öffentlichen Verwaltung ist die Amtshierarchie vorherrschend und ein wesentliches Strukturmerkmal (Ritz und Thom 2019, 163), formal dargestellt in den jeweiligen

Behördenorganigrammen. Die in Organigrammen dargestellte Aufbauorganisation legt fest, welche Aufgaben von welchen Personen oder Abteilungen übernommen werden, die Ablauforganisation hingegen inwieweit diese beteiligt werden müssen (Schewe 2018). Zusammen geben sie vor, wie Informationen innerhalb der öffentlichen Verwaltung zirkulieren (Ebers und Kieser 2019, 430).

Es ist aus verschiedenen Gründen anzunehmen, dass die bestehenden hierarchischen Kommunikationswege in der öffentlichen Verwaltung, die Dienstwege, sich negativ auf die Entscheidung über die Implementierung und Anwendung von Social - Media - Marketing auswirken. Ein Grund ist die Vielzahl an zu beteiligenden Stakeholdern. Die Leitungsebene, welche die grobe Personalpolitik vorgibt, ist ebenso zu beteiligenden wie der Betriebsrat oder die Rechtsabteilung (Dincher 2007, 5). Allein aufgrund der hohen Anzahl an Stakeholdern und deren unterschiedlichen Interessenschwerpunkten ist ein negativer Einfluss auf den Entscheidungsgegenstand des Social - Media - Personalmarketings nicht auszuschließen, beispielsweise in Form von Verzögerungen oder einer generellen Ablehnung. Konkrete Risiken, welche bei der Nutzung von Social - Media - Plattformen bestehen, die Preisgabe von Amtsgeheimnissen (Schulz 2019, 596), die Haftung der Verwaltung für nutzergenerierte Inhalte (Ulbricht 2017, 335–36) sowie die angesprochene Datenschutzproblematik sind Argumente dafür, dass ein negativer Einfluss insbesondere durch juristische Stakeholder gegeben ist.

Diese Risiken werden durch den schnellen und dynamischen Austausch (Plankert 2021, 52), sowie der schwierigen Steuerung und Kontrolle von Kommunikationen in sozialen Medien gefördert (Schnitzler 2020, 9). Der Herausforderung, die sich sowohl aus der angesprochenen fehlenden Kontrolle, beispielsweise darüber in welche thematische Richtung sich die Interaktion entwickelt, als auch aus der Erwartung einer schnellen Reaktion seitens der Nutzer ergibt, kann die öffentliche Verwaltung infolge des hierarchischen Organisationsprinzip nur schwer begegnen. Die Überprüfung von Äußerungen in Form von Rücksprachen mit der übergeordneten Instanz oder dem zuständigen Fachbereich, unter Wahrung des Dienstweges, geht zu Lasten der Schnelligkeit (Schulz 2019, 596). Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass in sozialen Medien Authentizität durch Schnelligkeit erreicht wird (Plankert 2021, 56) und verspätete Reaktionen negative Konsequenzen haben können eine problematische Auswirkung (Schulz 2019, 596). Eine Abschaltung der Kommentarfunktion und die Rückkehr zu einer reinen Informationsfunktion würde diesen Konflikt zwar lösen, allerdings an dem Sinn von sozialen Medien vorbeigehen und möglicherweise Irritationen bei der Zielgruppe hervorrufen. Die Abschaltung der Kommentarfunktion ist demnach kein vielversprechender Lösungsansatz (Plankert 2021, 56; Mergel et al. 2013, 47). Die Mitarbeitenden die über Social Media kommunizieren, muss vielmehr dazu befähigt werden, bei Wissenslücken schnell die entsprechenden Mitarbeitenden und Abteilungen, welche die Antworten auf mögliche Frage haben,



kontaktieren zu können, ohne den offiziellen Dienstweg einzuhalten zu müssen. Das widerspricht allerdings dem hierarchischen Organisationsprinzip innerhalb der öffentlichen Verwaltung.

Die für öffentliche Verwaltungen charakteristische Amtshierarchie legt auch die Zuständigkeiten anhand von Abteilungen und Referaten fest. Während die Betreuung und Pflege von Social - Media - Auftritten mit der Intention einer Informationsbereitstellung grundsätzlich der Presseabteilung zugewiesen ist, handelt es sich bei dem Personalmarketing wie bereits erwähnt um einen Aspekt der Personalbeschaffung und somit zum Aufgabenbereich des Personalmanagements. Aufgrund der Tatsache, dass Social Media - Personalmarketing Schnittmengen zu beiden Bereichen aufweist, sind Herausforderungen im Rahmen der Zuständigkeit nicht auszuschließen.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass das hierarchische Organisationsprinzip der öffentlichen Verwaltung, welches die Vernetzung und intensive Zusammenarbeit über verschiedene Abteilungen hinweg erschwert (Schnitzler 2020, 18), mit den spezifischen Merkmalen und Funktionsweisen der sozialen Medien kollidiert. Die Ausführungen zusammenfassend, muss davon ausgegangen werden, dass die bestehenden Kommunikationswege die Implementierung und Nutzung der sozialen Medien im Kontext des Personalmarketings negativ beeinflussen. Aufgrund dessen wird folgende zweite Hypothese formuliert:

H2: Die Kommunikationswege der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigen die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing.

### **Personal**

Unter dem Personal, als dritte entscheidbare Entscheidungsprämisse, versteht Luhmann die gegebenen, personellen Ressourcen und deren Einsatz, als auch die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Organisationsmitglieder (Luhmann 2000, 287; Ebers und Kieser 2019, 430). Nach dem Handlungskompetenzmodell ist hierbei grundsätzlich zwischen Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen zu differenzieren (Gnahs 2007, 26). Durch den wachsenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und dem damit verbundenen gesellschaftlichen Wandel, haben insbesondere sogenannte digitale Kompetenzen in der Arbeitswelt an Bedeutung gewonnen (Hunnius und Schuppan 2013; Hill 2014, 214; Seitz und Seitz 2018), welche sich nicht eindeutig einer der genannten Kompetenzarten zuordnen lassen. Digitale Kompetenzen von Mitarbeitenden bezeichnen die Fähigkeiten digitale Technologien anzuwenden und im Rahmen ihres Aufgabenprofils zu benutzen (Friedrichsen und Wersig 2020, 3). Auch die öffentliche

Verwaltung benötigt für die Implementierung und den Betrieb von Social - Media - Personalmarketing digitale Kompetenzen seitens ihrer Mitarbeitenden (Fehring 2021, 144).

Im Zuge der New Public Management - Reform wurden viele IT - Entwicklungen auf externe Anbieter ausgelagert (Dunleavy 2005), während die Verwaltung und deren Mitarbeitende nur das Anforderungsprofil vorgeben und die Einhaltung rechtlicher Aspekte gewährleisten. Dies führte zu einem Aufbau an rechtlichen Kompetenzen (Mergel 2019, 166) und zur Reduzierung der organisationsinternen IT - Kompetenzen (Schmid 2019, 58). Im Rahmen der Verwaltungsausbildung und -studiums werden zudem nur begrenzt digitale Kompetenzen vermittelt. Der inhaltliche Schwerpunkt bei den Laufbahnen des mittleren und des gehobenen Dienstes liegt auf der Vermittlung von administrativen, finanzwirtschaftlichen und rechtlichen Kompetenzen (Reichard und Röber 2019, 5). Eine Tatsache, welche sich erst seit Kurzem ändert, beispielsweise bietet die Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl seit Kurzem den Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement an (Fehring 2021, 151). Eine noch größere Bedeutung besitzen rechtliche Kompetenzen für die Führungs- und Leitungspositionen der öffentlichen Verwaltung, was durch die Einstellungspräferenz von Juristen unterstrichen wird (Kuhlmann und Wollmann 2013, 79; Reichard und Röber 2019, 6). Diese Tatsache ist auf das kontinentaleuropäische - föderale Verwaltungsprofil, welches sich durch ein hohes Maß an Rechtsstaatlichkeit auszeichnet, zurückzuführen (Kuhlmann und Wollmann 2013, 79). Dieser rechtliche Schwerpunkt setzt sich in der öffentlichen Verwaltung im Bereich der Personalentwicklung weiter fort. So besitzen 90 Prozent der Schulungen im öffentlichen Dienst einen juristischen Schwerpunkt, Schulungen zum Aufbau und Vermittlung digitaler Kompetenzen werden hingegen bisher nur in geringem Umfang angeboten und durchgeführt (Hofmann und Ogonek 2018, 131). Den durch die bisherigen Ausführungen anzunehmenden Mangel an digitalen Kompetenzen kann die öffentliche Verwaltung dabei nur bedingt extern kompensieren, da die Flexibilität bei der Einstellung von IT - Experten, welche in der öffentlichen Verwaltung zudem eine Multiplikatorfunktion bezüglich digitaler Kompetenzen einnehmen könnten, nur unzureichend ist (J. Siegel und Proeller 2021, 378). Infolgedessen ist das sogenannte „switching of sectors“, der Wechsel von IT - Spezialisten aus dem privaten Sektor in den öffentlichen Sektor, entsprechend kaum zu beobachten (Mergel 2019, 166). Die Ausführungen zusammenfassend, wird folgende dritte Hypothese aufgestellt:

H3: Das Personal der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigt die Implementierung und Nutzung von Social - Media -Personalmarketing.

### **Organisationskultur**

Die vierte Entscheidungsprämisse unter der Organisationen ihre Entscheidungen treffen ist die Organisationskultur, welche im Gegensatz zu den drei vorherigen Prämissen nicht direkt

entscheidbar ist (Ebers und Kieser 2019, 430). Luhmann versteht hierunter Einstellungen, Werte und Handlungsgewohnheiten der Organisationsmitglieder (Luhmann 2000, 241–47). Die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber zeichnet sich aufgrund der eingangs erwähnten Monopolstellung bei der Erbringung öffentlicher Leistungen (Schmid 2019, 55), sowie der Möglichkeit einer Verbeamtung auf Lebenszeit (Kuhlmann und Wollmann 2013, 79), durch eine große Arbeitsplatzsicherheit aus (Reichard und Röber 2019, 4). Die Vermarktung dieser Arbeitsplatzsicherheit führt dazu (Reichard und Röber 2019, 4), dass sich vor allem sicherheitsmotivierte Bewerber und Bewerberinnen für eine Beschäftigung in der Verwaltung interessieren und angesprochen fühlen (Brüggemeier 2017, 62), was sich mit der Aussage Dinchers (2007, 8) deckt, wonach Unternehmen, mit denen das Image der Arbeitsplatzsicherheit assoziiert wird, vor allem Personen mit ausgeprägten Sicherheitsmotiv anziehen. Diese Risikoaversion, beziehungsweise daran ausgerichtetes Handeln von Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung ist ein Phänomen (Buurman et al. 2012), dass nicht entschieden werden kann und nach Luhmann demnach zur Entscheidungsprämisse der Organisationskultur gezählt werden muss (Ebers und Kieser 2019, 430). Zusammen mit der Tatsache, dass öffentliches Handeln mit einem starken Interesse verfolgt, beziehungsweise „im Glashaus“ stattfindet und die öffentliche Verwaltung aufgrund dessen nach dem Vorsichtsprinzip statt risikoorientiert agiert (Ritz und Thom 2019, 58), muss von einer risikoaversen Organisationskultur ausgegangen werden (Heuberger 2020, 591), in der kein „Innovationshunger“ vorliegt (Brüggemeier 2017, 61) und Verwaltungsinnovationen wie das Personalmarketing über die sozialen Medien als potentiell Risiko, denn als potentielle Erfolgchance betrachtet werden (Brüggemeier 2017, 61). Aufgrund der Ausführungen wird folgende, vierte Hypothese formuliert:

H4: Die Organisationskultur der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigt die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing.

## 4. Empirische Analyse

Im vierten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden die theoretisch hergeleiteten Hypothesen empirisch überprüft. Zunächst wird im ersten Abschnitt erläutert, wie die vermuteten Einflussfaktoren für den Prozess der Datenerhebung operationalisiert wurden. Im sich daran anschließenden Abschnitt der Methodik werden sowohl die gewählte Datenerhebungsmethode als auch die Datenauswertungsmethode begründet und deren Durchführung näher erläutert. Das Kapitel schließt mit Begründungen über die Wahl der Interviewpartner ab.

### 4.1 Operationalisierung

Um die als Ergebnis des theoretisch - konzeptionellen Teils aufgestellten Hypothesen empirisch überprüfen zu können, ist es notwendig den theoretischen Erklärungsansatz, hier die Systemtheorie nach Luhmann, in den realen Wirkungskontext des Interviewten, hier die öffentliche Verwaltung, zu übertragen (Kaiser 2014, 4). Es wird demnach eine Übersetzung der abstrakten Forschungsfrage in konkrete Interviewfragen vorgenommen (Kaiser 2014, 55). Dieser Übersetzungsprozess ist eine Voraussetzung dafür, dass die Fragen durch den Experten beantwortbar sind und dieser grundsätzlich dazu befähigt wird relevante Informationen, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage geeignet sind, zu liefern, welche durch die vorgenommene Operationalisierung wiederum in die Theorie eingebettet werden können (Kaiser 2014, 5). Der Prozess der Operationalisierung gewährleistet die Transparenz und Messbarkeit der Ergebnisse, auf Grundlage derer die Forschungsfrage beantwortet wird, wodurch das quantitative Gütekriterium der Validität durch die vorliegende, qualitative Arbeit erfüllt wird (Flick 2014, 412).

Nach Kaiser (2014, 57) erfolgt der Prozess der Operationalisierung in drei Schritten (siehe Abbildung 2). Zunächst wird in einem ersten Schritt geklärt, welche Faktoren die aufgeworfene Forschungsfrage, beziehungsweise das zu untersuchende Phänomen erklären können. Diese Faktoren, welche sich oftmals aus der verwendeten Theorie ableiten lassen, bilden zugleich die Analysedimensionen der Arbeit. Nach Durchführung des ersten Arbeitsschrittes bleibt unklar, wie die theoretischen Analysedimensionen in der Realität beobachtet werden können. Um diesen unklaren Zustand zu beheben, werden im zweiten Schritt die Analysedimensionen in empirisch überprüfbare Fragekomplexe übersetzt (Kaiser 2014, 57). An diese konzeptionelle Operationalisierung schließt sich als letzter Arbeitsschritt die instrumentelle Operationalisierung an, womit die Entwicklung und Ableitung konkreter Interviewfragen aus den bereits bestehenden Fragekomplexen bezeichnet wird.

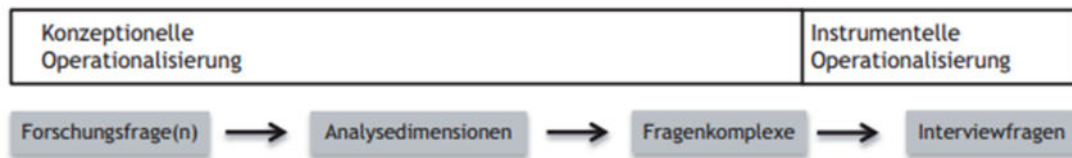


Abbildung 3: Prozess der Operationalisierung

Quelle: Kaiser, 2014, S. 57

Als mögliche Einflussfaktoren, welche die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung erklären, werden die Entscheidungsprämissen nach Luhmanns Systemtheorie herangezogen. Die Entscheidungsprämissen Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege, Personal und Organisationskultur bilden entsprechend zugleich die Analysedimensionen der vorliegenden Arbeit.

Bei der Übersetzung der Analysedimension „Entscheidungsprogramme“ in überprüfbare Fragenkomplexe wird die Unterscheidung von Luhmann zwischen Zweckprogrammen und Konditionalprogrammen beibehalten. Die Zwecke der öffentlichen Verwaltung werden inhaltlich durch die öffentlichen Aufgaben beschrieben (Bogumil und Jann 2020, 59). Im Abschnitt 3.4 dieser Arbeit wird zudem die Reputation als Ziel der öffentlichen Verwaltung hervorgehoben. Der theoretische Begriff der Zweckprogramme wird entsprechend nach „Öffentliche Aufgaben“ und „Reputation“ operationalisiert. Besondere Relevanz im institutionellen Aufbau der öffentlichen Verwaltungen kommen dem Personal, den Finanzen und der Kontrolle des Verwaltungshandeln zu (Bogumil und Jann 2020, 128–65). Aufgrund der institutionellen Bedeutung ergeben sich aus den genannten Aspekten zugleich Bedingungen der öffentlichen Verwaltung. Aus dem finanziellen Aspekt ergibt sich die Bedingung der Wirtschaftlichkeit (Ritz und Thom 2019, 19), aus dem personellen Aspekt die Bedingung des Arbeitnehmerschutzes (Christiane Toyka-Seid, 2021). Bei den Kontrollmöglichkeiten der Verwaltung ist zwischen rechtlichen, finanziellen, politischen und administrativen Kontrollen zu unterscheiden (Bogumil und Jann 2020a, 156–63). Aufgrund dessen, dass speziell der Legalität und damit auch der rechtlichen Kontrolle eine herausragende Bedeutung im Verwaltungshandeln zukommt (Kuhlmann, Bogumil und Grohs 2008, 860), wird dieser Aspekt in Form der Bedingung „Rechtssicherheit“ bei der Operationalisierung entsprechend stärker gewichtet. Der theoretische Begriff der Konditionalprogramme wird entsprechend nach „Wirtschaftlichkeit“, „Arbeitnehmerschutz“ und „Rechtssicherheit“ operationalisiert.

Die Entscheidung, welcher Bereich federführend für die Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketings zuständig ist, orientiert sich an einzelnen Organisationseinheiten entsprechend der Aufbauorganisation der öffentlichen Verwaltung. Die

Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen erfolgt dabei auf dem Organisationsprinzip der „Linie“ (Möltgen-Sicking und T. Winter 2018, 82). Sowohl die Zuständigkeit als auch das Organisationsprinzip der „Line“ sind Aspekte der Aufbauorganisation der öffentlichen Verwaltung (Möltgen-Sicking und T. Winter 2018, 76–82). Die Beteiligung von verschiedenen Gremien, beispielsweise des Datenschutzbeauftragten oder des Personalrats, sind für bestimmte Fälle vorgeschriebene Verfahrensweisen innerhalb der öffentlichen Verwaltung und ein weiterer Aspekt der Ablauforganisation (Bogumil und Jann 2020b, 178). Aufbau- und Ablauforganisation geben zusammen vor, wie Informationen innerhalb der öffentlichen Verwaltung zirkulieren. Entsprechend wird die Analysedimension „Kommunikationswege“ nach „Aufbau“- und „Ablauforganisation“ operationalisiert.

Nach Luhmann umfasst die Entscheidungsprämisse „Personal“ sowohl den aktuellen Personalbestand als auch die Kompetenzen der einzelnen Organisationsmitglieder. Der Personalbestand wird für die vorliegende Arbeit nach „personelle Ressourcen“ operationalisiert. Im Kontext der Digitalisierung durch Verwendung von Web 2.0 Technologien wie den sozialen Medien (Schnitzler 2020, 10–11) kommt insbesondere der digitalen Medienkompetenz eine große Bedeutung zu (Hill 2014, 214). Während Hill die unter den Begriff der digitalen Medienkompetenz zu verstehenden Fähigkeiten zwar konkret benennt und deutlich macht, dass hierunter nicht nur IT - Kenntnisse zu verstehen sind (Vieru et al. 2015, 4681), nimmt er einer Unterteilung oder Kategorisierung dieser zum Teil sehr unterschiedlichen Fähigkeiten nicht vor (Hill 2014, 214–15). Diese Kategorisierung nehmen hingegen Vieru et al. (2015) vor, indem sie digitale Kompetenz als ein mehrdimensionales Konzept verstehen. Eine Dimension ist hierbei die technologische Dimension (Vieru et al. 2015, 4683). Dieser Bereich umfasst die allgemein unter dem Begriff der digitalen Kompetenz verstandenen IT - Kenntnisse, neue Technologien und ihre Funktionen richtig anzuwenden, wie die Erstellung von digitalen Inhalten und die Fähigkeit, Problemsituationen in digitalen Umgebungen lösen zu können (Vieru et al. 2015, 4681; Mergel 2019, 167). Die kognitive Dimension umfasst den Umgang mit Informationen und Daten, deren Auswahl, kritische Bewertung und Interpretation (Vieru et al. 2015, 4683), im Kontext des Social - Media - Personalmarketings, was relevante und geeignete Inhalte für die genutzten Plattformen sind und welche nicht. Die soziale Dimension umfasst die Fähigkeiten, die zur Interaktion und Kommunikation mit anderen, die gleiche Informations- und Kommunikationstechnologie nutzenden Personen erforderlich sind, wie beispielsweise Risiko- und Verantwortungsbewusstsein (Vieru et al. 2015, 4683). Der Einflussfaktor „Personal“ wird nach „technische“, „kognitive“ und „soziale“ Kompetenzen operationalisiert.

Die erfolgreiche Implementierung von Digitalisierungsvorhaben, wie das Social - Media - Personalmarketing im Bereich Personalbeschaffung, ist abhängig von der Unterstützung durch die Führungskraft, beziehungsweise der Leitungsebene, die hierfür eine innovations- und

digitalisierungsfreundliche Organisationskultur gewährleisten muss (Ruf 2019, 379–80), so dass beispielsweise Fehler, die in der Implementierung von Innovation auftreten (Ritz und Thom 2019, 390), akzeptiert werden. Diese Unterstützung seitens der Führungskraft kann nicht, beziehungsweise nur sehr begrenzt, formal entschieden werden. Es handelt sich vielmehr um eine individuelle Einstellung und ist somit der nicht entscheidbaren Entscheidungsprämisse „Organisationskultur“ zuzuordnen, die entsprechend nach Führung operationalisiert wird. Die notwendige Unterstützung prägt sich auch in einer Offenheit gegenüber digitalen Technologien aus (Ruf 2019, 380). Da die Organisationskultur nach Luhmann von allen Beschäftigten gebildet wird, ist eine Offenheit gegenüber digitalen Technologien nicht allein bei den Führungskräften erforderlich, sondern bei allen Organisationsmitgliedern. Aufgrund der Tatsache, dass diese Art der Einstellung ebenfalls nicht formal entschieden werden kann, wird die Organisationskultur weiterhin nach „Einstellung“ operationalisiert. Auf Ausführungen über die instrumentelle Operationalisierung wird an dieser Stelle verzichtet und stattdessen auf den Interviewleitfaden im Anhang dieser Arbeit verwiesen (siehe Anhang 1).

*Tabelle 1: Analysedimensionen und Operationalisierung*

<b>Analysedimensionen</b>	<b>Operationalisierung</b>
Entscheidungsprogramme	Öffentliche Aufgaben Reputation
	Wirtschaftlichkeit Arbeitnehmerschutz Rechtssicherheit
Kommunikationswege	Aufbauorganisation Ablauforganisation
Personal	Personelle Ressourcen Technische Kompetenzen Kognitive Kompetenzen Soziale Kompetenzen
Organisationskultur	Führung Einstellung

Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Methodik

Wie die Ausführungen unter dem Abschnitt zum Forschungsstand aufgezeigt haben, sind empirische Studien über mögliche Einflussfaktoren auf die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing im Kontext der öffentlichen Verwaltung national wie international nur in begrenztem Umfang vorhanden. Sowohl Parry und Wilson (2009), als auch Kashi, Zheng und Molineux (2016), die Autoren von zwei in der Literaturübersicht vorgestellten Studien, verwendeten qualitative Datenerhebungsmethoden. In Anbetracht dessen wird zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit ebenfalls ein qualitativer Methodenansatz zur Datenerhebung in Form eines Experteninterviews gewählt (Döring und Bortz 2016, 375–76; Kaiser 2014b).

Der Grund hierfür liegt vor allem in einem spezifischen Vorteil dieser Methode. Experteninterviews als interpretative Methoden ermöglichen eine stärkere, inhaltliche Betrachtungstiefe von Forschungsthemen, die bislang noch gar nicht, oder nur wenig empirisch untersucht wurden (Blatter, Langer und Wagemann 2018, 9), was im Fall des (Social - Media) Personalmarketings zutreffend ist (J. Siegel und Proeller 2021, 379). Der Vorteil der gewählten Methode geht mit entsprechend spezifischen Nachteilen hinsichtlich der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit einher (Kaiser 2014b, 6). Nach Abwägung, sowie im Hinblick auf das Forschungsthema werden diese als vertretbar bewertet und das Experteninterview zur Datenerhebung angewendet. Als Erhebungsinstrument dient ein halbstrukturierter Interviewleitfaden (Döring und Bortz 2016, 358), dessen Fragen im Prozess der Operationalisierung deduktiv aus der zugrunde liegenden Systemtheorie abgeleitet werden und sich in seinem Aufbau entsprechend an den benannten Analysedimensionen orientiert. Der verwendete Leitfaden, welcher den Experten/innen vorher nicht zugänglich war, ist im Anhang dieser Arbeit beigelegt. Die Verwendung eines halbstrukturierten Leitfadens begründet sich darin, dass dieser eine Steuerung und Strukturierung des Gesprächs ermöglicht, wodurch eine ausführliche Betrachtung des Wirkungskontextes und die Gewinnung von spezifischen Informationen gewährleistet wird (Kaiser 2014b, 4–5). Darüber hinaus garantiert der verwendete Interviewleitfaden die Replizierbarkeit der Untersuchung und erfüllt dadurch, soweit möglich das quantitative Gütekriterium der Reliabilität (Flick 2014, 412).

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgenommen und anschließend wörtlich transkribiert, um eine regelgeleitete Inhaltsanalyse zu ermöglichen (Kaiser 2014a, 93). Die entsprechenden Transkripte finden sich ebenfalls im Anhang dieser Arbeit. Da es ethische Aspekte zu beachten gilt (Kaiser 2014a, 46), wurden die Experten/innen darüber informiert, dass personenbezogene Daten anonymisiert, sowie vertraulich behandelt werden und die informierte Zustimmung in Form einer schriftlichen Einwilligungserklärung eingeholt (Kaiser 2014a, 47–49). Im vorliegenden Fall wird für die Auswertung des transkribierten Materials



die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2015) verwendet, hier speziell die strukturierende Inhaltsanalyse, bei der das erhobene Datenmaterial regelgeleitet vorher festgelegten Kategorien zugeordnet wird (Mayring und Fenzl 2019, 638). Das aus der Theorie/ Literatur deduktiv abgeleitete Kategorienschema (Anhang 2), das sowohl die Definition der jeweiligen Kategorie, als auch ein entsprechendes Ankerbeispiel enthält, dient hierfür als Instrument der Analyse (Mayring und Fenzl 2019, 638), das die Vergleichbarkeit verschiedener Fälle fördert und soweit möglich, zur Erfüllung des quantitativen Gütekriteriums der Objektivität beiträgt (Flick 2014, 412).

### 4.3 Auswahl Interviewpartner/innen

Bei den Interviewpartner/innen handelte es sich um Mitarbeiter/innen öffentlicher Verwaltungen aus der Hauptstadtregion Berlin - Brandenburg. Aufgrund der großen Dichte an Verwaltungseinrichtungen des Bundes, der Länder Berlin und Brandenburg, der kommunalen Ebene, sowie der Vielzahl an privatwirtschaftlichen Unternehmen befinden sich die regionalen Arbeitgeber in einer besonderen Konkurrenzsituation bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal (Richter und Berlin 2016, 205). Die föderalen Ebenen unterscheiden sich dabei im Hinblick auf den Umfang ihres Personalkörpers. Während auf Bundesebene nur knapp 11 Prozent vom Gesamtpersonal des öffentlichen Dienstes arbeitet (Mitarbeitende der Sozialversicherungen sind hierbei nicht berücksichtigt), liegt der Anteil für die Landesebene hingegen bei 50 Prozent und für die Kommunalebene bei 30 Prozent (Bogumil und Jann 2020a, 134). Im Zuge des demografischen Wandels besteht auf der Landes- und Kommunalebene perspektivisch damit der größte Personalbedarf, welchen es zukünftig zu decken gilt. In Anbetracht der bestehenden Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt, welche nach Llorens (2011) die Rekrutierungsstrategie beeinflusst, sowie den Umfang des Personalkörpers, wurde in den Verwaltungseinrichtungen der Landes- und Kommunalebene von Seiten des Autors am ehesten eine Implementierung und Anwendung innovativer Instrumente des Personalmarketings vermutet. Aufgrund dieser Überlegung wurden Landes- und Kommunalverwaltungen hinsichtlich potentieller Interviewpartner/innen kontaktiert. Um gehaltvolle Aussagen bezüglich möglicher Einflussfaktoren auf die Implementierung und Nutzung zu gewährleisten, war ein bereits betriebenes Social - Media - Personalmarketing durch die entsprechende Verwaltung ein maßgebendes Kriterium bei der Auswahl möglicher Interviewpartner/innen. Unter Berücksichtigung dieses Kriteriums und in Anbetracht einer stark begrenzten Anzahl an positiven Rückmeldungen hinsichtlich einer Interviewteilnahme, waren zudem forschungspraktische Gründe bei der finalen Bestimmung der Interviewpartner/innen relevant.

Meuser und Nagel (2009, 470) definieren Experten anhand von zwei Kriterien. Nach dem ersten Kriterium handelt es sich bei einer Person um einen Experten, wenn diese Verantwortung für den Untersuchungsgegenstand besitzt, beziehungsweise an diesem beteiligt ist. Ist

dieses Kriterium nicht erfüllt, kann eine Person dennoch als Experte eingestuft werden, sofern diese über, für die wissenschaftliche Analyse relevantes Wissen, aufgrund eines privilegierten Zugangs zu Informationen verfügt. Alle Interviewpartner/innen sind innerhalb ihrer Verwaltung entweder operativ am Personalmarketing über die sozialen Medien beteiligt oder in leitenden Positionen für die Bereiche zuständig in denen die Implementierung des Social - Media - Personalmarketings realisiert wurde. Alle Interviewpartner/innen erfüllen demnach eines der von Meuser und Nagel formulierten Kriterien und sind somit im Kontext des Social - Media - Personalmarketings als Experten zu betrachten, sowie zur möglichen Gewinnung von Betriebswissen geeignet (Kaiser 2014b, 42).

Insgesamt wurden im Rahmen der Datenerhebung fünf Interviews mit sieben Experten/innen geführt. Einen Überblick über die geführten Interviews gibt die Tabelle im Anhang dieser Arbeit, welche auf Grundlage der Protokollierung der Interviewsituation entwickelt wurde (Kaiser 2014a, 86–87). Die Protokollierung erfolgte, um das Risiko eines unreflektierten Einfließen der verschiedenen Interviewaussagen in den Ergebnissteil dieser Arbeit zu minimieren (Kaiser 2014a, 33).

## 5. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zunächst die deskriptiven Ergebnisse, die nicht auf einer theoretischen Herleitung beruhen, darüber vorgestellt, inwieweit die öffentliche Verwaltung die sozialen Medien im Kontext des Personalmarketings nutzt. Die präsentierten Ergebnisse umfassen hierbei die Aspekte der Nutzungsdauer, der bespielten Inhalte und Nutzungsintensität, der Zuständigkeit, der genutzten Kanäle und der Nutzungsintention. Daran anschließend werden die Ergebnisse hinsichtlich möglicher Einflussfaktoren, als Erklärung für den zuvor ermittelten Implementierungsumfang, nach Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2015) präsentiert, in welcher das erhobene Datenmaterial anhand der deduktiv abgeleiteten Kategorien zusammengefasst wurde und dadurch die Bestätigung oder Widerlegung, der im Theorieteil dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen ermöglicht. Die Ausführungen im Rahmen der Ergebnispräsentation werden durch relevante oder repräsentative Interviewzitate der Befragten ergänzt.

Hinsichtlich des Aspektes der Nutzungsdauer wurde in allen Verwaltungen eine erst kürzlich vorgenommene Implementierung des Social - Media - Personalmarketings festgestellt. Die Befragten tätigten in diesem Zusammenhang sowohl konkrete („[...] Anfang des Jahres haben wir begonnen mit Xing und LinkedIn“ (Interview 2, Zeile 18)), als auch allgemeine Aussagen („Das ist bei uns ein relativ junges Thema [...]“ (I5, 17)). Mit Ausnahme einer Verwaltung („[...] also in einer Woche sind die Stellenangebote draußen und in der nächsten Wochen machen wir was Allgemeines, entweder wir haben Filme [...]“ (I4, 175-176)) gab die Mehrheit der Befragten stellvertretend für ihre Verwaltungen an, die sozialen Medien im Kontext des Personalmarketings aktuell nur unregelmäßig und wenn, dann überwiegend mit operativen Inhalten, in Form von konkreten Stellenangeboten zu bespielen. Deutlich differenzierter waren hingegen die Aussagen der Befragten bezüglich der Zuständigkeit. Während ein/e Befragte/r sich im Verlauf des Experteninterviews dahingehend äußerte, dass die Verantwortung für das Social - Media - Personalmarketing gegenwärtig im Bereich des Presse- und Öffentlichkeitsarbeit liegt, wurden im Fall von zwei anderen Verwaltungen die Aussagen getroffen, wonach der Personalbereich hierfür aktuell die Zuständigkeit besitzt. Im Fall der zwei übrigen Verwaltungen erklärten die Befragten, dass sowohl der Pressebereich, als auch der Personalbereich in Kombination für das Social - Media - Personalmarketing verantwortlich sind. Ähnlich stark differenziert waren die Angaben hinsichtlich der bespielten Kanäle durch die fünf Verwaltungen. Während ein/e Befragte/r die Information anbrachte, dass seine/ ihre Verwaltung für Maßnahmen des Personalmarketings die Business - Netzwerke LinkedIn und Xing nutzt, berichtete ein/e ander/e Befragte/r für seine/ ihre Verwaltung von Facebook und Instagram als verwendete Plattformen. Für eine Verwaltung wurde neben den Business - Netzwerken noch Twitter als weiterer Rekrutierungskanal genannt, den, laut den getätigten Aussagen einer/s Befragten, eine weitere Verwaltung neben den Netzwerken Facebook und Instagram ebenfalls

nutzt. Im Fall der fünften Verwaltung führten die Befragten aus, dass sowohl die beiden Business - Netzwerke, als auch Instagram und Facebook durch die Verwaltung aktiv bespielt werden. Die Befragten dieser Verwaltung teilten in diesem Zusammenhang aber auch die Information darüber, dass die Kommentarfunktion für die Netzwerke, wo diese Einstellung möglich ist, abgeschaltet wurde. Des Weiteren wurden auch grundsätzliche Unterschiede in der Nutzungsintention deutlich. Während einige Befragte erklärten, die sozialen Medien vereinzelt für die Deckung von Personalbedarfen zu nutzen („[...] teilweise Stellen posten, je nachdem, wo wir das Gefühl haben, meistens zum Beispiel Führungsstellen“ (I3, 122-123)), gaben andere Befragte hingegen an, das Ziel einer Mehrfachakquise zu verfolgen („[...] wenn es tatsächlich um mehrere Stellen auf einmal geht, so einzelne Stellen eher weniger.“ (I5, 84-85)). Die nachfolgende Übersicht fasst die Ausführungen hinsichtlich der deskriptiven Ergebnisse zusammen:

Tabelle 2: Übersicht der deskriptiven Ergebnisse

Aspekt	Ergebnis
Nutzungsdauer	Kurzer Nutzungszeitraum in allen Verwaltungen
Inhalte und Nutzungsintensität	Überwiegend unregelmäßig in Form von Stellenausschreibungen, eine Ausnahme
Zuständigkeit	Presse- (1x) oder Personalbereich (2x), oder in Kombination (2x)
Kanäle	Organisationsindividuell, jeweils 1x:  LinkedIn und Xing Facebook und Instagram LinkedIn, Xing und Twitter Facebook, Instagram und Twitter Facebook, Instagram, LinkedIn und Xing
Nutzungsintention	Entweder zur Rekrutierung von einzelnen, hochqualifizierten Fach- und Führungskräften, oder mehrerer, normal qualifizierter Nachwuchskräfte

Quelle: Eigene Darstellung

### Entscheidungsprogramme

Alle Befragten schätzten die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung übereinstimmend als Einflussfaktor im Kontext des Social - Media - Personalmarketings ein. Da es sich hierbei um keine prioritäre Aufgabe der Verwaltung handelt, erwähnten Befragte sowohl aus Verwaltungen, in denen das Social - Media - Personalmarketing als zusätzliche Aufgabe in dem Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt ist, als auch in den Verwaltungen wo diese

Aufgabe in die Zuständigkeit des Personalbereichs fällt, mit entsprechend negativen Konsequenzen hinsichtlich der Mittelzuweisung. In diesem Zusammenhang wurde von einer/m Befragten zunächst ein positiver Einfluss der Pandemie, durch den Wegfall von Jobmessen etc. angemerkt, welcher sich aber nach Aussagen mehrerer Interviewpartner/innen zukünftig restriktiv auswirken wird. Ungeachtet immer noch guter Bewerberzahlen, hier wurde durch ein/e Befragte die Vermutung eines positiven Pandemie - Einflusses geäußert, sagten mehrere Befragte gleichwohl aus, dass die Aufgabe des Personalmarketings in ihren Verwaltungen Beachtung erfährt. Mehrere Befragte berichteten, dass aufgrund dessen Personalmarketingkampagnen entwickelt, sowie Arbeitsgruppen zum Thema Personalmarketing gebildet wurden und infolge dessen das Instrument des Social - Media - Personalmarketings implementiert wurde. Im Fall einer Verwaltung wurde in Anbetracht eines immensen Personalbedarfs, welcher die Leistungsfähigkeit und die Erfüllung des staatlichen Auftrags gefährdete, die Aufgabe des Personalmarketings vorübergehend sogar als eine primäre Aufgabe angesehen, was der Implementierung von Social - Media - Personalmarketing zugute kam. In den Ausführungen der Befragten wurde das Personalmarketing mehrheitlich nicht als primäre, mittlerweile aber als eine Aufgabe angesehen, wodurch die Implementierung und Nutzung des Social - Media - Personalmarketings positiv beeinflusst wurde.

Die Reputation der öffentlichen Verwaltung wurde von allen Befragten als ein Aspekt im Kontext der Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketings genannt. So merkten einige Befragte an, dass die Reputation beim gegenwärtigen Personalmarketing berücksichtigt wird, als auch bereits im Vorfeld der Implementierung Beachtung fand, in Form von Bedenken hinsichtlich reputationsschädigenden Verhaltens in den sozialen Netzwerken. Sowohl operativ, als auch strategisch wurde allerdings kein nennenswerter, restriktiver Einfluss von den Befragten angemerkt. In anderen Fällen hatte die Sorge hinsichtlich der Reputation hingegen einen erkennbar positiven Einfluss auf das Social - Media - Personalmarketing. Ein/e Befragte/r gab an, in den Business - Netzwerken aufgrund dessen vertreten zu sein, um auf reputationsschädigende Äußerungen gegenüber dem Arbeitgeberaccount reagieren zu können, der, sobald eine Person die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber angibt, unabhängig von deren Zustimmung existiert. Aufgrund der getätigten Aussagen kann kein negativer, stattdessen für einige Verwaltungen sogar ein positiver Einfluss der Reputation auf das Social - Media - Personalmarketing festgestellt werden.

Eine Mehrheit der Befragten betonte, dass der Rechtssicherheit, besonders in der Ausprägung des Datenschutzes, bei der Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing durch die Verwaltung eine hohe Bedeutung zukommt. Drei Befragte wiesen in diesem Zusammenhang daraufhin, dass dieser Aspekt insbesondere auf den Plattformen Instagram und Facebook nicht gewährleistet ist. Während die Verwaltung eines/r Befragten als

Konsequenz dessen auf eine Nutzung der genannten Kanäle verzichtet („[...] deswegen ist zum Beispiel für uns Facebook und Instagram keine Option“ (I3, 49)), teilte eine/r andere/r Befragte/r hingegen mit, dass beide Plattformen im Fall seiner/ ihrer Verwaltung trotz der nicht bestehenden Rechtssicherheit im Rahmen des Personalmarketings bespielt werden („[...] Also eine hundertprozentige Rechtssicherheit haben wir nicht“ (I5, 215)). Die Aussagen belegen einen negativen Einfluss durch die Berücksichtigung des Aspekts der Rechtssicherheit im Zusammenhang des Social - Media - Personalmarketings.

Eine Mehrheit der Befragten erwähnte den Arbeitnehmerschutz im Kontext der Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketings durch die öffentliche Verwaltung. Ein/e Befragte/r tätigte die Aussage, wonach im Vorfeld der Implementierung Ausnahmeregelungen hinsichtlich der Arbeitszeit, als ein Gegenstand des Arbeitnehmerschutzes, getroffen werden mussten, um die notwendige Flexibilität und Schnelligkeit bei der Nutzung von sozialen Medien gewährleisten zu können. Eine andere Aussage betonte die generelle Gefährdung der Mitarbeiter/innen durch die Nutzung von sozialen Medien. In einem Interview wurde zudem berichtet, dass die Kommentarfunktion der verwendeten Kanäle deaktiviert wurde, um die zuständigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor Beleidigungen zu schützen, sowie die Tatsache erwähnt, dass eine frühere Implementierung des Social - Media - Personalmarketings in der Verwaltung an der nicht erfüllten Bedingung einer Abschaltung der Kommentarfunktion scheiterte. Die Ausführungen der Befragten weisen keinen positiven Einfluss aus, sondern bestätigen die restriktive Wirkung des Arbeitnehmerschutzes auf das Social - Media - Personalmarketing.

Auch die zu berücksichtigende Wirtschaftlichkeit wurde im Verlauf der Interviews von mehreren Befragten angesprochen. Ein/e Befragte sagte aus, dass das Social - Media - Personalmarketing in seiner/ ihrer Verwaltung über Xing aufgrund dessen wieder eingestellt wurde, weil durch die zeitlich befristeten, aber kostenintensiven Stellenanzeigen im Nutzungszeitraum nur sehr wenig Personal rekrutiert werden konnte und eine eklatante Unverhältnismäßigkeit zwischen Kosten und Nutzen bestand. Hingegen wurde von einer/m anderen Befragten die kostengünstige Nutzung von Netzwerken wie Facebook und Instagram hervorgehoben. Darüber hinaus wurde im Kontext der Wirtschaftlichkeit sowohl auf das Erfordernis von Begründungen bei der Verwendung von Steuergeldern durch die öffentliche Verwaltung, als auch auf die bestehende Herausforderung des Controllings und der Evaluation, das Zurückführen von Personalakquisen auf konkrete Maßnahmen des Personalmarketings, hingewiesen. Durch die Äußerungen der Interviewpartner/innen wurde überwiegend ein negativer, vereinzelt aber auch ein positiver Einfluss durch die Beachtung des Wirtschaftlichkeitsaspekts erkennbar.

Wurde hinsichtlich der Bedingungen (Konditionalprogramme) nur in einem Fall ein positiver Einfluss auf die Implementierung und Nutzung des Social - Media - Personalmarketings

festgestellt, stuften mehrere Befragte das Personalmarketing als eine Aufgabe (Zweckprogramm) ihrer Verwaltung ein, mit entsprechend positivem Einfluss in mehreren Fällen. In Anbetracht dieser Erkenntnisse kann die erste Hypothese nur teilweise bestätigt werden.

### **Kommunikationswege**

Alle Befragten sagten aus, dass die vorgeschriebenen Abläufe und Mitwirkungen, einschließlich die verwaltungsspezifische Beteiligung der politischen Ebene, im Kontext der Implementierung des Social - Media - Personalmarketings berücksichtigt wurden. Insbesondere das Gremium der Beschäftigtenvertretung wurde von verschiedenen Interviewpartnern/innen in diesem Zusammenhang, ohne die Anmerkung eines positiven Einflusses, mehrfach genannt. Einen restriktiven Einfluss erwähnte explizit hingegen nur ein/e Befragte/r („Damals als X noch hier war, X hat es aber bei der Beschäftigtenvertretung nicht durchgesetzt bekommen, also Facebook und Instagram“ (I2, 489-491)).

Ein Einfluss des strukturellen Aufbaus der öffentlichen Verwaltung auf das Social - Media - Personalmarketing wurde hingegen von einem Großteil der Befragten angemerkt. Dieser beeinträchtigt übereinstimmenden Aussagen zufolge die, für ein Personalmarketing in sozialen Netzwerken notwendige, schnelle Kommunikation und Absprache zwischen den einzelnen Abteilungen, da viel auf Fachamtsebene und es eine stärkere Identifikation mit einzelnen Amtsbereichen gibt. Ein/e Interviewpartner/in betonte in diesem Zusammenhang den von Abteilungen geprägten Aufbau ihrer/seiner Verwaltung, in der jede Abteilung auch ein eigenes Recruiting betreibt, zwei weitere Befragte den, aufgrund der ungenügenden Kommunikation zwischen den Bereichen, Mangel an geeignetem Content für die genutzten Kanäle. Die Aufbauorganisation, weniger stark die Ablauforganisation, der öffentlichen Verwaltung erschwert nach Ansicht der Befragten das Social - Media - Personalmarketing, sodass die zweite Hypothese bestätigt werden kann.

### **Personal**

Die personellen Ressourcen wurden von allen Befragten als ein wesentlicher Aspekt bei Implementierung und der Nutzung des Social - Media - Personalmarketings benannt. Es wurden übereinstimmende Aussagen getroffen, wonach für die Aufgabe des Personalmarketing über die sozialen Medien zuständige Personen zwar existieren, es sich aber gegenwärtig um eine freiwillig erbrachte und nicht vertraglich vereinbarte Leistung handelt. Dieser Umstand beeinträchtigt das operative Personalmarketing, da ein/e Befragte/r erklärte, dass aufgrund der aktuellen Personalressourcen, sowie der eigentlichen Aufgaben, die Ausschreibung von Stellen über die sozialen Medien häufig hintenüberfällt. Der von allen Befragten vorgetragene Mangel an personellen Ressourcen hat darüber hinaus auch negative Auswirkungen auf das strategische Personalmarketing, da zwei Befragte angaben, dass ein weiterer Ausbau, in einem Fall

konkret die zusätzliche Nutzung der Business - Netzwerke, an den personellen Ressourcen scheitert. Es wurde zudem durch verschiedene Interviewpartner/innen auf die Notwendigkeit einer zusätzlichen Personalstelle hingewiesen, deren vertraglich festgeschriebene Aufgabe unter anderem die Koordination mit den anderen Abteilungen ist, um entsprechend behördenweiten Content für das Social - Media - Personalmarketing zu generieren. Die Ausführungen der Befragten bestätigen eine Beschränkung des Social - Media - Personalmarketings durch die aktuellen personellen Ressourcen.

Die digitalen Kompetenzen des Personal wurden als ein wesentlicher Faktor im Kontext des Social - Media - Personalmarketings bewertet. Aussagen, welche konkret die technischen Kompetenzen thematisieren, wurden nicht getroffen. Die sozialen Kompetenzen wurden hingegen vereinzelt in den Interviews angesprochen („[...] wir haben die Expertise nicht, um schlagfertig und gut, charmanant und seriös zu antworten, und einfach darauf gefasst zu sein, was passieren kann“ (I1, 100-101). Mehrfach und von verschiedenen Interviewpartnern/innen angesprochen wurden insbesondere Defizite hinsichtlich der kognitiven Fähigkeiten des aktuellen Personals („[...] diejenigen aus den Fachämtern nicht so eine richtige Vorstellung haben, welche Themen relevant sind“ (I2, 105-106)), sowie von einer/m Befragten der entsprechende Kompetenzaufbau als zukünftige Aufgabe der Personalentwicklung. Mit Unterschieden in der Gewichtung hinsichtlich der spezifischen Kompetenzarten, wurden die digitalen Kompetenzen von einer Mehrheit der Befragten als eine Herausforderung im Kontext des Social - Media - Personalmarketings angesehen. Zusammen mit der Erkenntnis eines restriktiven Einflusses der Personalressourcen lässt sich die dritte Hypothese somit bestätigen.

### **Organisationskultur**

Die Einstellung der Beschäftigten gegenüber Innovationen und Veränderungen wurde als ein wesentlicher Faktor im Kontext des Social - Media - Personalmarketings ermittelt. Die Bedeutung wurde insbesondere durch eine Aussage hervorgehoben, nach welcher der aktuelle Implementierungsumfang des Social - Media - Personalmarketings einer Verwaltung, wo die „Mitarbeiter die Möglichkeit haben Innovationen einzubringen“ (I2, 285-286), auf der Initiative eines Mitarbeitenden, ohne Leitungs- oder Führungsverantwortung beruht. Während ein/e Interviewpartner/in die Offenheit hinsichtlich möglicher Neuerungen auf den Personalbereich beschränkte und teilweise auf kürzliche Einstellungen junger Leute zurückführte, attestierte ein Großteil der Befragten sowohl der eigenen Abteilung, als auch der übrigen Verwaltung generell eine offene Einstellung gegenüber Innovationen wie dem Social - Media - Personalmarketing.

Ebenfalls wurde von den Befragten überwiegend die Einschätzung geteilt, dass die Mitarbeiterführung durch die/ den jeweiligen Vorgesetzte/n sowohl im Vorfeld der Implementierung, als auch für die praktische Anwendung des Social - Media - Personalmarketings Relevanz



besitzt. Während mehrheitlich die unterstützende Haltung und das entgegengebrachte Vertrauen, eigenverantwortlich zu handeln, angemerkt wurde, sprach ein/e Befragte in diesem Zusammenhang die innovationsfördernde Einstellung seiner/ ihrer Führungskraft explizit an: „[...] mein Chef will halt nur, dass wir auch neue Wege gehen“ (I4, 340). In Anbetracht dieser und den weiteren Aussagen hinsichtlich der Mitarbeiterführung, sowie der Erkenntnis einer Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber Innovationen, lässt sich die vierte Hypothese nicht bestätigen. Die nachfolgende Übersicht fasst die Ausführungen hinsichtlich der kausalen Ergebnisse zusammen.

Tabelle 3: Übersicht der kausalen Ergebnisse

Hypothese	Ergebnis	Bestätigung der Hypothese
H1: Die Entscheidungsprogramme der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigen die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing	Die Aufgaben und Ziele, sowie die Bedingungen der öffentlichen Verwaltung beeinflussten die Implementierung und Nutzung von Social -Media – Personalmarketing positiv und negativ	Teilweise
H2: Die Kommunikationswege der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigen die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing.	Die Kommunikationswege, insbesondere die Aufbauorganisation, der öffentlichen Verwaltung beeinflussten die Implementierung und Nutzung von Social - Media -Personalmarketing negativ.	Ja
H3: Das Personal der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigt die Implementierung und Nutzung von Social - Media -Personalmarketing	Fehlende digitalen Kompetenzen, sowie ein Mangel an personellen Ressourcen beeinflussten die Implementierung und Nutzung von Social - Media -Personalmarketing negativ.	Ja
H4: Die Organisationskultur der öffentlichen Verwaltung beeinträchtigt die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing.	Die Einstellung und Führung der einzelnen Mitarbeitenden beeinflusste die Implementierung und Nutzung von Social - Media -Personalmarketing positiv.	Nein

## 6. Diskussion

Die vorliegende Arbeit zielt auf die Beantwortung der Forschungsfrage ab, inwieweit die öffentliche Verwaltung den Kanal der sozialen Medien für Maßnahmen des Personalmarketings nutzt und wie sich der aktuelle Implementierungs- und Anwendungsumfang erklären lässt.

Die Ergebnisse auf Grundlage der erhobenen Daten weisen einen differenzierten Implementierungs- und Anwendungsumfang des Social - Media - Personalmarketings für die öffentlichen Verwaltung aus. Gemeinsamkeiten bestehen hinsichtlich des erst kurzen Nutzungszeitraums, da es sich in allen Verwaltungen bei dem Social - Media - Personalmarketing um eine erst kürzlich implementierte Innovation handelt. Ähnlich übereinstimmend sind die Erkenntnisse über die auf den genutzten Plattformen veröffentlichten Inhalte durch die Verwaltungen. Aktuell werden die sozialen Medien überwiegend in Form von Stellenausschreibungen bespielt. Maßnahmen des strategischen Personalmarketings, beispielsweise in Form von Videos, welche die Organisation oder bestimmte Arbeitsbereiche vorstellen und bewerben, erfolgen bisher nur vereinzelt. Die operative und reaktive Personalbeschaffung in Form eines Stellenplans durch die öffentliche Verwaltung wurde entsprechend nur um einen weiteren digitalen Kanal ergänzt und besteht demzufolge ebenso weiter, wie die Tatsache eines Mangels an Personalstrategien in der öffentlichen Verwaltung (J. Siegel und Proeller 2021, 380) und die Notwendigkeit einer Social – Media - Strategie (Breyer-Mayländer und Zerres 2021, 53), die eine cross-funktionale Zusammenarbeit von Mitarbeitenden mit den erforderlichen Kompetenzen ermöglicht (Mergel 2019, 166). Unterschiede hinsichtlich der Anwendung bestehen bei den bespielten Kanälen. Es werden sowohl Plattformen wie Facebook und Instagram bespielt, als auch die Business - Netzwerke Xing und LinkedIn, sowie entsprechende Kombinationen aus diesen. Die bestehende Vielfalt an verwendeten Kanälen ist dabei auf die unterschiedlichen Nutzungsintentionen der jeweiligen Verwaltungen, mit denen „Social - Media – Personalmarketing“ betrieben wird, zurückzuführen. Einige Verwaltungen zielen darauf ab, vereinzelt qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu akquirieren, die infolge überwiegend subjektiver Einschätzungen auf den beiden Business – Netzwerken vermutet und die Kanäle entsprechend genutzt werden. Andere Verwaltungen verfolgen dagegen die Absicht, einen größeren Bedarf an offenen Nachwuchskräften über die Maßnahmen des Social - Media - Personalmarketings zu decken und nutzen entsprechend die Plattformen Facebook und Instagram. Das Social - Media - Personalmarketing wird in der öffentlichen Verwaltung aktuell von unterschiedlichen Bereichen betreut, entsprechend der erhobenen Daten entweder durch die Presse-, oder den Personalbereich, allerdings in beiden Fällen nicht im Sinne einer Querschnittsfunktion (Strutz 2004, 1599).

Dieses, sich bisher erst in einem Anfangsstadium befindliche Social - Media – Personalmarketing, lässt über restriktiv wirkende Einflussfaktoren mutmaßen. Diesbezügliche

Hypothesen, welche die entsprechenden Faktoren innerhalb der öffentlichen Verwaltung vermuten, wird im Rahmen der Datenerhebung ebenfalls empirisch nachgegangen.

Das für alle Verwaltungen einheitliche Ergebnis, dass das hierarchische Organisationsprinzip der öffentlichen Verwaltung in Form der bestehenden Kommunikationswege die Implementierung und Anwendung des Social – Media – Personalmarketings beeinträchtigt, da es eine vertikale Abstimmung erschwert und Ressortegoismus und Spartendenken fördert (Möltgen-Sicking und T. Winter 2018, 78), verdeutlicht den positiven Einfluss flacher Hierarchien im Kontext der Anwendung sozialer Medien (Breyer-Mayländer und Zerres 2021, 150).

Die Ergebnisse bezüglich der Entscheidungsprämisse „Personal“ bestätigen grundsätzlich den Mangel an digitalen Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung, sowie einen negativen Einfluss auf die Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketings. Durch die vorgenommene Operationalisierung in verschiedene Kompetenzarten ist darüber hinaus eine differenzierte Bewertung möglich, nach der mangelnde kognitive Kompetenz ein wesentlicher Grund für den gegenwärtig noch geringen Nutzungsumfang ist (Wollinger und Schulze 2020, 161), nicht aber die technischen Kompetenzen in Form eines fehlenden Verständnisses über Struktur, Aufbau, Betrieb und Pflege der Plattformen (Breyer-Mayländer und Zerres 2021, 151). Auf Grundlage der Ergebnisse kann für die sozialen Kompetenzen noch keine Bedeutung im Kontext der Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketings festgestellt werden. Dieser Umstand liegt möglicherweise in der geringen Reichweite und möglichen Akzeptanzproblemen begründet, wie sie auch im Kontext der Implementierung von Open - Data - Portalen durch die Verwaltung auftreten und der, infolgedessen auch von den Befragten angesprochenen, verhaltenen Interaktion. Im Fall einer wachsenden Akzeptanz, kann auch die Bedeutung der sozialen Kompetenzen im Rahmen der Anwendung des Social - Media - Personalmarketings steigen. Es wird zudem deutlich, dass die Implementierung und der Betrieb von Social - Media - Personalmarketing aktuell insbesondere an den begrenzten personellen Ressourcen, die zum Aufbau und der Pflege der verschiedenen Kanäle erforderlich sind, scheitert (Plankert 2021, 53), was die Aussage von (Papenfuß und Keppeler 2018, 1059), wonach das Personal ein Schlüsselfaktor zur Umsetzung von Reformen und Innovationen darstellt, bestätigt wird.

Differenziert war der Einfluss durch die Entscheidungsprogramme der öffentlichen Verwaltung. Die Konditionalprogramme der öffentlichen Verwaltung besitzen überwiegend einen negativen Einfluss auf die Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketings. Wie stark dieser ausfällt, hängt aber von der spezifischen Gewichtung der einzelnen Bedingungen durch die individuelle Organisation ab, sowie von genutzten Kanälen, da diese die einzelnen Bedingungen unterschiedlich stark tangieren, beispielsweise Facebook und

Instagram hinsichtlich der Rechtssicherheit. Ist die Aufgabe des Personalmarketings mehrheitlich aufgrund einer nach wie vor guten Bewerberlage keine primäre Aufgabe der öffentlichen Verwaltung, so besitzt das Thema im Vergleich zu früheren Zeiten aufgrund des demografischen Wandels mittlerweile Relevanz innerhalb der öffentlichen Verwaltung und wird als eine Aufgabe gesehen. Infolgedessen existieren mittlerweile Personalmarketingkampagnen und entsprechende Arbeitsgruppen, die das Social - Media - Personalmarketing positiv beeinflussen. Der Fall einer Verwaltung, in dem Personalmarketing, einschließlich der Innovation des Social – Media - Personalmarketings in Anbetracht eines akuten Personal mangels, welcher die Leistungsfähigkeit des staatlichen Auftrages gefährdete eine prioritäre Aufgabe wurde, bestätigt das Innovationen in der öffentlichen Verwaltung erst in Angesicht von Krisen erfolgen (Brüggemeier 2017, 61). Der darüber hinaus empirisch ermittelte, positive Einfluss der Organisationskultur widerlegt dagegen die Einschätzung Luhmanns, welcher die Organisationskultur als Erklärung für mögliche Trägheitseffekte, sowie als Hindernis im Zusammenhang mit Innovationen betrachtet (Luhmann 2000, 245 -247).

Im Rahmen der Arbeit, mit der Systemtheorie als theoretischer Grundlage, wird deutlich, dass die Entscheidungsprämissen unterschiedlich stark die Implementierung und Anwendung des Social - Media - Personalmarketings beeinflussen. Insbesondere die Kommunikationswege und das Personal der öffentlichen Verwaltung können auf Grundlage empirischer Untersuchungen als restriktiv wirkende Einflussfaktoren auf die Implementierung und Nutzung des Social - Media - Personalmarketings festgehalten werden.

Die Identifikation der Kommunikationswege innerhalb der öffentlichen Verwaltung, als ein restriktiv wirkender Einflussfaktor auf die Implementierung des Social - Media - Personalmarketings, ergänzt darüber hinaus auch den internationalen Forschungsstand zu diesem spezifischen Thema, in Form eines bisher nicht ermittelten Einflussfaktors. Für den Forschungsstand hinsichtlich genereller Einflussfaktoren auf die Informations- und Kommunikationstechnologie - Implementierung gilt diese Erkenntnis nicht, da Kerrin und Kettley (2003) die Organisationskultur in ihrer Studie bereits als Faktor identifizieren konnten. Innerhalb der Ausführungen zum Forschungsstand wurden zwei, sich in ihren Ergebnissen teilweise widersprechende Studien thematisiert. Während Hameed, Counsell und Swift (2012) die Kompetenzen der Mitglieder als zu vernachlässigenden Einflussfaktor auf die Implementierung des Social - Media - Personalmarketings bewerteten, gewichteten Kashi, Zheng und Molineux (2016) diese im Gegensatz dazu deutlich stärker. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit tragen zur Klärung dieser wissenschaftlich unbefriedigenden Situation bei, als dass sie die von Kashi, Zheng und Molineux (2016) ermittelte Bedeutung bestätigen. Die Ergebnisse bestätigen zudem Bornschein (2020), der einen Mangel an Content als Ursache eines bisher begrenzten Social - Media - Personalmarketings durch die öffentliche Verwaltung mutmaßte.

Die getätigten Aussagen im Rahmen der Datenerhebung belegen zudem auch Aspekte der Luhmannschen Systemtheorie für die Realität. Mehrere Befragte weisen explizit auf den Umstand hin, dass die Rechtssicherheit in Bezug auf die Nutzung der sozialen Medien durch die öffentliche Verwaltung, insbesondere für die Plattformen Facebook und Instagram, nicht gegeben ist. Dennoch war in einem Fall die Verwaltung wider besseren Wissens auf genau jenen Kanälen im Kontext des Social - Media - Personalmarketings aktiv. Eine potentielle Gefährdung von Mitarbeitenden durch die Implementierung und Verwendung der sozialen Medien wird von mehreren Interviewpartnern angesprochen. Abgeschaltet wurde die Kommentarfunktion, über welche die zuständigen Mitarbeitenden möglicherweise beleidigt werden können, nur durch eine Verwaltung. Eine potentielle Gefährdung, vor allem auf Facebook und Instagram, besteht somit weiterhin, was bedeutet, dass die Bedingung des Arbeitnehmerschutzes nicht erfüllt wird. Durch zwei Befragte wird zudem auf die bestehenden Schwierigkeiten bei dem Controlling von Personalmarketing - Maßnahmen, einschließlich derer über die sozialen Medien, hingewiesen. Obwohl für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit wichtige Kennzahlen hinsichtlich der Effizienz und Effektivität nicht vorliegen, wurde durch die jeweiligen Verwaltungen dennoch Social - Media - Personalmarketing betrieben. Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Erfüllung der „Wenn-Komponente“ bezüglich der Konditionalprogramme nicht immer gegeben ist, was einen Aspekt der Systemtheorie empirisch bestätigt (Ebers und Kieser 2019, 430). Zudem gingen einige der Befragten vor ihrer Anstellung in der öffentlichen Verwaltung einer Beschäftigung in der Privatwirtschaft nach, unter anderem in den Bereichen Kommunikation und Marketing, mit entsprechenden Berührungspunkten zu den sozialen Medien. Damit ist weiterhin der Aspekt der Systemtheorie empirisch belegt, wonach die Organisationen auf die Entscheidungsprämisse des Personals, insbesondere bei einem Defizit hinsichtlich der Kompetenzen, durch Personalrekrutierungen aus ihrer gesellschaftlichen Umwelt einwirken (Ebers und Kieser 2019, 430).

Ungeachtet dessen muss dennoch konstatiert werden, dass die umfassende Anwendung des Social - Media - Personalmarketings nur infolge eines Aufbaus an kognitiven Kompetenzen, sowie einer Verbesserung hinsichtlich der personellen Ressourcen realisiert werden kann, beispielsweise in Form eines Social - Media - Beauftragten, in Anlehnung an einen Digitalisierungsbeauftragten (Mergel 2019, 166), der auch dem zweiten, klar restriktiv wirkenden Einflussfaktor der Kommunikationswege, aufgrund des immer noch vorherrschenden hierarchischen Organisationsprinzips in der öffentlichen Verwaltung, begegnen würde.

Hinsichtlich der Schaffung einer solchen Stelle, sowie den personellen Ressourcen generell, wird durch mehrere Befragte auf den restriktiven Einfluss der Corona - Pandemie hingewiesen, die ein solches Vorhaben zumindest kurzfristig verhindert. Sicherlich eine

---

Ausnahmesituation, widerlegt der Pandemieeinfluss den Teil von Luhmanns Theorie, wonach Organisationen wie die öffentliche Verwaltung nicht von ihrer Umwelt beeinflusst werden können.

## 7. Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Die empirische Untersuchung hinsichtlich möglicher Einflussfaktoren bei der Implementierung und Anwendung eines innovativen Rekrutierungskanals wurden in einem Zeitraum durchgeführt in der eine, in dieser Form noch nie dagewesene, Pandemie die Vorzüge einer Beschäftigung im öffentlichen Sektor und damit auch in der öffentlichen Verwaltung verdeutlichte. Wenn gleich die Pandemie die generelle Entwicklung eines Arbeitnehmermarktes vermutlich nicht verhindern kann (Troger 2019, 44), so führte die aktuelle Situation doch zu einer vorübergehenden Stagnation dieser Entwicklung, was bei den gewonnenen Erkenntnissen über den Implementierungs- und Anwendungsumfang des Social - Media – Personalmarketing, als Instrument der externen Personalrekrutierung, entsprechend berücksichtigt werden muss. In diesem Zusammenhang liegt in der Durchführung einer Langzeitfallstudie für eine Verwaltungseinrichtung, wodurch der Aspekt einer sich verändernden Marktmacht (Llorens 2011) empirisch berücksichtigt werden könnte, ein Ansatz für zukünftige Forschungen, der auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit aufbaut.

Eine weitere Limitation dieser Arbeit stellt der Umstand dar, dass der in den Interviews verwendete Leitfaden vor der Datenerhebung nicht in Form eines, oder mehrerer Probeinterviews getestet und evaluiert wurde (Flick 2014, 66). Aufgrund dessen kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Leitfaden, beziehungsweise die darin enthaltenen Fagen Schwächen in Bezug auf die Verständlichkeit aufweisen, was wiederum die Qualität der getätigten Antworten beeinträchtigt haben kann (Döring und Bortz 2016, 364), insbesondere in Anbetracht der Tatsache, dass die Experten den Leitfaden nicht vorab zugeschickt bekommen, sondern spontan geantwortet haben. Zudem muss bei den getätigten Antworten auch der Aspekt der sozialen Erwünschtheit, vor allem im Hinblick auf die Aussagen hinsichtlich der Organisationskultur hingewiesen werden (Döring und Bortz 2016, 357). Experteninterviews kommen vor allem dann zum Einsatz, wenn das Forschungsinteresse in einer tieferen Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes in Form von qualitativen Ergebnissen liegt. Quantitative Ergebnisse mit einer hohen Generalisierbarkeit bilden nicht den Schwerpunkt der Untersuchung. Die sich daraus zwangsläufig ergebene geringe externe Validität der Ergebnisse hinsichtlich anderer öffentliche Verwaltungen (Stein 2014, 140) stellt damit eine weitere Limitation dieser Arbeit dar, die Luhmann generell bei organisationswissenschaftlichen Aussagen sieht (Luhmann 2000, 248). Dies mindert jedoch nicht den Wert der qualitativen Studienergebnisse, da diese einen weitgehend unerforschten Bereich betreffen und konzeptionelle/ empirische Grundlage für quantitative Methoden oder Mix Methods, sowie generell für perspektivisch anzugehende Forschungen bietet. Eine auf den Ergebnissen dieser Arbeit aufbauende, quantitative Erhebung in Form einer Umfrage, als zukünftiger Forschungsansatz, ist denkbar. Darüber hinaus liegt auch eine Limitation dieser Arbeit in einer Schwäche der qualitativen Inhaltsanalyse, da diese die gerade für interpretative Verfahren, wie dem Experteninterview und innerhalb dessen

getätigte Aussagen, wesentliche Kontextsensibilität nur begrenzt gewährleisten kann, was weiterhin berücksichtigt werden muss (Blatter, Langer und Wagemann 2018, 120).

Eine weitere Limitation der vorliegenden Ergebnisse ist, dass die Interviewpartner/innen mit Schnittstellen und Aufgaben im Bereich des Social - Media - Personalmarketings nicht alle im gleichen Behördenbereich, sowie in verschiedenen föderalen Verwaltungsebenen angesiedelt sind. Es handelte sich hierbei sowohl um Mitarbeiter/innen des Personalbereichs, als auch um Mitarbeiter/innen des Pressebereichs. Diese Tatsache ist insbesondere bei den Aussagen zu den digitalen Kompetenzen zu berücksichtigen. Die Annahme liegt nahe, dass die Experten/innen aus dem Pressebereich aufgrund ihrer täglichen Arbeit, auch mit sozialen Medien im Rahmen der Informationsverbreitung über behördliche Tätigkeiten, diesbezüglich eine andere Einschätzung vornehmen als Expertinnen aus dem Personalbereich. Aufgrund der geringen Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing und des damit verbundenen schwierigen Feldzugangs zu Interviewpartner/innen konnte dieser im Vorfeld bekannten Limitation nicht begegnet werden. Für die Zukunft liegt hierin aber Potential weiterer Forschungen, unter der Voraussetzung eines größeren Implementierungsumfangs des Social - Media - Personalmarketings durch die Verwaltung, als das nur Experten aus dem Pressebereich, oder nur aus dem Personalbereich interviewt werden. Um Aussagen bezüglich potentieller Einflussfaktoren auf die operative Nutzung grundsätzlich erhalten zu können, war die bereits erfolgte Implementierung des Social - Media - Personalmarketings Grundbedingung der Expertenwahl. Es besteht die Möglichkeit, dass bei Verwaltungen, die dieses Instrument bisher noch nicht nutzen, andere Einflussfaktoren bestehen, als jene die im Rahmen dieser Arbeit ermittelt wurden. Entsprechend ist eine qualitative Analyse solcher Verwaltungen ein weiterer Ansatz zukünftiger Forschung.

In den Interviews wurden mehrfach auf die Problematik im Zusammenhang mit dem Controlling, der Evaluation von Maßnahmen des Personalmarketings berichtet. Mögliche Arbeiten, die sich auf eine Lösung dieses Problem fokussieren, sind ebenfalls ein sehr praxisrelevanter Ansatz für zukünftige Forschungen.



## 8. Praktische Implikationen

Die gewonnenen Ergebnisse machen deutlich, dass sowohl der Anwendungsumfang des Social - Media - Personalmarketings, als auch die diesen Anwendungsumfang erklärenden Einflussfaktoren organisationsspezifisch sind, was die Ableitung allgemeingültiger Handlungsempfehlungen grundsätzlich erschwert. Dennoch enthält das folgende Kapitel auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse entwickelte, praktische Implikationen, welche an die handelnden Akteure im Bereich der Personalbeschaffung, konkreter im Bereich des Personalmarketings, innerhalb der öffentlichen Verwaltung adressiert sind. Die Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, die erfolgreiche Implementierung und effiziente Anwendung des Social - Media - Personalmarketings in der öffentlichen Verwaltung weiter voranzutreiben. Die Handlungsempfehlungen werden dabei in Form von drei, prozessual aufeinander aufbauenden Abschnitten präsentiert. Der erste Abschnitt beinhaltet praktische Implikationen im Zusammenhang mit der strategischen Entscheidung, welche Plattformen zukünftig genutzt werden sollen („Wo?“). Der zweite Abschnitt enthält Implikationen bezüglich der ebenfalls strategischen Frage, wo die Zuständigkeit für das Social - Media - Personalmarketing innerhalb der Organisation zukünftig anzusiedeln ist („Wer?“), wohingegen der dritte Abschnitt Empfehlungen für das operative Bespielen der Kanäle beinhaltet („Wie?“).

Im Zusammenhang mit der Auswahl des geeigneten Kanals, beziehungsweise der geeigneten Kanäle für Maßnahmen des Social - Media - Personalmarketings, ist darauf hinzuweisen, dass es den einen richtigen Kanal, die perfekte Lösung nicht gibt, da alle Plattformen spezifische Vor- und Nachteile besitzen, was insbesondere die Ergebnisse hinsichtlich der Konditionalprogramme belegen. Der „richtige“ Kanal wird demnach vielmehr von den Organisationen individuell in Abhängigkeit davon bestimmt, wie diese die Spezifika für sich gewichten und entsprechend gegeneinander abwägen. Besitzt der Aspekt der Rechtssicherheit für eine Verwaltung oberste Priorität, so empfiehlt sich das Social - Media - Personalmarketing über die Business - Netzwerke Xing und LinkedIn und weniger, aufgrund kritischer Datenschutzbestimmungen, über Plattformen wie Facebook und Instagram. Diese Plattformen kommen dagegen, anders als Xing und LinkedIn, vor allem bei einer starken Gewichtung des Wirtschaftlichkeitsaspekts für die Verwaltung in Frage. Weitere Kriterien, die Organisationen der öffentlichen Verwaltung bei der strategischen Entscheidung der Kanalauswahl berücksichtigen sollten, sind die gewünschten Qualifikationen des zu rekrutierenden Personals, sowie der wiederkehrende Bedarf an jenem Personal. Hat die Organisation wiederholt einen größeren Bedarf an normal qualifizierten Nachwuchskräften zu decken, sind vor allem die sozialen Medien Instagram und Facebook für Maßnahmen des Personalmarketings in Betracht zu ziehen. Die Business - Netzwerke Xing und LinkedIn sind hingegen geeignete Kanäle, wenn die Organisation wiederholt auf die Gewinnung von wenigen, hochqualifizierten Fach- und Führungskräften abzielt.

In einer frühen Phase der Implementierung und Nutzung sollte das Social - Media - Personalmarketing im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt werden, mit Verzicht auf organisatorische Änderungen und vor allem in Form von Stellenangeboten bespielt werden. Für die Zuständigkeit im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit spricht ein Ergebnis dieser Arbeit, wonach die technischen Kompetenzen im Kontext des Social - Media - Personalmarketings zwar notwendig, aber in ihrer Relevanz und dem erforderlichen Ausprägungsgrad schwächer, als die kognitiven Kompetenzen zu gewichten sind und diese kognitiven Kompetenzen, durch die Aufgabe der Informationsverbreitung von behördlichen Arbeitsergebnissen und generellem Verwaltungshandeln über die sozialen Medien, bereits im Bereich der Presse vorhanden sind. Darüber hinaus können durch die organisatorische Zuordnung potentielle Content - Engpässe an geeigneten Personalthemen, die sich entweder aus der neuen, verwaltungsuntypischen, behördenweiten Zusammenarbeit und Koordinierung ergeben, oder davon unabhängig bestehen und erst im laufenden Betrieb erkannt werden, durch die normalen Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit überbrückt und verdeckt werden. Zudem garantiert eine Federführung durch den Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine einheitliche und stimmige Außendarstellung. In Abhängigkeit von den Ergebnissen einer, nach einer festgelegten Nutzungsdauer vorzunehmenden Evaluation, kann das Social - Media - Personalmarketing in seiner aktuellen Form eingestellt, beibehalten, oder ausgebaut werden. Wird die Entscheidung zugunsten eines weiteren Ausbaus des Social - Media - Personalmarketings getroffen, ist eine neue, zunächst befristete Arbeitsgruppe als Bestandteil der Sekundärorganisation zu schaffen, die für die Querschnittsaufgabe des Social - Media - Personalmarketings zuständig ist. Aufgrund dieser organisatorischen Änderungen ist die Unterstützung durch die Behördenleitung zu gewährleisten. Die personelle Zusammensetzung der Arbeitsgruppe hat sich an der Gesamtorganisation zu orientieren, entsprechend sind nach Möglichkeit Beschäftigte aus allen Abteilungen vertreten. In der Arbeitsgruppe, weiterhin geführt durch Vertreter des Pressebereichs, nehmen diese eine Multiplikatorfunktion bezüglich der digitalen Kompetenzen ein und bauen diese, bei Bedarf, bei den anderen Gruppenmitgliedern entsprechend auf. Durch die Schaffung einer Arbeitsgruppe wird der mit dem Ausbau einhergehende Mehrbedarf an personellen Ressourcen und Content gedeckt. Die Inhalte umfassen nunmehr nicht nur Stellenausschreibungen, sondern werden durch ansprechende visuelle Formate, beispielsweise Videos, ergänzt. In Abhängigkeit von den Ergebnissen einer erneuten Evaluation kann die aktuelle Form des Social - Media - Personalmarketings beibehalten und die Arbeitsgruppe dauerhaft eingerichtet werden, auf die erste Stufe, dem minimalen Bespielen durch den Pressebereich zurückgegangen werden, oder final in Form eines eigenen Arbeitgeberkanal ausgebaut werden. Durch die Schaffung eines, von der generellen Öffentlichkeitsarbeit abgelösten Arbeitgeberkanals als dritte Stufe des Social - Media - Personalmarketings, der ausschließlich mit Inhalten des Personalmarketings bespielt wird, ist eine Beteiligung von Beschäftigten aus dem Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr zwingend erforderlich. Die Zuständigkeit liegt

im Personalbereich, dessen Mitarbeitende durch die Arbeit in der Querschnittsgruppe, sowie der Multiplikatorfunktion der Beschäftigten aus der Presseabteilung nunmehr die erforderlichen Kompetenzen besitzen. Für die Implementierung dieser Stufe ist eine noch größere Unterstützung durch die Behördenleitung alternativlos, da zusätzliche Stellen geschaffen, sowie Personen eingestellt werden müssen, um trotz des Wegfalls der Beschäftigten aus den anderen Bereichen der Organisation den bereits erreichten Status Quo des Social - Media – Personalmarketings hinsichtlich des Content - Umfangs, der Form der Inhalte und des Interaktionsgrades weiterhin beizubehalten.

Unabhängig von dem genutzten Kanal, beziehungsweise den genutzten Kanälen und der zuständigen Stelle, ist eine übermäßige Kontrolle, der mit dem Personalmarketing über die sozialen Medien betrauten Personen zu vermeiden. Vielmehr sind diese Beschäftigten durch ihre Führungskraft zu eigenverantwortlichem Handeln zu befähigen und zu motivieren, um schnelle Reaktionen gewährleisten zu können und dadurch Authentizität bei der Zielgruppe zu erreichen. Um eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden zu fördern, ist zudem ein Social - Media - Leitfaden, beziehungsweise eine Netiquette mit grundsätzlichen Vorgaben (Antworten innerhalb von 24 Stunden, Löschen von Beleidigungen und negativen Kommentaren, Inhalt und der Form von Antworten), sowie ein entsprechender Redaktionsplan, auf den die Inhalte grundsätzlich abzustimmen sind, von der zuständigen Stelle in Absprache mit relevanten Stakeholdern zu entwickeln, um Ängste vor möglichen Konsequenzen und Unsicherheiten abzubauen.

## 9. Fazit

Die öffentliche Verwaltung sieht sich mit verschiedenen Problemlagen konfrontiert. Neben der prekären finanziellen Lage öffentlicher Haushalte und dem steigenden Personalbedarf aufgrund der einsetzenden Pensionierungswelle, stellen insbesondere die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge des demografischen Wandels die öffentliche Verwaltung vor Herausforderungen. Der Wandel vom Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt erfordert spätestens in einigen Jahren auch seitens der öffentlichen Verwaltung einen stärkeren Fokus auf externe Personalrekrutierungen und eine Teilnahme am „war for talents“. In Anbetracht dessen ging die Arbeit der Frage nach, inwieweit die öffentliche Verwaltung das hierfür geeignete, innovative Instrument des Social - Media - Personalmarketings bereits implementiert hat und wie sich das ermittelte Ergebnis erklären lässt. Hinsichtlich der aktuellen Anwendung konnte festgestellt werden, dass Social - Media - Personalmarketing erst vor Kurzem in der öffentlichen Verwaltung implementiert wurde und aufgrund dessen gegenwärtig primär zur operativen Personalgewinnung genutzt wird. Damit hebt die öffentliche Verwaltung aktuell nicht das Potential, welches die sozialen Medien insbesondere im Konext des strategischen Personalmarketings, dem Aufbau eines attraktiven Arbeitgeberimages, besitzen. Als erklärende Einflussfaktoren konnten im Rahmen einer empirischen Untersuchung die mangelnde Relevanz des Personalmarketings als Aufgabe der öffentlichen Verwaltung, der aktuelle Personalbestand und dessen digitale Kompetenzen, sowie die hierarchisch geprägten Kommunikationswege innerhalb der öffentlichen Verwaltung ermittelt werden. Während sich die Einflussfaktoren der mangelnden Relevanz und der digitalen Kompetenzen im Zuge der demografisch - technologischen Entwicklungen in der Gesellschaft womöglich selbst lösen, ist die öffentliche Verwaltung dazu angehalten, den aktuellen Ausprägungsgrad der Amtshierarchie kritisch zu hinterfragen, nicht zuletzt in einer sich immer schneller verändernden Umwelt. Nur bei Veränderungen hinsichtlich des hierarchischen Organisationsprinzips, kann die öffentliche Verwaltung das volle Potential des Social - Media - Personalmarketings heben, wie es viele privatwirtschaftliche Konkurrenten im „war for talents“ bereits tun und qualifiziertes Personal rekrutieren, welches trotz einer zunehmenden Aufgabenverdichtung und -vielfalt in der öffentlichen Verwaltung den Staatsdienst und die Tätigkeit der Verwaltungsbehörden zukünftig gewährleistet.

## Literatur

- Allen, David G., Raj V. Mahto und Robert F. Otondo. 2007. „Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction.“ *The Journal of applied psychology* 92 (6): 1696–1708. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1696.
- Ambler, Tim und Simon Barrow. 1996. „The employer brand.“ *J Brand Manag* 4 (3): 185–206. doi:10.1057/bm.1996.42.
- Apelt, Maja und Veronika Tacke. 2012. *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blatter, Joachim, Phil C. Langer und Claudius Wagemann. 2018. *Qualitative Methoden in der Politikwissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bogumil, Jörg und Werner Jann. 2020a. „Institutioneller Aufbau der öffentlichen Verwaltung in Deutschland.“ In *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, hg. v. Jörg Bogumil und Werner Jann, 59–170. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bornschein, Björn. 2020. *#öffentlicherdienst - Social Media und die Zukunft der öffentlichen Verwaltung: Wieso die öffentliche Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels "lit" werden sollte*. Schriften zur allgemeinen inneren Verwaltung Band 31. Brühl/Rheinland: Hochschule des Bundes für Öffentliche Verwaltung.
- Boyne, George A. 2002. „Public and Private Management: What's the Difference?“. *J Management Studs* 39 (1): 97–122. doi:10.1111/1467-6486.00284.
- Breyer-Mayländer, Thomas und Christopher Zerres, Hg. 2021. *Social Media im kommunalen Sektor*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brüggemeier, Martin. 2017. „Was treibt Verwaltungsinnovation? Wissenschaft als Ersatz für fehlenden Wettbewerb.“ *VM* 23 (2): 59–68. doi:10.5771/0947-9856-2017-2-59.
- Brusch, Ines, Michael Bruschi und Therese Kozłowski. 2018. „Factors influencing employer branding.“ *IJQSS* 10 (2): 149–62. doi:10.1108/IJQSS-09-2017-0085.
- Bundeszentrale für politische Bildung. 2016. „demografischer Wandel | bpb.“ *Bundeszentrale für politische Bildung*, 8. September. Zugriff am 20. Juli 2021. <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel>.
- Buurman, Margaretha, Josse Delfgaauw, Robert Dur und Seth van den Bossche. 2012. „Public sector employees: Risk averse and altruistic?“. *Journal of Economic Behavior & Organization* 83 (3): 279–91. doi:10.1016/j.jebo.2012.06.003.

- Christiane Toyka-Seid, Gerd S. 2021. „Arbeitnehmerschutz | bpb.“ *Bundeszentrale für politische Bildung*, 2021. Zugriff am 11. August 2021. <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/319834/arbeitnehmerschutz>.
- Cober, Richard T., Douglas J. Brown, Lisa M. Keeping und Paul E. Levy. 2004. „Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence.“ *Journal of Management* 30 (5): 623–46. doi:10.1016/j.jm.2004.03.001.
- Davison, H. K., Catherine Maraist und Mark N. Bing. 2011. „Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions.“ *J Bus Psychol* 26 (2): 153–59. doi:10.1007/s10869-011-9215-8.
- Dincher, Roland. 2007. *Personalmarketing und Personalbeschaffung: Einführung und Fallstudie zur Anforderungsanalyse und Personalakquisition*. 2. Aufl. Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V Bd. 6. Neuhofen/Pf. Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- Döring, Nicola und Jürgen Bortz. 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Dunleavy, P. 2005. „New Public Management Is Dead--Long Live Digital-Era Governance.“ *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (3): 467–94. doi:10.1093/jopart/mui057.
- Ebers, Mark und Alfred Kieser. 2019. *Organisationstheorien*: Kohlhammer Verlag.
- Edwards, Martin R. 2009. „An integrative review of employer branding and OB theory.“ *Personnel Review* 39 (1): 5–23. doi:10.1108/00483481011012809.
- Fehringer, Dominik. 2021. „Social Media in der öffentlichen Verwaltung.“ In *Social Media im kommunalen Sektor*, hg. v. Thomas Breyer-Mayländer und Christopher Zerres, 139–53. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fischer, Torsten, Hg. 2015. *Personalmanagement*. 2., überarb. und erw. Aufl. Moderne Verwaltung in der Lehre. Frankfurt, M. Verl. für Verwaltungswiss.
- Flick, Uwe. 2014. „Gütekriterien qualitativer Sozialforschung.“ In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, hg. v. Nina Baur und Jörg Blasius, 411–23. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Friedrichsen, Mike und Wulf Wersig. 2020. „Digitale Kompetenz – Notwendigkeit und Kerngedanken.“ In *Digitale Kompetenz*, hg. v. Mike Friedrichsen und Wulf Wersig, 3–6. Synapsen im digitalen Informations- und Kommunikationsnetzwerk. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Gaugler, Eduard, Hg. 2004. *Handwörterbuch des Personalwesens*. 3., überarb. und erg. Aufl. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 5. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gnahn, Dieter. 2007. *Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente*. Studentexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld: WBV. [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2957842&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2957842&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).
- Gourmelon, Andreas, Hg. 2012. *Personalressourcen sichern: Eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor*. 1. Aufl. Personalmanagement im öffentlichen Sektor Sonderausg. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: Rehm.
- Gross, Hellen P., Julia Thaler und Vera Winter. 2019. „Integrating Public Service Motivation in the Job-Demands-Resources Model: An Empirical Analysis to Explain Employees’ Performance, Absenteeism, and Presenteeism.“ *International Public Management Journal* 22 (1): 176–206. doi:10.1080/10967494.2018.1541829.
- Güttel, Christine und Petra Schneider. 2018. „Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für das internationale Personalmanagement.“ In *Personalmanagement*, hg. v. Barbara Covarrubias Venegas, Katharina Thill und Julia Domnanovich, 19–39. Forschung und Praxis an der FHWien der WKW. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hameed, Mumtaz A., Steve Counsell und Stephen Swift. 2012. „A meta-analysis of relationships between organizational characteristics and IT innovation adoption in organizations.“ *Information & Management* 49 (5): 218–32. doi:10.1016/j.im.2012.05.002.
- Heuberger, Moritz. 2020. „Digitaler Organisationswandel.“ In *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, hg. v. Tanja Klenk, Frank Nullmeier und Göttrik Wewer, 587–98. Springer Reference Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.
- Hill, Hermann, Hg. 2014. *Transparenz, Partizipation, Kollaboration: Die digitale Verwaltung neu denken*. 1. Aufl. Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen 27. Baden-Baden: Nomos.
- Hillebrandt, Isabelle. 2013. „Dimensions of Employer Brands.“ Universität Bamberg.
- Hinz, Elmar und Sarah-Rebecca Vollmann. 2020. „Personalmarketing für die öffentliche Verwaltung: Lebensphasenorientiertes Personalmanagement.“ In *Der demographische Wandel*, hg. v. Joachim Beck und Jürgen Stember, 209–26: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Hofmann, Sara und Nadine Ogonek. 2018. „Different but Still the Same? How Public and Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences.“ *EJEG* 16 (2): 127-135. <https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/657>.

- Holtbrügge. 2018. *Personalmanagement*: Springer Berlin Heidelberg.
- Hunnius, Sirko und Tino Schuppan. 2013. „Competency Requirements for Transformational E-Government.“ In *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 1664–73.
- Jäger, Wolfgang. 2018. „„Recruiting 1.0 – 4.0“: Strategien, Prozesse und Systeme im Wandel der Zeit.“ In *Media Management*, hg. v. Christoph Kochhan und Alexander Moutchnik, 1–27. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kaiser, Robert. 2014a. „Die Planung und Durchführung qualitativer Experteninterviews.“ In *Qualitative Experteninterviews*, hg. v. Robert Kaiser, 51–88. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kashi, Kia, Connie Zheng und John Molineux. 2016. „Exploring factors driving social recruiting: The case of Australian organizations.“ *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 26 (3): 203–23. doi:10.1080/10919392.2016.1194055.
- Kazmierski, Ulrich. 2019. „Wie lässt sich die Digitalisierung als Innovationsschub in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich verhindern?“. In *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung*, hg. v. Andreas Schmid, 53–66. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Keppeler, Florian und Ulf Papenfuß. 2021. „Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees.“ *Public Admin Rev.* doi:10.1111/puar.13324.
- Kerrin, Máire und Polly Kettle. 2003. „e-Recruitment: Is it Delivering?“. Zugriff am 14. Juli 2021. <https://www.guanaitong.com/uploadfile/2018/0905/201809051536127961.pdf>.
- Keune, Maren, Stephan Löbel und Tino Schuppan. 2018. „Public Service Motivation und weiterer Motivationsfaktoren im deutschsprachigen Raum.“ *VM* 24 (5): 226–39. doi:10.5771/0947-9856-2018-5-226.
- Kluemper, Donald H., Arjun Mitra und Siting Wang. 2016. „Social Media use in HRM.“ In *Research in Personnel and Human Resources Management*. Bd. 34, hg. v. M. R. Buckley, Jonathon R. B. Halbesleben und Anthony R. Wheeler, 153–207. Research in Personnel and Human Resources Management: Emerald Group Publishing Limited.
- Kolb, Meinulf. 2008. *Personalmanagement: Grundlagen, Konzepte, Praxis ; [Bachelor geeignet!]*. 1. Aufl. Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler.
- König, Mathias und Wolfgang König. 2020. „Soziale Medien (Social Media).“ In Klenk, Nullmeier und Wewer, *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, 325–36.
- Krüger, Kathy. 2017. *Herausforderung Fachkräftemangel*: Gabler.



- Kuhlmann, Sabine, Jörg Bogumil und Stephan Grohs. 2008. „Evaluating Administrative Modernization in German Local Governments: Success or Failure of the “New Steering Model”?”. *Public Admin Rev* 68 (5): 851–63. doi:10.1111/j.1540-6210.2008.00927.x.
- Kuhlmann, Sabine und Hellmut Wollmann. 2013. *Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa*: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lindner-Lohmann, Doris, Florian Lohmann und Uwe Schirmer. 2016a. „Personalbeschaffung.“ In *Personalmanagement*, hg. v. Doris Lindner-Lohmann, Florian Lohmann und Uwe Schirmer. BA KOMPAKT. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Llorens, Jared J. 2011. „A Model of Public Sector E-Recruitment Adoption in a Time of Hyper Technological Change.“ *Review of Public Personnel Administration* 31 (4): 410–23. doi:10.1177/0734371X11421498.
- Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas. 2018. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 17. Auflage. Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 666. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luoma-aho, Vilma. 2007. „Neutral Reputation and Public Sector Organizations.“ *Corp Reputation Rev* 10 (2): 124–43. doi:10.1057/palgrave.crr.1550043.
- Madia, Sherrie A. 2011. „Best practices for using social media as a recruitment strategy.“ *Strategic HR Review* 10 (6): 19–24. doi:10.1108/14754391111172788.
- Mayring, Philipp. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., überarb. Aufl. Beltz Pädagogik. Weinheim: Beltz. [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407293930](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930).
- Mayring, Philipp und Thomas Fenzl. 2019. „Qualitative Inhaltsanalyse.“ In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, hg. v. Nina Baur und Jörg Blasius, 633–48. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mergel, Ines. 2019. „Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung.“ *dms* 12 (1-2019): 162–71. doi:10.3224/dms.v12i1.09.
- Mergel, Ines, Philipp S. Müller, Peter Parycek und Sönke E. Schulz. 2013. *Praxishandbuch Soziale Medien in der öffentlichen Verwaltung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel. 2009. „Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage.“ In *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, hg. v. Susanne Pickel, Gert Pickel, Hans-Joachim Lauth und Detlef Jahn, 465–79. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Micik, Michal und Katerina Micudova. 2018. „Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites To Attract Generation Y.“ *Economics and Sociology*, 171–89. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11.
- Möltgen-Sicking, Katrin und Thorben Winter. 2018. „Organisation und Personal der öffentlichen Verwaltung.“ In *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft*, hg. v. Katrin Möltgen-Sicking und Thorben Winter, 67–138. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Nelke, Astrid. 2020. „Chancen und Risiken für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung.“ In Beck und Stember, *Der demographische Wandel*, 267–82.
- Papenfuß, Ulf und Florian Keppeler. 2018. „Personalmanagement, Öffentlicher Dienst.“ In *Handbuch Staat*, hg. v. Rüdiger Voigt, 1059–69. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Parry, Emma und Hugh Wilson. 2009. „Factors influencing the adoption of online recruitment.“ *Personnel Review* 38 (6): 655–73. doi:10.1108/00483480910992265.
- Piepiorka, Christine, Lothar Winnen, Henning Tirrel und Christiane Martel. 2019. „Einsatz von Social-Media-Instrumenten in ausgewählten deutschen KMU im Business-to-Consumer-Markt.“ In *Innovativer Einsatz digitaler Medien im Marketing*, hg. v. Lothar Winnen, Alexander Rühle und Alexander Wrobel, 1–17. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Plankert, Nicole. 2021. „Social Media für die Personalgewinnung von Kommunen.“ In *Social Media im kommunalen Sektor*, hg. v. Thomas Breyer-Mayländer und Christopher Zerres, 49–63. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- PricewaterhouseCoopers. 2021. „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst.“ Zugriff am 21. April 2021. <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraefte-mangel-im-oeffentlichen-dienst.html>.
- Pscheida, Daniela. 2017. „Soziale Medien und der Umbau der gesellschaftlichen Wissenskultur.“ In *Handbuch Soziale Medien*, hg. v. Jan-Hinrik Schmidt und Monika Taddicken, 273–93. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rahman, Mushfiqu, Chima Mordi und Uzoechi Nwagbara. 2018. „Factors influencing E-HRM implementation in government organisations.“ *JEIM* 31 (2): 247–75. doi:10.1108/JEIM-05-2017-0066.
- Rath, Bernd H. und Sonja Salmen. 2012. *Recruiting im Social Web: Talentmanagement 2.0 - So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen!* 1. Auflage. Göttingen: BusinessVillage. [http://www.wiso-net.de/document/BUVI,ABUV\\_\\_9783869801704464](http://www.wiso-net.de/document/BUVI,ABUV__9783869801704464).

- Reichard, Christoph. 2019. „Personalmanagement.“ In *Handbuch Organisationssoziologie*, hg. v. Maja Apelt, Ingo Bode, Raimund Hasse, Uli Meyer, Victoria V. Groddeck, Maximiliane Wilkesmann und Arnold Windeler, 1–11. Springer Reference Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Reichard, Christoph und Manfred Röber. 2019. „Ausbildung, Rekrutierung und Personalentwicklung.“ In Apelt et al., *Handbuch Organisationssoziologie*, 1–11.
- Richter, Arne und Martin Berlin. 2016. „„Hauptstadt machen“ – Die Arbeitgebermarke für die Berliner Verwaltung.“ *VM 22* (4): 204–7. doi:10.5771/0947-9856-2016-4-204.
- Ritz, Adrian und Norbert Thom. 2019. *Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*. 6., vollst. überarb. und erweitert Auflage 2019. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler.
- Rohleder, Bernd. 2018. „Social - Media -Trends 2018.“ Zugriff am 3. August 2021. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Dritte-kann-sich-ein-Leben-ohne-Social-Media-nicht-mehr-vorstellen.html>.
- Ruf, Michael. 2019. „Personalmanagement 4.0.“ In *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*, hg. v. Michael Erner, 349–87. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schedler, Kuno und John P. Siegel. 2005. *Strategisches Management in Kommunen: Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement*. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 116. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Schein, Edgar H. und Peter Schein. 2018. *Organisationskultur und Leadership*. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://elibrary.vahlen.de/extern/vahlen/live/cover/10.15358/9783800656608.gif>.
- Schewe, Gerhard. 2018. „Definition: Aufbauorganisation.“ Zugriff am 4. Juli 2021. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aufbauorganisation-31264>.
- Schmid, Andreas. 2019. *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schmidt und Schmidt. 2017. „Das Wie entscheidet: Haushaltsüberschüsse sinnvoll verwenden.“ *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 66 (1): 37–49. doi:10.1515/zfwp-2017-0005.
- Schnitzler, Sven. 2020. *Online-Kommunikation Im Recruiting Für KMU: Reifegrade Von Employer Branding and Candidate Experience*. Essentials Ser. Wiesbaden: Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Schulz, Sönke E. 2019. „Social Media: Einsatz in der öffentlichen Verwaltung.“ In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, hg. v. Sylvia Veit, Christoph Reichard und Göttrik Wewer, 593–604. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Seitz, J. und J. Seitz. 2018. „Digitale Kompetenzen: New Work = New Human?“. In *Arbeitswelt der Zukunft*, hg. v. Harald R. Fortmann und Barbara Kolocek, 355–82. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Siegel, John, Caroline Fischer, Nicolas Drathschmidt, Adrian Gelep und Thomas Kralinski. 2020. „Verwaltung im Lockdown.“ *VM* 26 (6): 279–87. doi:10.5771/0947-9856-2020-6-279.
- Siegel, John und Isabella Proeller. 2021. „Human Resource Management in German Public Administration.“ In *Public Administration in Germany*, hg. v. Sabine Kuhlmann, Isabella Proeller, Dieter Schimanke und Jan Ziekow, 375–91. Governance and Public Management. Cham: Springer International Publishing.
- Sievert, Martin, Dominik Vogel und Mary K. Feeney. 2020. „Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector.“ *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2093299. doi:10.1177/0734371X20932997.
- Sivertzen, Anne-Mette, Ety R. Nilsen und Anja H. Olafsen. 2013. „Employer branding: employer attractiveness and the use of social media.“ *Jnl of Product & Brand Mgt* 22 (7): 473–83. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393.
- Solmecke, Christian. 2021. „Rechtliche Rahmenbedingungen für Social-Media-Nutzung durch öffentliche Anbieter.“ In Breyer-Mayländer und Zerres, *Social Media im kommunalen Sektor*, 123–35.
- Statista. 2021. „Altersstruktur im öffentlichen Dienst 2019 | Statista.“ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/251719/umfrage/verteilung-der-beschaeftigten-im-oeffentlichen-dienst-nach-altersklassen/>.
- Statistisches Bundesamt. 2019a. „Öffentlicher Dienst: Beschäftigte im Durchschnitt 44,5 Jahre alt.“ Zugriff am 13. April 2021. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/im-fokus-beschaeftigte.html>.
- Statistisches Bundesamt. 2019b. „Bevölkerung im Wandel: Ergebnisse der 14. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung.“ Unveröffentlichtes Manuskript. <https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/bevoelkerung-uebersicht.html>.
- Statistisches Bundesamt. 2020. „Mitten im demografischen Wandel.“ Zugriff am 23. April 2021. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/demografie-mitten-im-wandel.html>.

- Stein, Petra. 2014. „Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung.“ In Baur und Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 135–51.
- Strutz, Hans. 2004. „Personalmarketing.“ In *Handwörterbuch des Personalwesens*, hg. v. Eduard Gaugler. 3., überarb. und erg. Aufl., 1592–1601. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 5. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Thiersch, Konstantin, Tabea Blank, Robert Zepic und Helmut Krcmar. 2019. „Arbeitgeber(un)attraktivität der öffentlichen Verwaltung für IT-Nachwuchskräfte.“ *VM* 25 (1): 28–36. doi:10.5771/0947-9856-2019-1-28.
- Tirrel, Henning und Lothar Winnen. 2019. „Die digitale Identität der DAX-30-Unternehmen aus Sicht des Personalmarketings 2.0.“ In Winnen, Rühle und Wrobel, *Innovativer Einsatz digitaler Medien im Marketing*, 29–46.
- Troger. 2019. *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement*: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ulbricht, Carsten. 2017. „Social Media Recruiting & Recht – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeitern über XING, Facebook & Co.“ In *Praxishandbuch Social Media Recruiting*, hg. v. Ralph Dannhäuser, 333–55. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Vieru, Dragos, Simon Bourdeau, Amelie Bernier und Severin Yapo. 2015. „Digital Competence: A Multi-dimensional Conceptualization and a Typology in an SME Context.“ In *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4681–90: IEEE.
- Weitzel, T., A. Eckhardt, S. Laumer, C. Maier, A. von Stetten, C. Weinert und J. Wirth. 2015. „Recruiting Trends 2015: Eine empirische Untersuchung mit den TOP-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den TOP-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT.“ Unveröffentlichtes Manuskript, zuletzt geprüft am 1. Juli 2021. <https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/21506>.
- Weitzel, T., A. Eckhardt, S. Laumer, C. Maier, A. von Stetten, C. Weinert und J. Wirth. 2016. „Active Sourcing und Social Recruiting - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016.“ Zugriff am 4. August 2021. <https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/40571>.
- Werding, Martin, Klaus Gründler, Benjamin Läßle, Robert Lehmann, Martin Mosler und Niklas Potrafke. 2020. „Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen: Spielt sie noch eine Rolle?“. *ifo Schnelldienst* 73 (09): 53–58. <https://www.econstor.eu/handle/10419/225173>.
- Wollinger, Gina R. und Anna Schulze, Hg. 2020. *Handbuch Cybersecurity für die öffentliche Verwaltung*. 1. Auflage. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag Wiesbaden.

- 
- Zerres, Christopher. 2020. „Social Media Marketing.“ In *Digitales Dialogmarketing*, hg. v. Heinrich Holland, 1–18. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Zusman, Rebecca R. und Ronald S. Landis. 2002. „Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings.“ *Computers in Human Behavior* 18 (3): 285–96. doi:10.1016/S0747-5632(01)00046-2.

## Anhänge

### Anhang 1: Interviewleitfaden

#### **Interviewleitfaden Masterarbeit**

Thema:

Social - Media - Personalmarketing im Kontext der öffentlichen Verwaltung.

Forschungsfrage:

Welche Faktoren beeinflussen die Implementierung und Nutzung von Social - Media - Personalmarketing?

Interviewpartner/innen:

Beschäftigte von Landes- und Kommunalverwaltungen im Raum Berlin/ Brandenburg aus verschiedenen Bereichen mit Berührungspunkten zum Social - Media - Personalmarketing.

Protokollierung der Interviewsituation

Ort	
Datum und Uhrzeit (Dauer)	
Durchführung des Interviews	
Funtion des Gesprächspartners	
Gesprächsatmosphäre	
Interviewverlauf	
Umfang der Antworten	
Ertragreiche Themenkomplexe	
Anonymisierung erwünscht	
Sonstige Anmerkungen	

*Guten Tag Herr/Frau X, vielen Dank, dass Sie sich dafür bereit erklärt, und die Zeit genommen haben, mit mir dieses Interview im Rahmen meiner Masterarbeit zu führen.*

*Mein Name ist Patrick Franke und ich studiere in meinem Masterstudiengang gegenwärtig Verwaltungswissenschaften an der Universität Potsdam.*

*Das übergeordnete Thema meiner Masterarbeit ist die Digitalisierung der Personalbeschaffung. Konkret befasse ich mich mit dem Aspekt des Social - Media - Personalmarketings in der öffentlichen Verwaltung. In diesem Zusammenhang liegt mein Fokus auf mögliche Einflussfaktoren und deren Gründe bei der Implementierung von Social - Media - Marketing, deren Erklärungen und mögliche Lösungen legen.*

*Nach dem Einstieg mit Fragen zu ihrer beruflichen Position und ihren Tätigkeiten folgen deskriptive Fragen, um den aktuellen Stand von Social Media Marketing zu eruieren, bevor im explorativen Teil die Fragen zu möglichen Einflussfaktoren behandelt werden.*

*Haben Sie dazu vorab noch Fragen?*

*Wenn Sie keine weiteren grundsätzlichen Fragen haben, würde ich gerne mit dem Interview beginnen. Das Gespräch wird, wie bereits besprochen, als Audiodatei aufgezeichnet, so dass es im Anschluss transkribiert und ausgewertet werden kann. Selbstverständlich werden alle ihre Angaben vertraulich behandelt und in der Auswertung nur in anonymisierter Form wiedergegeben.*

<b>Fragenkomplex</b>	<b>Leitfragen</b>	<b>Ergänzungsfragen</b>
<b>Einstieg</b>		
Begrüßung/ Vorstellung	1. Können Sie sich bitte kurz vorstellen, Ihren beruflichen Werdegang und Ihre aktuellen Aufgaben beschreiben?	
<b>Deskriptiver Teil</b>		
Hintergrundwissen/ Status Quo des Social Media Personalmarketings (SMPM)  (Definition SMPM: Personalwerbung über soziale Medien, wie LinkedIn, Facebook, oder Instagram)	2. In welchem Umfang betreibt ihre Behörde SMPM?  3. Warum betreibt ihre Behörde SMM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seit wann?</li> <li>- Wie genau sieht das aus?</li> <li>- Welche Netzwerke?</li> <li>- Aktuelle Personalsituation?</li> <li>- Abgänge in den nächsten Jahren?</li> <li>- Änderung Arbeitsmarkt?</li> <li>- Welche Bedeutung hat SMM im Vergleich zu anderen Instrumenten?</li> <li>- Wie fällt Ihre Bewertung hinsichtlich des Nutzens aus?</li> <li>- Wie sieht die Perspektive aus? Weiterer Ausbau?</li> </ul>
<b>Exploarativer Teil</b>		
Öffentliche Aufgaben/ Ziele	4. Ist Personalwerbung ein Ziel/ eine Aufgabe ihrer Behörde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es schriftliche oder mündliche Organisationsziele/ oder -leitbilder? (Steigerung Arbeitgeberattraktivität?)</li> <li>- Gibt es eine Personalstrategie?</li> <li>- Welchen Einfluss hatte/ hat das auf die Implementierung?</li> <li>- Welche Gründe sehen Sie dafür, das Personalwerbung keine öffentliche Aufgabe ist?</li> </ul>



	5. Welchen Einfluss hatten/ haben die öffentlichen Aufgaben und Ziele auf die Implementierung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche sind das?</li> <li>- Angst vor schlechter Reputation durch soziale Medien?</li> </ul>
Bedingungen	<p>6. Gab/Gibt es Bedingungen seitens der Behörde, die eine Implementierung behinderten/ behindern, bzw. erfüllt sein mussten?</p> <p>7. Welchen Einfluss haben/ hatten bestehende Gesetze auf die Implementierung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwieweit haben/ hatten die bestehenden Ressourcenkapazitäten (personell/ zeitlich, finanziell, technisch) Einfluss auf die Implementierung?</li> <li>- Was sind Gründe für die Ressourcenknappheit?</li> </ul>
Aufbauorganisation	8. Inwieweit hatte/ hat die Aufbauorganisation Einfluss auf die Implementierung bzw. stellte/ stellt eine Herausforderung dar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzögerung aufgrund von Hierarchie, Linienorganisation unklarer Zuständigkeit (Presse oder Personal)?</li> <li>- Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Bereichen?</li> <li>- Mussten interne Zuständigkeiten oder die Organisationsstruktur angepasst werden?</li> <li>- Wenn negativer Einfluss, wie gelöst</li> </ul>
Ablauforganisation	9. Inwieweit hatte/ hat die Ablauforganisation Einfluss auf die Implementierung bzw. stellte/ stellt eine Herausforderung dar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzögerung durch Abstimmungen und notwendige Beteiligungen (Personalrat, Datenschutz, Beschäftigtenvertretung)?</li> </ul>
Technische Kompetenz  (u.a. Erstellung von Videos; Bedienung der SM - Kanäle)	10. Inwieweit hatten/ haben die technischen Kompetenzen Einfluss auf die Implementierung bzw. stellten/ stellen diese eine Herausforderung dar?	<p>Für alle Kompetenzarten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie schätzen Sie die Kompetenzen bei den Mitarbeitenden ein?</li> <li>- Wie erklären Sie sich diesen Kompetenzumfang?</li> <li>- <u>Bei wenig Kompetenzen:</u> wie wurde/soll dieser Umstand gelöst/ werden?</li> <li>- Wo sehen sie Unsicherheiten/ Schulungsbedarf?</li> <li>- Wie wurde das bestehende Personal geschult und kontinuierlich weitergebildet?</li> <li>- Qualifiziertes externes Personal angeworben und zuständig?</li> </ul>

<p>Kognitive Kompetenz (Wissen über die Funktionsweise und geeignete Inhalte der SM - Kanäle)</p> <p>Soziale Kompetenz (SM als Dialogmedium, Möglichkeit der Interaktion erfordert die Fähigkeit, angemessen und zu kommunizieren)</p>	<p>11. Inwieweit hatten/ haben die kognitiven Kompetenzen Einfluss auf die Implementierung bzw. stellten/ stellen diese eine Herausforderung dar?</p> <p>12. Inwieweit hatten/ haben die kognitiven Kompetenzen Einfluss auf die Implementierung bzw. stellten/ stellen diese eine Herausforderung dar?</p>	
<p>Organisationskultur (Die ungeschriebenen Werte, und Einstellung der MA in der öffentlichen Verwaltung)</p>	<p>13. Inwieweit werden Sie durch in Ihrer Arbeit durch ihre/n Vorgesetzte/n unterstützt?</p> <p>14. Inwieweit ist Ihre Organisation risikofreudig und von Offenheit, auch gegenüber Innovationen geprägt?</p>	<p>- Wie sieht diese Unterstützung aus? - welchen Einfluss hatte/ hat diese Unterstützung bei der Implementierung?</p> <p>- welchen Einfluss hatte/ hat diese Unterstützung bei der Implementierung?</p>
<p>Abschluss</p>	<p>15. Gibt es noch weitere relevante Einflussfaktoren innerhalb der Organisation, die noch nicht angesprochen wurden?</p> <p>16. Im Hinblick auf das geführte Interview, gibt es etwas was sie korrigieren, ergänzen, oder unterstreichen möchten?</p> <p>17. Haben Sie noch Fragen?</p>	

*Dann sind wir hiermit am Ende des Interviews angekommen. Ich bedanke mich nochmals für Ihre Zeit und die Unterstützung im Rahmen meiner Masterarbeit. Wenn Ihnen nachträglich noch etwas einfällt, oder Sie Dinge korrigieren möchten, können Sie mich jederzeit kontaktieren. Ist es von Ihrer Seite aus gewünscht, dass ich Ihnen die fertige Arbeit auf elektronischem Wege per E-Mail zukommen lasse?*

Anhang 2: Kategorienschema

Analyse-dimension	Definition	Operationalisierung	Ankerbeispiele
Entscheidungsprogramme	Aufgaben, Funktionen und Bedingungen einer Organisation	Öffentliche Aufgaben  Reputation	„Man muss da halt einfach Prioritäten setzen. Also wir haben ja noch andere, also wir sind ja ein Bezirksamt, wir haben einen Bezirk, also so würde ich jetzt denken, also wenn wir jetzt Geld verteilen, wir haben einen Sozialbereich, wir haben den Bezirk, wir haben Infrastruktur, wir haben Müll, dann denke ich, aus der Perspektive heraus, vielleicht erstmal die anderen wichtigen Sachen und dann gucken was übrig bleibt.“ (I1, 270-274)  „dass man als Behörde noch relativ, dass man als Behörde eben auch professionell auftritt“ (I3, 59-60)
		Arbeitnehmerschutz  Wirtschaftlichkeit  Rechtssicherheit	„Also wir haben unsere Kampagne sehr auf Mitarbeiter gelegt und die Beschäftigtenvertretung wollte halt verhindern, dass unsere Mitarbeiter beleidigt werden.“ (I1, 94-96)  „Wir haben uns das angeguckt und wir machen jetzt erstmal so einen kostenlosen Account.“ (I1, 307-308)  „Also eine hundertprozentige Rechtssicherheit haben wir nicht.“ (I4, 215)
Kommunikationswege	Zirkulation von mit Entscheidungen verbundenen Informationen	Aufbauorganisation  Ablauforganisation	„hatte ja schon gesagt, die einzelnen Bereiche kümmern sich eigentlich selbst um die Ausschreibungen und auch darum, die dann sozusagen auf die diversen Plattformen die es ja gibt.“ (I5, 171-173)  „Damals als X noch hier war, X hat es aber bei der Beschäftigtenvertretung nicht durchgesetzt bekommen, also Facebook und Instagram. X wollte das deutlich ausbauen, aber die Beschäftigtenvertretung sagte

			dann nur wenn die Kommentarfunktion abgeschaltet wird.“ (I1, 489-492)
Personal	Personalbestand, sowie Kompetenzen der Organisationsmitglieder	Personelle Ressourcen	„Das heißt, wir gucken schon eher bei anderen Stellen und da ist schon die Idee, dass wir das posten, aber das fällt manchmal aufgrund anderer Aufgaben hintenüber, aber die Idee ist schon da“ (I2, 87-89)
		Technische Kompetenz	/
		Kognitive Kompetenz	„weil manchmal diejenigen aus den Fachämtern nicht so eine richtige Vorstellung haben, welche Themen relevant sind und irgendwo interessant sind“ (I2, 105-107)
		Soziale Kompetenz	„wir haben die Expertise nicht, um schlagfertig und gut, charmanant und seriös zu antworten, und einfach darauf gefasst zu sein, was passieren kann.“ (I1, 100-101)
Organisationskultur	Werte einer Organisation, sowie die Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder	Einstellung	„Aber das, was Sie gerade gesagt haben, dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben Innovationen einzubringen, ist auf jeden Fall was, was meine Vorgesetzte so unterschreiben würde, was sich auch wie ich finde, in anderen Bereichen auch zeigt“ (I2, 285-287)
		Führung	„Also mein Chef will halt nur, dass wir auch neue Wege gehen, er möchte, dass wir da irgendwie alles versuchen was geht.“ (I4, 340-341)

Anhang 3: Übersicht Interviewpartner/innen

	IP 1	IP 2	IP 3
Datum und Dauer	30.06.2021 / 1h	30.06.2021 / 1h	02.07.2021/ 40min
Durchführung	Analog (Büro)	Analog (Büro)	Digital (Zoom)
Interviewart	Doppelinterview	Doppelinterview	Einzelinterview
Verwaltungsebene	Kommunal	Kommunal	Kommunal
Position	Leitungsposition Bewerberbüro	Referentenstelle Personalmarketing	Leitungsposition Presse
Social - Media Personalmarketing			
Atmosphäre	normal	normal	normal
Interviewverlauf	flüssig	flüssig	flüssig
Antwortumfang	umfangreich	umfangreich	umfangreich
Anonymisierung	Ja	Ja	Ja
Sonstiges	Störung durch Dritte	Störung durch Dritte	/

	IP 4	IP 5	IP 6
Datum und Dauer	15.07.2021 /40min	23.07.2021/ 40min	28.07.2021 /50min
Durchführung	Digital (Zoom)	Digital (Zoom)	Digital (WebEx)
Interviewart	Einzelinterview	Einzelinterview	Doppelinterview
Verwaltungsebene	Land	Kommunal	Land
Position	Referentenstelle Personalentwicklung	Sachbearbeiter Personalmarketing	Leitungsposition Be- reich Personalmarketing
Social - Media Personalmarketing			
Atmosphäre	normal	normal	normal
Interviewverlauf	flüssig	flüssig	flüssig
Antwortumfang	umfangreich	umfangreich	umfangreich
Anonymisierung	Ja	Ja	Ja
Sonstiges	/	/	/

	IP 7
Datum und Dauer	28.07.2021/ 50min
Durchführung	Digital (WebEx)
Interviewart	Doppelinterview
Verwaltungsebene	Land
Position	Leitungsposition Be- reich Kommunikation
Social - Media Personalmarketing	
Atmosphäre	normal
Interviewverlauf	flüssig
Antwortumfang	umfangreich
Anonymisierung	Ja
Fragebogen vorab bekommen	Nein
Sonstiges	/

Anhang 4: Interviewtranskripte

## Anhang 4.1: Interviewtranskript I

Interviewpartner/in: Interviewpartner/in eins und zwei  
Datum: 30.06.2021 um 11:30 Uhr  
Länge: 00:00:00 - 01:03:27

I = Interviewer

B= Befragte/r

**I:** Können Sie sich bitte beide einmal kurz vorstellen und ihren beruflichen Werdegang ganz kurz beschreiben? #00:06#

**B1:** Mein Name ist B1, ich bin Leiter des zentralen Bewerbungsbüros. Ich bin schon eine ganze Weile in der Verwaltung, eigentlich seit Anfang an, seit der Ausbildung, direkt nach der Schule. Ich habe nebenbei ein Bachelorstudium und Masterstudium gemacht. Hier im zentralen Bewerbungsbüro haben wir Personalmarketing und koordinieren die ganzen Stellenbesetzungsverfahren hier im Haus, gemeinsam mit den Fachabteilungen. Wir schreiben zudem auch für andere Behörden aus und führen gemeinsam mit den dortigen Behörden die Verfahren durch. Und ja, viel mehr gibt es gar nicht zu sagen. #01:01#

**B2:** Ich bin B2, ich bin hier Referentin für Personalmarketing. Ich habe zuerst eine Ausbildung zur Mediengestalterin Bild und Ton gemacht, dann habe ich ein Abendstudium gemacht, Marketing und Kommunikation, dann habe ich noch Public Management studiert an der HWR. Warte ich muss denken, sonst vergesse ich noch was zwischendurch. Und dann habe ich jetzt hier noch im Haus eine Weiterbildung über irgendso eine Medienakademie für Mediendesign, und dann noch eine Social - Media - Manager Weiterbildung gemacht und währenddessen habe ich noch bis 2016 bei der Deutschen Welle als Cutterin gearbeitet. #01:58#

**I:** Okay, vielen Dank. Dann wäre die zweite Frage, was sind denn konkret Ihre Tätigkeiten? #02:08#

**B2:** Willst du? #02:10#

**B1:** Also ich hatte es ja eben schon gesagt, ich leite dieses Team und wie gesagt, wir koordinieren hier die Stellenbesetzungsverfahren. Das heißt, Stellenbesetzungsverfahren ist von A - Z, also bei uns kommt der Wunsch an, dass eine Stelle ausgeschrieben werden soll und am Ende wählen wir gemeinsam mit der Fachabteilung jemanden aus, nach sehr standardisierten Prozessen. Damit die Wartezeit, die Liegezeit, relativ kurzgehalten wird, vermeiden wir, bei Verfahren im öffentlichen Dienst ist das ja immer etwas komplizierter durch die Rechtslage, dass wir vermeiden, dass die Verfahren sagen wir mal drei Monate, sechs Monate, zehn Monate dauern, sondern in der Regel sind wir jetzt so bei zweieinhalb Monaten im Durchschnitt, und alle im Haus wenden praktisch auch die gleichen Kriterien an. Also nicht jemand hat den Vordruck und jemand hat den Vordruck und man hat dann ein riesengroßes Kauderwelsch. Ansonsten, Thema Personalmarketing, da kümmert sich B drum, ich bin da immer nur so am Rande eingebunden. Die Expertin ist B2 und B2 hat auch das Fachwissen. Also zumindest wo das Wissen an seine Grenzen stößt, da haben wir aber auch Leute mit denen B2 sich austauschen kann und die uns unterstützen. Aber auch daraus lernt man ja für die Zukunft und gerade so ein Thema wie Social Media, da lernen wir auch, da haben wir im letzten Jahr eine ganze Menge gelernt und sind jetzt auch dabei das noch mehr zu nutzen. Es ist auch immer eine Frage des Aufwands, wie man das dann auch bespielen kann. #04:45#

**I:** Genau darauf gehen wir nachher noch näher ein. Wenn Sie, Person B2 ihre Tätigkeiten noch kurz beschreiben würden? #04:55#

**B2:** Also ich sammel mich da gerade noch so ein bisschen, weil diese Stelle an sich gibt's in der Form ja noch nicht so lange und es kamen immer so Quereinschläge rein, wo man sich nicht so ganz gut konzentrieren konnte, aber grundsätzlich geht's um die ganz normalen Sachen wie Messen besuchen, warum besuchen wir die, welchen Fachbereich schicken wir dahin, welche Materialien müssen bereitgestellt werden, hängen wir das an die große Glocke? Weiterhin auch welche Stellenbeschreibungen wir auf welchen Portalen veröffentlichen, weil ich jetzt für Xing und LinkedIn verantwortlich bin und die anderen Kollegen für die richtigen Stellenportale. Ich mach noch unsere Internetseite für unseren Bereich und ja so den ganzen gestalterischen Kram eigentlich auch. Also zu gucken, dass das alles aus einem Guss kommt, auch jetzt hausintern, mit der neuen Berlin Designmarke, neue Berlinmarke die da jetzt steht,

dass muss ja auch alles verteilt werden. Da kommt jetzt auch nochmal ein richtiger Batzen, da muss man auch ganz viel neu machen, darauf achten, dass das alles. #06:12#

**B1:** Also wir hatten ja letztes Jahr diese große Personalmarketingkampagne „X“ und die hat natürlich auch einen riesengroßen Zeitbatzen miteingenommen und deswegen war dann rechts und links gar nicht so viel und wir haben uns wirklich dann im letzten Jahr auf die Geschichte konzentriert, was wir jetzt auch noch weiterführen mit, sagen wir mal bisschen geringeren Mittelzufluss. Also das gab es ja praktisch nicht und wurde von null auf das, was jetzt ist, aufgebaut und da steckt auch ein sehr, sehr großer Aufwand hinter. #06:50#

**I:** Eine kurze Nachfrage, dass habe ich jetzt gerade akustisch nicht ganz verstanden, Sie sagten Berlinmarke? #06:57#

**B2:** Na Berlin, also Berlin hat doch ein komplettes Redesign gemacht. Das war doch früher „be Berlin“ mit dem, na, Brandenburger Tor, und dem „sei Berlin“ und jetzt sind die ja gewechselt zu „wir berlin“. #07:09#

**I:** Ah okay. #07:10#

**B2:** Und das ist ein komplett neues Corporate Design von vorne bis hinten, was bis zum Ende des Jahres sich in sämtliche Behörden fortgepflanzt haben soll. Also das ist auch schon ein ganz schöner Aufwand, andere Schrift, andere Farben, alles neu. So, und das ist auch für uns nicht unerheblich oder unwichtig, das dann auch zu tun, damit man dann einfach den Anschluss behält. Also das, genau, und dann gibt es ja noch, wenn es um Personalmarketing geht, auch eine Hauptstadt - Arbeitgebermarke. Kennen Sie die? Die heißt „Hauptstadt machen“, die musste letztes Jahr auch noch angeglichen werden und angepasst werden. Dementsprechend sind jetzt alle Behörden dazu angehalten, bei dem was sie tun, was sie neu produzieren, das zu berücksichtigen. Und dadurch, dass das auch eine ganz andere Esthetik hat, hat man auch ganz schön zu tun. #08:06#

**I:** Okay, Danke schön. Dann würde ich jetzt auch zu dem deskriptiven Teil kommen, wo ich jetzt auf das Social - Media - Personalmarketing direkt eingehe. In welchem Umfang betreibt denn Ihre Behörde Social - Media - Personalmarketing? Also Sie haben ja gerade schon gesagt, dass Sie LinkedIn und Xing bespielen. Gibt es darüber hinaus noch weitere Kanäle, also weitere soziale Netzwerke? #08:29#

**B2:** Na wir haben jetzt mit diesem „X“ aus dem letzten Jahr, haben Sie das mitgekriegt? #08:35#

**I:** Ja. #08:36#

**B2:** Genau. Da war der Ansatz ja, dass wir quasi auf die Straße gehen mit Plakaten und so weiter, aber auch anfangen, dass wir, dass ich, Instagram und Facebook mit reinziehen. Das haben wir auch gemacht und wir haben einen Instagram Account, wir haben einen Facebook Account, der hauptsächlich durch den Pressereferenten des Bürgermeisters bespielt wird. Im Endeffekt muss ich ganz ehrlich sagen, da kamen ganz viele Faktoren zusammen. Also wie mit „X“ und wir haben das auch mit den Gremien rückbesprochen, die wichtig sind sag ich mal so. #09:27#

**B1:** Also bei uns ist ja immer die Besonderheit, dass wir, also wir haben eine Idee und wir können die nicht einfach umsetzen, sondern wir haben hier das Bezirksamt, Vertreter der Bürgermeister, wir haben die Beschäftigtenvertretung. Bevor wir das alles gestartet haben, da ist Social Media auch ein Thema und gerade bei der Beschäftigtenvertretung dann auch zurecht, weil Social Media ist jetzt nicht nur positiv, da gibt es ja auch so Faktoren, wie, also das kam halt auch, also wir haben eine Kampagne und wir schreiben irgendwo, so und so ist es und dann kommt aus der Bevölkerung irgend so ein dummer Kommentar. Also wir haben unsere Kampagne sehr auf Mitarbeiter gelegt und die Beschäftigtenvertretung wollte halt verhindern, dass unsere Mitarbeiter beleidigt werden. #10:23#

**B2:** Deswegen ist das auch so zäh in der Verwaltung glaube ich, weil das ja im Endeffekt eine Sache ist, die aus der Beschäftigtenvertretung heraus nachzuvollziehen ist, die wollen halt ihre Mitarbeiter schützen. Wir haben, sagen wir mal, auch die personellen Kapazitäten nicht, um es durchweg durchzubetreuen, wir haben die Expertise nicht, um schlagfertig und gut, charmanant und seriös zu antworten, und einfach darauf gefasst zu sein, was passieren kann. Also uns, mir würde es jetzt die Füße wegschlagen, weil ich nicht weiß, wie soll ich darauf reagieren? #11:02#

**B1:** Also wir hatten am Anfang so ne Idee, wie frech man sein kann. Also jetzt mal am Beispiel BVG, die haben ja da eine ziemlich straighte Kampagne und sind ja frech und hauen auch mal



den einen oder anderen Spruch raus. Wir haben das ja zusammen mit einer Marketingagentur gemacht „X“ und die haben natürlich auch Sachen vorgestellt, wo also richtig. Der Bezirk bietet ja eigentlich auch genug Flächen wo man sagen kann: „Okay, darauf könnte man gehen, ist deutschlandweit bekannt und damit spielt man“. So, aber dann haben wir beispielsweise das Bezirksamt mit unterschiedlichen Parteien, die unterschiedliche Interessen haben. Die einen sagen dann finden wir super. #11:54#

**B2:** Das Beispiel war, einfach weil wir gucken wollten wie weit wir gehen können, darf ich das jetzt, ein X und dann so: „Das ist der Bezirk, macht mit um, damit der halt da nicht liegt, der X“, also jetzt mal so. Und dann war es in einem Gremium so, dass es hieß: „Geil, machen wir und gehen wir mit“, und die anderen sagten: „Das geht gar nicht, das ist doch genau das, das wollen wir nicht“. Und genau da muss man halt gucken, dass man diesen Mittelweg findet, dass alle, dass, sagen wir mal so, dieses Augenzwinkern behalten, sich aber keiner auf den Schlipps getreten fühlt und dann natürlich dann auch gucken muss, wie weit ist man selber in der Lage mit solchen Sachen umzugehen. Also das man sagt, also wir stehen ja am Ende dafür gerade, wir repräsentieren ja auch irgendwas, dass man halt drei Schritte zurückgeht um doch ein ganz gutes Ergebnis zu kriegen. #12:51#

**B1:** Noch einmal zurück zu Ihrer Frage. Also rein vom Social - Media - Aufbau, also wir sind dabei, wir versuchen alles zu bespielen, wir müssen ja auch die Beschäftigtenvertretung überzeugen bekommen, dass wir das auch machen dürfen unter bestimmten Voraussetzungen. „X“ sind nicht viele Follower, aber die haben sich mehr als verdoppelt, also wir haben schon so einen Kreis, wo man es jetzt nach außen trägt. Viele haben auch von der Kampagne gehört, also es muss auch über Social Media zumindest von einigen geteilt worden sein. #13:34#

**B2:** Also wir haben ja auch bezahlt für die Social - Media - Werbung, ich glaub über Facebook gab es bezahlt irgendwas und über LinkedIn auch und über Insta auch. #13:46#

**B1:** Es wurde richtig einmal breit ausgerollt und sagen wir mal Anfang des Jahres, Ende letzten Jahres gab es dann wirklich, lass mich lügen, also so jeden Tag, jeden zweiten Tag, irgendeine Nachricht, Bild, also man hat alle Portale entsprechend bespielt und wir sind jetzt auch dran, dass wir gucken, dass wir eine Agentur praktisch beauftragen das professionell zu machen. Also B2 postet schon regelmäßig, aber das die hier dann auch nochmal so aus der Kampagne nochmal so ein paar Bilchen hochspielen, dass das so auch in den Gesamtkontext passt. Zum Beispiel haben wir ja das Personalmarketing, dann gibt es ja aber auch noch die Öffentlichkeitsarbeit des Bezirksamtes. #14:37#

**B2:** Da muss man dann halt auch noch mal gucken, ist halt schwierig finde ich, diese Themenfindung, die Kanäle überhaupt zu bespielen wahnsinnig schwierig, weil es erschöpft sich ja denn, also die Vielfalt macht es ja eigentlich und da ist es dann halt schwierig, weil wir nur Personal machen. Ich weiß halt, dass beim Gesundheitsamt total viel passiert, das finde ich gerade schwierig das gut zu bündeln, weil man kann halt aus dem Thema total viel rausholen, wenn man da eine geile Sache macht oder eine Corona - Info verwurscheln mit: „Cool, macht doch einfach mit“, oder wenn Hochbau, Tiefbau, also wenn irgendwas passiert, dann kann man halt immer in alle Richtungen so ein bisschen verwurscheln. #15:28#

- Störung durch Kollegin -

**B2:** Jetzt habe ich den Faden verloren. #15:39#

**I:** Ist gar nicht weiter schlimm. Ich habe jetzt noch die Frage, also Sie meinten, bei diesen Social Media Sachen, dass es bei dem Referenten des Bürgermeister angelegt ist? # 15:52#

**B2:** Also das mein ich ja eigentlich, dass ist das, worauf ich hinauswill. Es ist insofern strukturell schwierig glaube ich, da ja jeder, jede Abteilung, wie heißt es denn, naja ist ja wurscht, hat ja jeder, also jeder Stadtrat hat ja seinen eigenen Pressemenschen, der für den irgendetwas macht. Dann haben wir unseren Bürgermeister mit seinen Pressemenschen, dann haben wir uns hier und wir alle haben Themen, die sind alle total relevant und jetzt merken wir okay, also das Gesundheitsamt, die haben einen Youtube Channel, die haben glaube ich auch einen eigenen Instagram Account, also jeder wurschelt für sich selber so ein bisschen rum und cool wäre es aber eigentlich, das zusammenzuziehen, aber da brauch man ja eine Stelle für und da wird es dann schwierig. #16:46#

**I:** Okay. Dazu habe ich auch eine Frage, die ich später stellen wollte, die würde ich dann jetzt einfach vorziehen. Die öffentliche Verwaltung ist ja oft hierarchisch geprägt. So wie es jetzt klingt, ist das jetzt auch bei Ihnen der Fall, und jetzt Querschnittsbereiche zu bilden, wo halt

alle, Pressesprecher, Pressestelle, Sie, sage ich mal, sich gegenseitig austauschen ist schwierig? #17:13#

**B2:** Ist schwierig. Ich glaube der Wille ist da, ich weiß gar nicht wie ich das beschreiben soll. Das ist halt einfach total schwierig, weil jeder ja auch so in sein Thema so drinsteckt und jeder hat ja auch andere Bedürfnisse die daraus entstehen. Ich möchte total gern wissen, wenn die im Umweltamt irgendwie eine coole Stelle ausschreiben. Die wollen aber eine andere Botschaft rüberbringen, also die denken ja nicht an das was ich gerade möchte, oder das man das irgendwie verwursten könnte, also verstehen Sie was ich meine? Das ist halt total komplex. Und manchmal komme ich auch gar nicht auf die Idee zu fragen, wenn wir hier jetzt Sozialarbeiter suchen, dann mal in der Abteilung nachzufragen, was die dazu zu sagen haben und die kommen ja nicht darauf, das haben wir auch, dass das Jugendamt sich auf irgendwelche Messen stellt oder auf irgendwelche Veranstaltungen geht, dass die denn sagen: „Hey, kommen Sie doch mal mit“ oder „Können wir da nicht von uns noch ein paar Ausschreibungstexte mitnehmen? Dann können wir da vielleicht gleich noch ein paar Leute akquirieren“. Also das muss erstmal wachsen glaube ich und ich glaube da wächst auch gerade was, das brauch aber noch ein bisschen, weil ich glaube auch, da ist auch Corona noch ein starkes Thema, das war ja dann auch bei uns Hauptthema Nummer eins, also alles was auf Facebook passiert ist, ich glaube das hat uns so ein bisschen gut in die Karten gespielt, wir mit unserer Kampagne gesagt haben, wir machen es einfach und dann kam der Pressesprecher vom Bürgermeister und meinte: „Ja, da geh ich gleich mit rauf“ und dann war es total gut, dass wir diese Plattform hatten, weil wir hatten dann Zahlen und Karten und Infos und wer, wann, wen impft, total cool. Wir haben das dann komplett zugeballert mit den Infos. Und da sind wir dann aber runtergegangen, weil mir Facebook persönlich zu komplex und zu groß ist. #19:15#

**B1:** Wobei man ja auch nicht immer Personalmarketing betreiben muss. Also was ich finde, man wusste ja vorher gar nicht so richtig von einander und jetzt durch die Kampagne ist man aufeinander zugegangen. Also alleine dadurch, dass wir einen Aufruf gestartet haben, welche Mitarbeiter mitmachen wollen, mehrfach, dadurch sind wir, dadurch wurde ja auch bekannt, dass wir hier ja was planen und in dem Kontext sind ja auch einige, also das Gesundheitsamt ist schon mit uns in Kontakt getreten, auch der Pressereferent von dem Bürgermeister. Insgesamt ist es im Aufbau. Es ist halt sehr kompliziert und ich sag mal wir sind hier, das mit dem Hierarchischen ist gar nicht so das Problem, das Problem ist eher, dass wir gerade so im Bezirk, aber ich denke, dass ist auch in der Hauptverwaltung so, wobei in der Hauptverwaltung ist es eher aus der gleichen Partei, weil okay, dann kriegt die SPD ein bestimmtes Ressort, wir haben hier halt, ich glaube fünf Stadträte und ein Bürgermeister, nein vier Stadträte ein Bürgermeister, einer ehemals AFD, einer CDU, einer Grüne, zwei von der SPD. #20:46#

**I:** Sehr bunt. #20:46#

**B1:** Genau und dafür funktioniert es eigentlich ganz gut, aber die haben natürlich auch unterschiedliche Interessen und jetzt wo es zur Wahl hingeht, da jeder wirklich nur sich selbst so im Fokus hat. Also ich glaube, wenn wir jetzt in diesem Jahr diese Kampagne gemacht hätten, das hätte nicht funktioniert, weil dann hätte wirklich, wir haben ja zum Beispiel Person X in der Kampagne mit drin und deren Gesicht über verschiedene Kanäle gestreut und ich glaube das hätte dann eher Probleme gegeben, weil dann hätten die anderen Parteien gesagt, der profiliert sich ja hier im Wahlkampf. Das ist halt Verwaltung, das hat man in einem Unternehmen nicht so, da bündelt man das und geht in die Bereiche und dann suchen die alle zusammen und machen da was Cooles draus. #21:56#

**I:** Also wenn ich Sie richtig verstanden habe, ist jetzt nicht so das Hierarchische das Problem, sondern wirklich der politische Einfluss in der öffentlichen Verwaltung der zu berücksichtigen ist? #22:04#

**B2:** Das würde ich noch nicht mal sagen. Ich kann es auch ganz schwer sagen und in Worte fassen, das ist glaube ich was anderes, wenn es tatsächlich Stellen, also wirklich ausgeschriebene Stellen dafür geben würde, weil dann wäre es ja tatsächlich, ich rede jetzt mal in der Ich - Form obwohl ich mich jetzt nicht meine, aber dann wäre es ja meine Aufgabe rumzugucken: „Hey was macht ihr, ihr und ihr, wir machen was Tolles, können wir das nicht zusammen machen?“, so aber hat ja hier jeder eine Aufgabe und das ist ja was, was oben drauf kommt, in der Art sowas machen wir mal schnell, kann ja nicht so aufwändig sein. Das wird massiv unterschätzt, also erstmal der Aufwand, zweitens die Wichtigkeit, dass man es eigentlich machen sollte, dass ist ja auch so noch gar nicht, alle Ämter fangen jetzt so an, die machen es

jetzt einfach so, vor fünf Jahren sah das noch ganz anders aus. Also ich glaube man erkennt zunehmend, dass es wichtig ist, jetzt muss man noch zu der Erkenntnis kommen, dass das tatsächlich ein Aufgabengebiet ist. Es gibt nicht umsonst Studiengänge Social - Media -Manager, das gibt es nicht umsonst. Weil es ist einfach wichtig, ich überlege nicht, ob ich heute etwas poste, nee, da gibt es einen Redaktionsplan, darauf muss ich mich abstimmen, dann muss ich den Wahrheitgehalt vielleicht nochmal nachprüfen, dann muss ich mich vorbereiten auf das was kommt, das ist es glaube ich, was es dann am Ende so ein bisschen immer wieder einschlafen lässt, oder wo man sagt, dann fass ich es erst lieber gar nicht an, weil es ist ja auch eigentlich gar nicht meine Aufgabe, bin ich ja nicht für verantwortlich. Eine Stelle, wenn ich jetzt weiß, okay, ich habe eine Stelle und die ist 20 Prozent, oder 30 Prozent, oder 50 Prozent Social Media, weißt du, dann ist es ja auch in meinem Kopf: „Ah es ist ja 50 Prozent meiner Stelle, ist ja mein Thema, dann kümmer ich mich darum“. Aber wenn ich jetzt Pressesprecher bin, dann denke ich mir, dann ist es das letzte woran ich denke mir hier jetzt irgendetwas aus den Fingern zu saugen. #24:17#

**I:** Ich habe mir da noch ein, zwei Notizen gemacht, auf die ich gerne noch eingehen möchte. Sie haben gesagt, es gab einen Aufruf, bei dieser Kampagne mitzumachen. Sprechen Sie jetzt von der Kampagne „X“? #24:31#

**B1:** Ja genau. Also die Mitarbeiter wurden angesprochen, ob sie Lust haben, ihr Gesicht zu zeigen. #24:39#

**I:** Okay, gut. So wie ich das jetzt bei Ihnen verstanden habe, einfach eine Stelle zu schaffen, die sich darum kümmert, wo das wirklich eine zentrale Aufgabe ist im Tätigkeitsprofil, diese Notwendigkeit, diese Erkenntnis ist noch nicht da? #24:52#

**B2:** Das, das ist ja anonym? Ich weiß, ich glaube, dass alle, dass viele wissen, dass es notwendig wäre um ein ordentliches Außenbild zu erhalten und zu erschaffen und nach innen sich alles zusammensuchen. Aber ich weiß das, also ich weiß nicht warum, aber ich weiß, dass es nicht funktioniert, obwohl die Erkenntnis da ist. Also es scheint schwer, also wir sind ja in der Verwaltung, da muss man ja gucken, welche Stellenanzeigen sind frei, gucken was die Budgets hergeben und das scheint gerade schwierig zu sein, wo jetzt gerade mit Corona klar geworden ist, glaube ich, dass es notwendig sein müsste. #24:39#

**B1:** Also man kann ja mal ein Beispiel bringen. Das Bewerbungsbüro ist ja zentral über alle Abteilungen, über alle entsprechenden Fachabteilungen, praktisch ist es so organisiert, dass eine Stelle der Hauptansprechpartner ist und so würde es dann wahrscheinlich in dem Fall auch gehen. Aber das sind dann halt auch entsprechend bewerte Stellen, dann brauch man dazu eine zusätzliche Stelle. Also B2 macht Personalmarketing, das ist ja nicht nur Social Media, sondern da sind ja noch ganz viele andere Aspekte, die eine Rolle spielen. Das wurde ja am Anfang auch gesagt, das ist, also jetzt gerade auch durch Corona, wird es ja wahrscheinlicher sein, dass Mittel eingespart werden und wo spart man zuerst, dann nicht in den lebensnotwendigen Bereichen, sondern vielleicht eher bei solchen Themen, wo man sagt: „Okay“, oder „Wir belassen es jetzt so, das funktioniert, das reicht erstmal aus, wir haben einen IST – Stand der ist ganz gut“. Man muss ja mal sagen, wenn wir bei Null sind, wir haben uns ja auf den Weg gemacht, wir haben ja Ziele, wir wollen ja vorankommen was das Thema angeht, aber es geht halt nicht so schnell wie man es sich vornimmt. Durch Corona langfristig denke ich, muss man sehen inwieweit die Wünsche, ob die dann auch so umsetzbar sind. Wir haben jetzt auch versucht wieder mehr Mittel zu bekommen für das nächste Jahr und das geht ja schon so in die Richtung: „Ja nein, eher weniger, als Ihr vorher hattet, seid froh wenn Ihr das behalten könnt, was Ihr so als Standard habt“. Dann sind wir auf Messen gegangen, haben Aufsteller und so was gedruckt und Plakate, aber für viel mehr reicht es dann auch nicht. #27:55#

**I:** Wenn da so Aspekte, so finanzielle Ressourcen, eine Rolle spielen, oder da sage ich mal, zuerst gekürzt wird, woran denken Sie liegt das? Wird da immer noch von ausgegangen, dass Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit in der Verwaltung genug, oder die Bewerberzahlen ausreichend sind? #28:16#

**B2:** Man muss da halt einfach Prioritäten setzen. Also wir haben ja noch andere, also wir sind ja ein Bezirksamt, wir haben einen Bezirk, also so würde ich jetzt denken, also wenn wir jetzt Geld verteilen, wir haben einen Sozialbereich, wir haben den Bezirk, wir haben Infrastruktur, wir haben Müll, dann denke ich, aus der Perspektive heraus, vielleicht erstmal die anderen wichtigen Sachen und dann gucken was übrig bleibt. #28:49#

**B1:** Also wir versuchen ja zu messen, welchen Nutzen hat man hier, um zu schauen, gibt es denn überhaupt Bewerbungen, die aufgrund dessen bei uns eingehen? Das ist aber schwierig zu messen, auch auf Social Media. Wenn sie beispielsweise im Sozialamt, oder nehmen wir mal das Bürgeramt als Beispiel, gerade ein Riesenthema, wenn es dann wirklich darum geht, die Hauptaufgaben des Staats aufrecht zu erhalten, dann geht es erstmal um messbar. Messbar sind zusätzliche Stellen für das Bürgeramt. Natürlich müssen die beworben werden, aber zuerst geht es mal darum diese Stellen überhaupt eben in den Haushalt zu bringen und dafür muss dann Geld vorliegen. Aber so im mittleren Dienst, so was Verwaltungsgeschichten angeht, ist es auch nicht das Problem, also es bewerben sich noch sehr, sehr viele Leute, also es ist noch nicht so wie bei den Ingenieuren, wo man zwei Bewerbungen hat und hofft, dass auch einer das Verfahren bis zum Ende durchzieht. Da hat man schon so 100 bis 150 Bewerber, wo dann am Ende vielleicht drei, vier ausgewählt werden. Das die dann auch ziemlich schnell wieder gehen und die Fluktuation dadurch hoch ist, ist nochmal ein anderes Thema. Aber Ende geht es darum, dort ist erstmal das Geld wichtig, an diesen Punkten. Und wenn dann so ein Haushalt aufgestellt wird, dann haben die halt zig Sachen parallel nebeneinander zu liegen und dann wird halt abgewogen, was ist denn jetzt für uns der wichtigste Part? Klar ist Personalmarketing auch wichtig, aber irgendwo muss man sich dann auch sagen: „Okay wir sind jetzt in den Bezirken alle im Minus durch Corona, wir müssen da, da, und da Geld einsparen“ und dann sparen die nicht nur bei Personalmarketing ein, da sparen die auch bei anderen Sachen ein und dann fließt das Geld aber eben da hin wo es notwendig ist, das meine ich damit. Nicht das jemand sagt, Personalmarketing macht kein Sinn, Social Media macht kein Sinn und wir haben am Ende des Tages keinen Nutzen, das sagt ja keiner. Am Ende geht es darum, dass wir einen staatlichen Auftrag zu erfüllen haben, in ganz vielen Bereichen und wenn es hart auf hart kommt, muss in den anderen Bereichen dann auch gespart werden. Wenn der Senat sagt: „Okay, die Bezirke bekommen weniger“, dann ist da ein Kampf zwischen Bezirk und Hauptverwaltung und dann dürfen die Bezirke vielleicht einen Teil behalten, aber ein Teil fließt auch wieder ab. #31:54#

**I:** Einen großen Fragenkomplex, der später vorgesehen war, haben wir damit bereits beantwortet. Ich habe jetzt nur noch einmal Fragen zum gegenwärtigen Marketing. Was waren die Gründe, dass es überhaupt eingeführt wurde, also Personalmarketing, auch über LinkedIn und Xing? #32:12#

**B2:** Ja warum? Weil es ja eine gute Möglichkeit ist, warum soll man es nicht nutzen, wenn es da ist und vor allem gibt es ja auch die Option das kostenfrei zu nutzen. Wir haben uns das angeguckt und wir machen jetzt erstmal so einen kostenlosen Account. Wir bespielen das, also ist ja wirklich auf ein Minimum reduziert, tatsächlich nur, wenn wir eine Stellenausschreibung haben, beziehungsweise wenn hier auch irgendeine andere interessante Sache ist, jetzt gerade Corona, was weiß ich, Podcast haben, wo es um Corona geht, wo wir so einen Film haben produzieren lassen, wo es um den gegenwärtigen Umgang mit Mitmenschen, Abstand halten etc. geht, oder wenn es interessante Themen, ehrenamtliches Engagement oder so geht. Aber eigentlich, das Bedürfnis, irgendjemand hat es geäußert, ich glaube der Leiter vom Fachbereich, der hat sich das angeguckt und dann haben wir das gemacht, also es geht auch ganz gut, also würde ich jetzt mal sagen. #33:43#

**I:** Wie sieht das Bespielen aus? Wenn Sie da eine Stellenausschreibung reinstellen, wird dann die Kommentarfunktion gepflegt oder wie? #33:55#

**B2:** Nein, also das war die Bedingung, dass wir die Kommentarfunktion ausstellen, das geht ja bei LinkedIn, bei Xing muss ich ganz ehrlich sagen, weiß ich gar nicht, ob das da auszustellen geht. Aber bei LinkedIn, also weil wir da auch mehr Leute zu sitzen haben gefühlt, mehr Verwaltungsleute, da kann man das ausstellen. Das war Bedingung von der Beschäftigtenvertretung, wir machen die Kommentarfunktion aus. Also im Endeffekt kann man ja immer noch irgendwie teilen, dann kann man trotzdem was drunterschreiben, aber das war Grundbedingung. #34:42#

**I:** Um die Mitarbeiter zu schützen vor Beleidigung, wie Sie schon sagten? #34:46#

**B2:** Genau, oder wenn jetzt da jemand auch schreibt: „Geh nicht zum Bezirksamt, da ist kacke, weil da haben die mich im Bürgeramt schlecht behandelt“. Aber ja, auch um uns zu schützen und nicht um 23 Uhr im Bett zu sitzen, und Ding, Herzinfarkt. Am Ende geht es darum, es ist eine Information, es ist keine Interaktion, sondern es ist rein informativ auf dieser Seite, sag ich jetzt mal so. #35:21#



**I:** Eine letzte Frage zu dem Abschnitt. Welchen Anteil hat jetzt Social - Media - Marketing im Vergleich zu anderen Kanälen? #35:38#

**B2:** Wir versuchen den Fokus, so habe ich das jetzt verstanden? #35:43#

**B1:** Die Frage ist ja, wie wird Social Media eingegrenzt? Also wir veröffentlichen ja auch über Stepstone, also das ist jetzt die Frage, für uns ist ja Social Media, LinkedIn, Facebook und sowas. #36:05#

**I:** Genau, das sind auch die Kanäle, die darunter zu verstehen sind. #36:09#

**B2:** Also wir wollen jetzt für die kommende Zeit den Fokus schon so ein bisschen verlegen auf Social Media. Wir sind jetzt gerade dabei unseren Instagram Account mit dem Material, was wir haben, ein bisschen mehr zu unterfüttern, da war es jetzt relativ ruhig, es sollen ja auch qualifizierte Sachen sein und nichts, was alles wieder einreißt. Das ist so der Gedanke, alleine weil letztes Jahr auch keinen Messen stattgefunden haben. Was ich persönlich immer noch ganz gut finde, weil selbst wenn da 500 Millionen Leute vorbeilaufen und sich nur zwei bewerben, da trotzdem ganz viel passiert: "Hey Bezirksamt, was macht ihr?" und man da einfach erzählen kann, wir machen nicht nur dein Ausweis, wir machen dir hier jetzt nicht nur ein Knöllchen ans Auto, nein, wir sind auch für dich da, also wir sind auch ganz charmant eigentlich alle und wollen eigentlich alle nur das Beste für dich und das kommt auf der Messe eigentlich immer auch gut an. Und das ist letztes Jahr alles so weggefallen, komplett, also wir haben jetzt Messen, die von 2021 schon in 2022 verschoben werden. Und deswegen müssen wir gucken. #37:50#

**B1:** Also da sind jetzt Mittel übrig geblieben und die nehmen wir jetzt, also ist ja auch Personalmarketing, da können wir jetzt mit unserem kleinen Budget arbeiten und dadurch das Messen ausgefallen sind, nutzen wir das jetzt für eine Weragentur und da geht es darum, dass wir diese Kanäle professionell bespielen und wir von da dann eben die Leute abholen. #38:12#

**I:** Könnten wir bitte das Fenster zumachen? Ich glaube es wird sonst akkustisch schwierig. Perfekt, danke schön. Gut, dann habe ich den Teil fertig. Der nächste Teil wäre jetzt, Sie sagten ja schon „X“, ich sehe da auch „X“, gibt es noch weitere solche ausgesprochenen oder verschriftlichten Organisationsziele, auch speziell jetzt noch fürs Personalmarketing, Personalwerbung? #38:53#

**B2:** Also nicht das ich wüsste, also wir wissen halt nicht was die anderen so machen. #39:03#

**B1:** Also was das Personalmarketing angeht ist das schon alles, das andere ist ja eher so Öffentlichkeitsarbeit, die machen ja dann ganz andere Themen. Also wie B2 schon gesagt hat, das Gesundheitsamt, die machen ihren Feierabendfunk, wo man dann immer mit irgendwelchen prominenten Leuten spricht und das ja auch wirklich Mitarbeiter in dem Bereich sind. Da geht es aber weniger um Personalmarketing, als das man den Menschen die Pandemie näherbringt. Also im Endeffekt sind es alles unterschiedliche Themen und am Ende ist aber auch alles irgendwie Öffentlichkeitsarbeit. #39:50#

**B2:** Es hat ja alles irgendeine Wirkung, die man nach außen erzielt und wenn wir es hinkriegen, das wäre ja auch der Wunsch, bei jeder Information die so nach außen getragen wird, wenn es so um Öffentlichkeitsarbeit, um solche Sachen geht, dass man dann immer das Gefühl hat: „Hey, guck ich mir mal an“. Also jetzt mal übertrieben gesagt, ich gucke mir mal an was die so können, die finde ich ganz sympathisch und bei der nächsten Jobsuche wäre es ja mal eine Alternative dort, das wärs eigentlich. #40:31#

**B1:** Für unser Personalmarketing wird immer ein Personalmarketingkonzept fortgeschrieben, da war praktisch auch diese große Kampagne drin und wir sind jetzt dabei, oder es ist das Ziel, dass wir bis Ende diesen, oder Anfang nächsten Jahres dieses Ding nochmal überarbeiten und dann auch für die nächsten zwei Jahre überlegt wird wo es hingehet. Also die Kampagnen haben wir ja auch nicht, die kamen ja auch nicht einfach so, zusammengesetzt und wir machen jetzt mal eine Kampagne, sondern wir haben eben vorher die Mittel beantragt, die wurden dann bewilligt, wir haben uns dann Gedanken gemacht was wollen wir überhaupt, wer soll da überhaupt dran teilnehmen, und das war ja eine riesengroße Geschichte. Also das war, das gehört so dazu, neben ganz vielen anderen Sachen, die wir natürlich noch machen, wie Messen, oder Plakatwerbung, oder B2, die durch ihre Fähigkeiten auch Sachen designen kann für uns relativ schnell, wenn es beispielsweise um ein Cover von irgendeinem Leitfaden oder von irgendeinem Konzept geht. Am Anfang war das immer ein riesengroßes Kauderwelsch und mittlerweile sind die jetzt alle lila, diese Cover sehen jetzt alle gleich aus und die werden jetzt auch wieder überarbeitet, das gehört ja auch dazu. Internes Personalmarketing ebenso, also zu

gucken, dass man auch die Leute innen drin abholt und das die das Gefühl haben, dass es auch ein einheitliches Bild nach innen gibt. #42:07#

**I:** Dieses „X“, warum wurde das überhaupt ins Leben gerufen? #42:19#

**B2:** Weil Geld da war. Im Endeffekt, weil der Wunsch da war, nicht nur selbstbedruckte Plakate und die im Bezirk zu Fuß zu verteilen sag ich jetzt mal übertrieben und nicht nur auf den Messen zu stehen, wo wir jetzt auch die letzten fünf, sechs Jahre gestanden haben. Da haben wir uns sehr gefreut, dass unsere beantragten Mittel auch bewilligt wurden und ja dann ging es natürlich los. Da war ich erst kurz geschockt, weil es so viel Geld war, um dann festzustellen, dass es nicht viel Geld ist. Ja und was macht man dann, wenn man das Geld hat? Dann macht man damit eine runde Sache und um eine runde Sache zu machen nennt man es halt Kampagne. Dann haben wir uns überlegt, dann gucken wir uns an, was sind so die Herausforderungen? Also man hat halt immer noch damit zu kämpfen, dass man halt das Bild, die Kaffeetasse und die Mappe unter dem Arm hat und durch die Gänge läuft und das man nicht zuständig ist. Wie frischen wir die Außenwirkung bisschen auf? Wie werden wir bisschen nahbarer? Wie werden wir authentischer? Wie stellen wir unsere Mitarbeiter vor, die ja alle, also ich durfte jetzt schon einige kennenlernen, die durch die Bank weg hoch engagiert und hochambitioniert sind, ihren Job lieben, die den mit Herz machen, wie kriegen wir diese Leidenschaft nach draußen? Wie teilen wir mit, dass wir nicht nur die Standardaufgaben sind? Wie zeigen wir zusätzlich noch unseren wunderschönen Bezirk, der ja sehr kontrovers diskutiert wird? Der hat ja wunderschöne Ecken, wo man denkt, ich bin gleich in Brandenburg und dann kommt man hier irgendwo in so eine Ecke wo man sich denkt: „Gut ich geh jetzt mal schnell wieder nach Hause“, wie kriegen wir das auch noch mit rein? Genau und dann haben wir hier ein Konzept geschrieben, haben uns Grundgedanken gemacht und sind dann mit dem Ding über das Bezirksamt, also über dieses Gremium gelaufen, haben das abnehmen lassen und haben es dann in Ausschreibung gegeben an eine Agentur, dass die uns das nochmal aufwerten und nochmal hübsch machen und das rausholen was eigentlich drin steckt. #44:45#

**I:** Also die Arbeit sollte nach außen getragen werden und da wurde innovativ gedacht und Social Media war dann das Mittel der Wahl? #44:58#

**B2:** Genau, auch. #45:00#

**I:** Dieses innovative Denken ist ja generell eher nicht verwaltungstypisch, das ist ja traditionell doch eher risikoavers. Ist Ihre Kultur hier in der Behörde eher innovativ, oder wird da eher so Abstand genommen in der Art: „Nein, wir machen das alles so wie vorher auch.“ ? #45:22#

**B2:** Da kann ich eigentlich auch nur für uns sprechen. #45:32#

**B1:** Wir haben ja auch angefangen wie so ein kleines Startup. Also was dieses zentrale Bewerbungsbüro angeht, was Personalmarketing angeht, wir sind jetzt fünfeinhalb Jahre dabei und haben natürlich auch so die Prozesse durchlaufen, am Anfang alles erstmal irgendwie machen, eine Struktur finden und jetzt haben wir für uns natürlich auch eine Struktur. Wir haben natürlich auch eine Zeit lang uns ein bisschen, gerade weil wir die Luft auch brauchten, uns bisschen wieder rausgenommen, dass wir einen Schritt zurückgegangen sind, wir machen jetzt einfach mal Pause, ansonsten fällt hier jemand aus wegen Überlastung und das ist ja nicht so unwahrscheinlich, dass kommt ja dann doch wenn man ununterbrochen erreichbar ist und immer der Ansprechpartner für bestimmte Themen ist und das auch nie aufhört. Und da haben wir gesagt, dann gehen wir mal einen Schritt zurück, immer mal wieder, um dann wieder anzugreifen. Vor der Kampagne zum Beispiel haben wir auch einmal tief durchgeamtet und sind dann in die Kampagne gegangen, die Kampagne hat unter anderem auch die Beteiligten extrem viel abverlangt in dem dreiviertel Jahr, weil immer irgendwelche Themen waren die auf einen zukamen. Wir haben ja auch so Themen wie Datenschutz, der in Behörden ja auch nochmal größer geschrieben wird, wo wir dann auch noch jedes Ding abklären müssen und dann auch mit der Senatsverwaltung, die sich dann doch für Themen berufen fühlen, wo man vorher Kontakt hat versucht aufzunehmen, der aber nicht so aufgenommen wurde wie wir uns das vorgestellt haben und das zerreibt halt. Am Ende des Tages machen wir, wir sind innovativ, wir wollen so viel wie möglich erreichen, wir haben für uns halt gelernt, dass wir auch nicht auf Teufel komm raus, also wir werden uns immer ein Stück weiterentwickeln, was auch immer abhängig vom Geld ist und dass das Personal auch so bleibt wie es ist, aber das wir schon gucken, dass wir Stück für Stück vorankommen mit Pausen dazwischen, damit auch alle mal durchatmen können. Wie gesagt, die Kampagne war eine Riesengeschichte und wir gehen jetzt ja schon wieder den nächsten Schritt, weil wir jetzt praktisch schon wieder ausschreiben und

gucken, dass wir die Kampagne weiterführen, aber nicht mehr auf dem Level wie in den letzten Jahren. #48:31#

**B2:** Aber grundsätzlich sind wir schon ein Bereich der, wo die hierarchischen Leiter, also wenn ich das jetzt sagen darf, also wir klären ziemlich viele Dinge auf kurzem Weg, also nicht mit, ich schreib jetzt was und dann hat der noch zwei Wochen, bis er antwortet. Also was das angeht sind wir jetzt nicht der normale Verwaltungsapparat. #49:02#

**B1:** Also wir diskutieren auch Themen aus. Und dann ist egal wer welche Position und Funktion inne hat. #49:08#

**B2:** Also da läuft wirklich alles auf Augenhöhe ab. Jeder hört jedem zu und da geht es nicht darum ich bin jetzt hier der Chef und du bist es nicht. Ich glaube, was uns auch zugute gekommen ist, das mussten wir auch erst lernen, dass wir Sachen zuerst intern mit uns ausmachen, also das wir als eine Gruppe dastehen und es vertreten und nicht als Einzelkämpfer. Also wir sind ein super Team würde sich sagen und deswegen geht es bei uns auch flott, also wir machen dann einfach. #49:46#

**I:** Dann haben wir auch schon den nächsten Fragenkomplex fertig. Jetzt zu dieser Kampagne, beziehungsweise diesem Personalkonzept was Sie erwähnt haben. Wie sah das aus? Wurde da auch festgelegt, welche Mittel zur Verfügung stehen, oder das die Bedingung ist, dass die Zeitkapazitäten bestehen, also gab es da auch eine Strategie, die die Bedingungen formulierte? #50:20#

**B2:** Wie meinen Sie das jetzt? #50:24#

**B1:** Wie das Konzept aussah. #50:25#

**I:** Also ich sage mal so, es wird jetzt beabsichtigt Social - Media - Marketing zu implementieren. #50:37#

**B2:** Also das Konzept sah folgendermaßen aus. Im Endeffekt war das Konzept, für 2020 war das die Kampagnenidee. Da wird natürlich bestimmt, wieviel Geld man hat und dann die normalen Sachen betrachtet. Wir gehen trotzdem auf Messen, wir brauchen trotzdem Kugelschreiber und Magnete und so weiter, was man eventuell auch nachbestellen muss, das steht da alles drin. Da steht drin was wir alles wollen. Wir wollen unsere Mitarbeiter vorstellen und ihre Jobs, wir wollen attraktiver werden, wir wollen unser Image stärken, wir wollen das aber mit unseren Mitarbeitern machen. Also das war mir total wichtig, dass wir nicht irgendwelche Fotos nehmen, wo die alle nur so Grinsen und alle total glücklich sind. Also wir haben auch Fotos, da steht halt dann auch, da sieht man dann halt auch die olle Baustelle, also wir sind halt so. Das man aber immer den Kontrast hat, wir haben halt die Müllecke aber auch den wunderschönen Park, wir haben den Ordnungsamt Mitarbeiter, der dir das Knöllchen an das Auto macht, wir haben aber auch die Standesbeamtin, die dir eine schöne Zeremonie für deine Hochzeit darbietet. Das war so die Idee. Den Facettenreichtum des Bezirks, den Facettereichtum der Berufsbilder abzubilden, das war die Idee, mit der wir Plakatwerbung machen, mit der wir Social Media machen, weil es eine super Plattform ist mit spontanen Themen umzugehen. #52:50#

**I:** Also meine Intention war jetzt, wenn es dieses Personalkonzept gab, dass da dann geschaut wurde, passt diese Personalwerbung über Social Media zu diesem Konzept, gab es da so Überlegungen, wurde das erstmal geprüft? #53:08#

**B2:** Ich weiß nicht, also da wurde nichts geprüft. #53:15#

**B1:** Also sagen wir mal so, Social Media ist schon länger ein Thema. Damals als X noch hier war, X hat es aber bei der Beschäftigtenvertretung nicht durchgesetzt bekommen, also Facebook und Instagram. X wollte das deutlich ausbauen, aber die Beschäftigtenvertretung sagte dann nur wenn die Kommentarfunktion abgeschaltet wird. Die wollte X aber, wo X auch recht hat, weil bestimmte Sachen auf bestimmten Portalen ohne Kommentare und ohne Interaktion nicht funktionieren. Und wir praktisch im Rahmen dieser Kampagne, wir haben ja immer noch diese Vorgabe, dass wir die Kommentarfunktion möglichst auslassen sollen, beziehungsweise man dann drei, vier Mitarbeiter haben müsste, die dann ununterbrochen negative Kommentare beispielsweise wegnehmen. #54:08#

**B2:** Also ich glaube, die Absprache ist, Anfragen werden innerhalb von 24 Stunden, dass steht auch bei uns in der Nettiquete drin, beantwortet. Alles was gar nicht geht wird gelöscht, alles was gegen die Mitarbeiter geht wird gelöscht, ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen. #54:28#

**I:** Also gibt es wirklich eine Art Social - Media - Guideline? #54:33#

**B2:** Genau, das steht auf den Instagram Account. #54:43#

**B1:** Die Beschäftigtenvertretungen hat sich auch nur darauf eingelassen, weil wir mit einer Fachfirma zusammenarbeiten. #54:46#

**B2:** Genau, das war unser Vorteil. #54:48#

**B1:** Wenn wir gesagt hätten, wir wollen das alleine machen, wäre das nichts geworden. #54:56#

**B2:** Also uns war auch total wichtig die Expertise von außen auch reinzuholen. Erstens auch weil wir die Expertise nicht haben, wie machen wir so ein Ding und zweitens, weil das eben die Experten sind, die Spezialisten, vertrauen wir denen doch einfach jetzt einfach mal und das glaube ich war auch der Grund, warum die uns dann so ein bisschen haben machen lassen. #55:19#

**I:** Also reden wir jetzt von der technischen Expertise? #55:19#

**B2:** Auch, aber auch zu vertrauen, dass das der richtige Kanal ist, um die Botschaft rüberzubringen. Also das dann gesagt wird, auf Instagram sitzt unsere Zielgruppe, wir machen die Formate so, dass sie dem Medium angemessen sind. Wir machen Bilder, mit Swipe kann man sich Infos dazuholen, du hast Stories, du hast Fotos, du hast kleine Filmchen, was sind die, fünf, sechs, sieben Sekunden, wo wahnsinnig ästhetisch unsere Mitarbeiter abgebildet werden. Aber nicht zu viel Info, nur das du siehst: „Hey da ist ein Mensch und der hat ein Büro, das sieht zwar aus wie Verwaltung, aber hier seine Aufgabe ist toll“ und um die Expertise geht es, denn die haben wir ja nicht und einfach das die sitzen. Und die mussten auch in das Bezirksamt rein und sich vor einem Gremium rechtfertigen, warum, wieso, weshalb und ja warum soll man es denn halt nicht machen und das haben die auch super gemacht. #56:29#

**B1:** Aber deswegen hat sich das auch alles so ein bisschen entwickelt. Also wir hatten praktisch vorher Hindernisse, wo wir auch nicht von vornerein sagen konnten, wir können die überwinden. Ich weiß noch, wir waren mit dem Personalrat zusammen und dachten eigentlich : „Gut, die zerpfücken uns das komplett“ ,die haben ja auch wirklich Beteiligungsrechte, bei bestimmten Sachen mitzuwirken, wo sie beteiligt werden müssen. Wir waren dann verwundert als wir rausgingen, dass war auch im Zeitraum als wir praktisch die Kampagne auch so in die Wege geleitet haben, dass die gesagt haben: „Okay tragen wir mit, da sind wir bei“ und deswegen hat sich das Stück für Stück entwickelt und manche Sachen konnten wir so nicht voraussehen. Und hätten die gesagt: „Nein“, dann wäre es extrem schwierig geworden. Also wir wussten wirklich nicht, wohin uns genau der Weg führt. #57:51#

**B2:** Alleine schon die Mitarbeiter abzufragen. Wir sind ja hier schon Amok gelaufen, wenn nicht dann müssen wir hier, dann muss jeder der hier im Büro sitzt bisschen denken und die Leute persönlich akquirieren und auf einmal hatten wir hier 60 Leute, die da mitmachen wollten und wir mussten, also wir haben wirklich im Büro gesessen, mit den ausgedruckten Bildern und haben die hin und hergeschoben, da geht es ja um Fachbereiche, welche Aufgaben, ist die Person interessant. Und das haben wir schon und haben das echt hin und her geschoben, weil wir nicht mehr als 16 nehmen konnten und das war absolut schwierig das zu machen, aber auch absolut total bereichernd, auch die unterschiedlichen Aufgaben kennenzulernen. #58:54#

**B1:** Man muss ja auch ehrlicherweise sagen, dass man gerade auch bei solchen Kampagnen Sachen wie Diversity mitbespielen muss. Wenn wir jetzt alles nur Männer hätten. #59:14#

**B2:** Das wurde uns ja auch teilweise vorgeworfen, das wir natürlich, wie sag ich es jetzt, also wir haben jetzt nicht so viele Leute mit Migrationshintergrund dabei, wo halt aber auch gesagt wurde, dass sind halt unsere Mitarbeiter, wir haben die gefragt, wir haben uns jetzt keine ausgesucht um alle Typen und Aussehen, der hat ein kleines Ohr, der hat ein großes Ohr, der hat Streifen, der hat Punkte, das haben wir nicht gemacht. Wir haben die auf uns zukommen lassen und haben dann angefangen auszuwählen. Man kann ja auch nicht alles befriedigen, also auch einen Schwerbehinderten mit reinnehmen und das war wahnsinnig schwierig, aber wir haben eine sehr schöne Auswahl getroffen, haben aber nicht alles abgebildet was wir abbilden wollen. #1:00:38#

**I:** Dankeschön, damit wäre ich jetzt auch durch mit meinen Fragen. Jetzt nur noch eine Frage an Sie, ob Sie noch etwas ergänzen möchten, oder nochmal etwas hervorheben möchten, oder ob Sie Fragen an mich haben? #1:00:52#

**B1:** Ja ist immer schwierig. Also nochmal worauf die Arbeit genau am Ende abzielt? Also das ist ja jetzt wahrscheinlich nur ein Teilaspekt, Social Media in Bezug auf Personalmarketing? #01:01:24#



**I:** Es geht wirklich konkret um Social - Media - Marketing, so war jetzt auch die Rücksprache mit meinem Betreuer, da es sonst zu groß und in dem Rahmen nicht bearbeitbar wäre. #01:01:36#

**B2:** Was war das Thema vorher? #01:01:38#

**I:** Digitalisierung der Personalbeschaffung. Ist ein gutes Oberthema, aber bei einer Seitenzahl von 50, wo ja auch die Theorie und alles mit eingebracht werden muss, bleibt dann nicht mehr so viel, deswegen diese Eingrenzung. Gut, dann bin ich hiermit am Ende des Interviews angekommen. Ich bedanke mich nochmals für Ihre Zeit und für die ausführlichen Antworten. Wenn Ihnen jetzt im Nachhinein, noch Dinge einfallen sollten, oder Sie etwas berichtigen möchten, was vielleicht falsch rübergekommen ist und korrigiert haben möchten, können Sie sich jederzeit bei mir melden. Wenn die Masterarbeit fertig ist, wünschen Sie dann auch eine Zusendung? #01:02:22#

**B1:** Wenn Sie uns die Arbeit dann einfach zukommen lassen, würden wir die uns angucken. Wir haben ja viele die uns als Interviewpartner haben wollen, da sind ja auch immer Aspekte drin, die für uns unter Umständen auch wichtig sind, oder wichtig sein könnten. Wir sind auch null beratungsresistent, gucken nach rechts und links und wenn da der eine oder andere gute Gedanke drin ist und uns das in unserer Perspektive weiterhilft, dann nehmen wir solche Sachen auch gerne auf und versuchen die hier zu implementieren. #01:03:14#

**I:** Die Zusendung ist gar kein Problem, die Arbeit kann auch elektronisch eingereicht werden, und dann kann ich die ohne große Umstände auch an Sie weiterschicken. #01:03:23#

**B1:** Dann viel Erfolg. #01:03:25#

**I:** Danke schön und auf Wiedersehen. #01:03:26#

## Anhang 4.2: Interviewtranskript II

Interviewpartnerin: Interviewpartnerin drei  
Datum: 02.07.2021 um 14:00 Uhr  
Länge: 00:00:00 - 00:39:20

I = Interviewer

B= Befragte/r

**I:** Können Sie sich bitte einmal kurz vorstellen und ihren beruflichen Werdegang kurz darlegen? #00:08#

**B:** Ich bin B und bin seit September 2017 Pressesprecherin des Bezirksamtes X, seit ungefähr einem Jahr Leiterin der Pressestelle und wir sind drei Personen mit mir, also ein sehr kleines Team. Vorher habe ich in verschiedenen Funktionen bei der Deutschen Bahn gearbeitet im Kommunikationsbereich.

- Störung -

Wo ich auch nach meinem Studium mein Voluntary in der Konzernkommunikation gemacht habe. #00:43#

**I:** Was ist genau sind die Tätigkeiten in Ihrem Bereich? #00:47#

**B:** Wir sind eine vergleichsweise kleine Pressestelle, wenn man sich teilweise die Pressestellen der anderen Bezirke, aber eben vor allem auch die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Senatsverwaltungen anguckt. Die oberste Priorität bei uns hat, wie der Name auch schon sagt, die Pressearbeit, also die Arbeit mit den Vertretern der Medien. Also beantworten von Presseanfragen, Schreiben einstellen von Pressemitteilungen, Organisation von Presseterminen, Nachbereitung von Presseterminen, ab und zu auch mal exklusive Pressearbeiten mit Journalisten/innen vereinbaren, solche Dinge. Das ist, wenn wirklich sehr, sehr viel zu tun ist, dann ist das das, was an erster Stelle steht und danach kommt dann eben die Öffentlichkeitsarbeit, also das, was wir da leisten können. Wir haben einen Twitterkanal, der schon bestand als ich ins Bezirksamt kam. Allerdings wurde der nicht aktiv, also da fand quasi kein Community - Management statt und da wurde auch nichts weiter eingespielt als über so ein Plug - In unseres CMS, wo dann automatisch die Pressemitteilungen eingestellt wurden. Aber wenn dann jemand unter der Pressemitteilung Fragen gestellt hat oder so, da gab es dann keine Antwort, also es gab niemanden, der das gepflegt hat. Das haben wir dann ausgebaut, sodass wir nun schon proaktiv twittern und auch wesentlich mehr als nur die Pressemitteilungen und das wir auch antworten, allerdings hauptsächlich auf die Fragen, die auftauchen unter unseren proaktiven Tweets, weil wir super viel getaggt werden. Es gibt ja eine sehr aktive Fahrradfahr - Community zum Beispiel in X, die uns dann quasi, nicht bei jedem, aber häufig bei falschparkenden Autos auf Fahrradwegen taggen und das können wir hier als Pressestelle nicht leisten, all diese Informationen weiterzugeben dann an die Fachbereiche, oder wenn irgendwo ein Mülleimersack fehlt oder so, das muss dann, also das ist einfach nicht zu leisten. Dann haben wir seit 2019, als erster Berliner Bezirk sind wir eine Kooperation mit nebenan.de eingegangen, was bei uns auch unter die Social - Media - Aktivitäten fällt, auch wenn es jetzt nicht so ein klassisches Netzwerk ist. Für uns ist das aber ein unheimlich wichtiges Netzwerk, weil es eben wirklich kiezbasiert ist, also Informationen, die wirklich nur für eine sehr kleine Gruppe der Bevölkerung relevant sind, wir dann da einspielen können. Also wenn irgendwo ein Spielplatz neu gemacht wird, dann ist das ja schon für Leute, die am anderen Ende des Stadtteils wohnen, komplett uninteressant, weil sie nicht diesen Spielplatz in X nutzen, wenn sie im anderen Teil wohnen. Aber für die Menschen, die da wohnen, ist es natürlich total relevant. Und das Gleiche gilt natürlich für Straßenbaumaßnahmen in klitzekleinen Seitenstraßen oder für Baumfällungen. Da gibt es auch ein wahnsinniges Bewusstsein bei uns, weil Bürgerinnen und Bürgern auf sehr viel Stadtgrün achten, ein Teil zumindest, und sehr erobert sind, wenn dann einfach so ein Baum gefällt wird. Um die sozusagen nicht zu überraschen, wenn ein Baum gefällt wird, posten wir jetzt wirklich jeden einzelnen, also kriegen wir jetzt vom Baummanagement jede Info, wenn irgendwo eine Baumfällung ansteht, oder auch ein größerer Beschnitt, um die Leute, die da im Umfeld wohnen vorzuwarnen und zu sagen, das und das ist der Grund. Der hat Stammfäule, der hat keine Verkehrssicherheit mehr, es kann einfach sein, dass der demnächst umfällt, deswegen mussten wir den leider fällen. Und das machen wir seit 2019. Und jetzt Anfang des Jahres haben wir begonnen mit Xing und LinkedIn. Also die Idee

kam tatsächlich auch aus uns heraus, von meinem Kollegen, der gesagt hat: „Das wäre doch eigentlich auch ganz cool.“ und bislang macht das, glaube ich, außer X auch kein anderer Bezirk. Wir haben einfach den Vorteil bei uns im Bezirk, dass wir recht flache Hierarchien haben und eine Bürgermeisterin, wo es so ist, dass die uns einfach sehr viel machen lässt. In anderen Ämtern hör ich eben, da muss erst ein BA - Beschluss her und dann muss da jeder mitreden und Themenpläne müssen vom Vorgesetzten freigegeben werden und wir haben einfach den Vorteil, dass uns, wir kriegen meistens eigentlich ein „go“ und relativ viel Vertrauensvorschuss, dass wir das schon gut machen werden. Und so war das auch mit LinkedIn und Xing. #05:57#

- Störung -

**B:** Also mein Kollege hatte eigentlich die Idee zu LinkedIn und dann hat der Personalleiter gesagt: „Ach können Sie auch Xing machen“ und dann habe ich gesagt, das ist ja dann irgendwie auch, wenn wir irgendwelchen Content in das eine System einspielen, dann können wir es auch in das andere einspielen, das ist jetzt auch kein Mehraufwand. Aber da ist nicht viel los muss ich sagen, also auf den Netzwerken. Wenn wir da was einstellen, man sieht denn da ja die Reichweite, ist das immer nicht so wahnsinnig viel und ich glaube auf Xing ist jetzt irgendwie gar nichts und auf LinkedIn gibt es ab und zu mal irgendwie ein Like. Wir haben aber auch eben nicht so wahnsinnig viel Personalcontent, weil wir eben als Pressestelle ja eher die Aufgabe haben, die Öffentlichkeit über das große ganze Tun des Bezirksamtes zu informieren. Aus dem Personalbereich kommt jetzt auch nicht, also einmal kam neulich ein Thema, da ging es um so ein Nachwuchsentwicklungsprogramm, aber ansonsten kommen da jetzt auch keine Themen zu uns. Das heißt, wir bespielen da so Sachen, wir haben jetzt viele Wechsel an den Amtsspitzen, auch durch den demografischen Wandel geht da jetzt eine Welle an Amtsleitungen in Rente, Pension, da haben wir so angefangen immer so kurze Beiträge zu schreiben auf unserer Website: „Führungswechsel Rechtsamt“, „Neue Leitung im Amt für Bürgerdienste“, sowas stellen wir dann da halt ein, um auch die Vielfalt des Personals zu zeigen. Zum Weltfrauentag am 08. März haben wir einfach mal, wirklich mal willkürlich, fünf Kolleginnen aus völlig unterschiedlichen Arbeitsbereichen vorgestellt. Also diese Dinge, die verlinken wir dann etwa auf LinkedIn und Xing. #07:55#

**I:** Aber konkrete Stellenausschreibungen noch nicht? #08:00#

**B:** Doch das auch, nur das ist tatsächlich auch sowas, was häufig hintenüberfällt. Also die Grundidee ist, es gibt bei uns immer freitags einen internen Stellennewsletter, da stehen dann immer so drei bis sieben Stellen drin, die gucken wir uns dann an und gucken auch was geeignet ist. Gewisse Stellen brauche ich auf LinkedIn nicht auszuschreiben, also wenn es eine sehr kleine, also wenn die Eingruppierung nicht besonders attraktiv ist. Wenn es nicht unbedingt Gruppen sind, von denen ich erwarten würde, dass die überhaupt unterwegs sind auf, also ne Schulhausmeisterstelle, da glaube ich, dass der Schulhausmeister wahrscheinlich eher kein LinkedIn - Profil hat, oder der potentielle Bewerber. Das heißt, wir gucken schon eher bei anderen Stellen und da ist schon die Idee, dass wir das posten, aber das fällt manchmal aufgrund anderer Aufgaben hintenüber, aber die Idee ist schon da. #08:57#

**I:** Sie sagten, dass es mehr eine Idee von ihrem Kollegen und Ihnen war. Wann genau kam denn die Idee, seit wann werden wirklich diese Kanäle bespielt? #09:07#

**B:** Seit Anfang des Jahres ungefähr. Also er hatte, der Kollege, hat vor einem Jahr angefangen und hatte die Idee irgendwann und dann habe ich gesagt, dann schreib doch mal ein Mini - Konzept und schick das mal dem Personalleiter und der Bürgermeisterin. Wie gesagt, dass ist bei uns immer alles sehr einfach, da konnte man sie auch einfach mal so kurz ansprechen und sagen, wir haben die und die Idee, und dann sagt sie: „Ach ja, besprecht das doch mal mit dem Personalleiter.“ Dann haben wir dem, mein Kollege dann das Mini - mini - mini - Konzept, einfach nur so, das ist das Netzwerk, das ist unsere Idee, dass wir einmal die Woche da irgendwas posten. Dann hat eben halt auch der Personalleiter gesagt: „Ja cool, können Sie auch Xing machen.“ Und dann haben wir einfach alle fünf Dezernenten, also sozusagen das politische Bezirksamt informiert, wir haben jetzt diese Plattform, wenn Sie da was haben, was wir da ausspielen sollen, dann geben Sie uns Bescheid. Aber das braucht immer bis diese Sachen ankommen. Also am Ende liegt das dann doch immer, das ganze Themenmanagement, bei uns. Was ich auch okay finde, weil ich das auch ganz gut finde, wenn wir als Kommunikationsprofis entscheiden können, was wir wo ausspielen, weil manchmal diejenigen aus den

Fachämtern nicht so eine richtige Vorstellung haben, welche Themen relevant sind und irgendwo interessant sind. #10:33#

**I:** Sie sagten ja schon, dass die Interaktion bei Twitter und bei Xing relativ überschaubar ist. Ist es denn perspektivisch geplant Social - Media - Personalmarketing über diese Kanäle weiter auszubauen, also das man wirklich auch auf das Paradebeispiel Facebook geht? #10:57#

**B:** Also auf Facebook sind wir als Bezirk gar nicht, da würde ich im Jahr 2021 auch nicht mehr mitanfangen. Wenn die Personalstelle da für sich entscheidet, sie möchten da auf diesem Kanal Personalmarketing betreiben, dann würde ich da nicht weiter reinquatschen. Aber das würde ich, also wir planen gerade keine Erweiterung der Kanäle. Eine Verstärkung insgesamt der Aktivitäten, aus der Pressestelle heraus für das Personalmarketing hat von uns heraus keine Priorität, wäre jetzt mit den Personalressourcen, die wir haben, auch nicht leistbar. Also wenn der Personalbereich sagt, da muss mehr passieren, dann müssten die aber auch Personalstellen bereitstellen und dann wäre eben die Frage, machen die das bei sich, oder das ist irgendwie eine Zusammenarbeit mit der Pressestelle. Aber die Haushaltssituation in den Bezirken wird sich, glaube ich, coronabedingt auch nicht verbessern in den nächsten Jahren, insofern halte ich das für unwahrscheinlich. Aber das ist jetzt wirklich Spekulation. #12:07#

**I:** Dann haben wir schon einen Fragenkomplex fertig. Ich würde jetzt auf mögliche Einflussfaktoren zu sprechen kommen. Inwiefern gibt es denn in Ihrer Behörde Organisationsziele oder Leitbilder, die das Handeln bestimmen, beispielsweise wir möchten attraktiver wirken oder moderner? #12:34#

**B:** Gibt es nicht. Also einzelne Amtsbereiche haben sowas. Das Sozialamt hat sich so ein Leitbild gegeben, ich glaube das Straßengrünflächenamt ist auch in so einem Prozess, aber für die gesamte Institution Bezirksamt, mit allen 2000 Mitarbeitern, gibt es das nicht. #12:57#

**I:** Woran denken Sie liegt das? #13:00#

**B:** Das viel bei uns tatsächlich immer auf Fachamtsebene geklärt wird. Das die also, das es viel so eine Identifikation mit dem Fachamt gibt. Das Jugendamt sieht sich als Jugendamt und wir sind das Jugendamt und wir haben irgendwelche Gelder irgendwo her und haben uns ein Jugendamt - Logo gegeben. Aber das ist sozusagen die, also das ist jetzt aber meine Interpretation, also wir sind ja nun Stabstelle, wir sind ja nun ganz oben, wir gehören ja gar nicht richtig zu einem Amt dazu, wir gehören eigentlich zum Büro der Bezirksoberbürgermeisterin, aber ich glaube, je weiter man runtergeht, desto eher definieren sich die Leute sich dann halt über die einzelnen Fachämter. Das bedingt sich vielleicht so ein bisschen gegenseitig. #14:05#

**I:** Sie sind zwar nicht im Personalbereich verortet, aber gibt es eine Personalstrategie, dass man Leute halt auf solchen Plattformen anspricht? #14:20#

**B:** Ich habe von so etwas zumindest noch nicht gehört. #14:40#

**I:** Dann wäre die nächste Frage, ob Sie vielleicht noch mehr zu Organisationsstruktur sagen könnten? Sie erwähnten ja, dass das wirklich relativ flache Hierarchien sind, dass man da wirklich auf kurzen Wegen sich besprechen kann. Wie kommt es dazu, meinen Sie es liegt an den Menschen? #15:05#

**B:** Ja, das liegt auf jeden Fall an den handelnden Menschen. Das wird sich auch sicher zwangsläufig ändern mit dem Abtritt der jetzigen Bürgermeisterin, die nicht noch einmal antritt. Das heißt, wir werden eine neue Führungskraft bekommen und das wird einfach eine andere Person sein und dann werden Dinge sicher anders laufen. Einfach an der Stelle bei uns, wir haben eben mit der Bürgermeisterin eine fachliche Vorgesetzte, die gar nicht möchte, dass ihre Mitarbeiter ständig bei ihr ankommen und ihr laufend lauter doofe Fragen stellen, sondern wir haben in ihr eine Führungskraft, die, also sicher muss man erstmal paar Monate zusammenarbeiten, bis sich das Vertrauen aufbaut und dann eben wirklich viel Freiheiten lässt und sehr viel vertraut. Das braucht aber natürlich beide Seiten. Ich muss natürlich auch gleichzeitig eine Person sein, die so arbeiten kann, die also nicht permanent Angst hat: „Oh gott, wenn ich jetzt auf Twitter das und das antworte, dann kriege ich aber richtig Ärger von meiner Bürgermeisterin, Vorgesetzte“. Und das funktioniert bei uns einfach gut. Und ich mein, da wird es jetzt auch kein riesigen Roll - back mit einer neuen Bürgermeisterin, oder einem neuen Bürgermeister geben, aber trotzdem werden sich halt Dinge verändern, so Absprachen, Prozesse, Freigaben teilweise. #16:47#

**I:** Eine andere Frage. Bei den meisten Bezirksämtern liegt die Pflege der Social Media Kanäle oftmals bei der Presseabteilung. Personalmarketing ist ja eigentlich ein Bereich der zum Personalmanagement gehört. Gab es da organisatorische Schwierigkeiten oder Konflikte

zwischen den Bereichen, dass man sich gefragt hat, wo siedeln wir das jetzt an, im Personalbereich oder in der Pressestelle und man das Ihnen eigentlich nicht übertragen wollte, sondern im Personalbereich selbständig pflegen wollte? #17:33#

**B:** Nein, die machen ja nichts. Nein also, generell würde ich als Kommunikatorin sagen, allgemeine Social Media Accounts und da ist es egal, ob es ein Unternehmen oder eine Verwaltungsbehörde ist, allgemeine Accounts gehören immer in den Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Und dann gibt es natürlich, wenn es sozusagen Spezialaccounts gibt, also ich komme ja von der Deutschen Bahn und da gab es immer sozusagen eine Dreigleisigkeit. War vielleicht zu komplex, aber da gab es immer einen Unternehmenskommunikations - Account, der Themen aus dem gesamten Unternehmen bespielt hat, zu allen Bereichen, ist ja ein sehr großes Unternehmen, gibt es in anderen Unternehmen sicherlich auch. Dann gab es einen, dass war irgendwie ein Kunden- und Servicekanal, für Kunden der Deutschen Bahn, des Personenverkehrs. Und dann gab es den DB - Karriere – Account. Und das ist halt eine Entscheidung, die eine Organisation treffen muss sozusagen, machen wir jetzt einen allgemeinen Unternehmens- bzw. Behördenaccount, wo dann natürlich auch Anteile von Personalthemen drin sein können, oder möchte sie einen reinen Personalaccount. Den würde ich dann aber auch, wenn das jetzt bei Facebook oder bei Twitter wäre, gar nicht bespielen wollen, da bin ich falsch für, da ist die Pressestelle die falsche Einheit. Und ich würde auch, also bei der Deutschen Bahn mag das funktionieren, weil das ein Riesenladen ist, aber bei einer Organisation mit 2000 Mitarbeitern wäre ich immer skeptisch, haben wir überhaupt genug Content um irgendwie einen Instagram - Account oder einen Facebook - Account zu bespielen, nur mit Personalthemen. Würde ich eher von abraten, aber es gibt ja viele Organisationen, die das auf Instagram machen, aber ich bin sehr instagram - skeptisch, wenn es nicht um Lifestyle - PR geht. Aber es gab bei uns jetzt keine fachlichen Kämpfe. Also als wir gesagt haben: „Hey, wollen wir nicht auf Xing und LinkedIn gehen?“, hat nicht der Personalbereich gesagt: „Nein, das ist aber unsere Zuständigkeit“, sondern die haben gesagt: „Ja cool“. Also insofern sehe ich nicht, dass aus dem Personalbereich heraus wahnsinnig viel Projekte rauslaufen. Aber ich würde denen das auch übergeben, wenn die sagen: „Ihr macht das so langweilig“, dann würde ich sagen: „Alles klar, schenk ich euch die Aufgabe“. #20:34#

**I:** Ich selber bin jetzt nicht bei Xing oder LinkedIn, aber ein Aspekt der sicherlich auch berücksichtigt werden muss, sind die technischen Kompetenzen. Sehen Sie darin eine Hürde, die erklärt, warum das bisher noch nicht stärker implementiert wurde? #21:00#

**B:** Naja, ich bin fast X Jahre alt, für mich ist das alles relativ selbsterklärend. Ich scheiter nur ein bisschen an den Instagram - Stories, aber das ist nochmal was anderes. Aber LinkedIn und Xing finde ich vielleicht manchmal bisschen unübersichtlich, aber sozusagen ein Foto, oder einen Link zu posten, Hashtag setzen, also da seh ich, sollte eigentlich jede Person, die tagtäglich mit einem Computer arbeitet in der Lage sein, sich da ratz fatz einzuarbeiten. Mit fällt noch ein anderer Punkt ein, über den wir noch gar nicht gesprochen haben. Natürlich, wir haben null Budget für irgendwelches Sponsoring. Also LinkedIn und Xing fragen ja gerne, ob ich diesen Beitrag irgendwie mit Geld bewerben möchte, also das machen wir nicht, dadurch ist vielleicht auch die geringe Reichweite zu erklären. Das ist nur etwas, was mir gerade noch eingefallen ist. #22:00#

**I:** Also dieses Bewerben, heißt das, dass es hervorspringt und stärker sichtbar wird? #22:05#

**B:** Ja, das ist sozusagen, ich bin auch so als Userin selten auf Xing und LinkedIn unterwegs, aber ich kenn es von Facebook und von Instagram, dass ich ja dann einfach Content bekomme, von Accounts denen ich gar nicht folge. Bei Instagram ist das bei mir denn irgendein Schuhanbieter, der halt sagt, die Frau guckt sich ständig irgendwelche Schuhe an, da probieren wir es doch mal, so läuft das denke ich mal, weil ich es halt noch nie gemacht habe. #22:59#

**I:** Damit eng verbunden ist ja auch eine soziale Kompetenz. Sie sprachen ja die Kommentarfunktion an. Sehen Sie darin eine Hürde, dass man nicht weiß, wie man reagieren soll, wie man mit den Leuten sprechen soll, was erlaubt ist zu schreiben, was nicht? #23:20#

**B:** Also bei Social Media im Allgemeinen? #23:22#

**I:** Ja. #23:23#

**B:** Ja, also das ist, mein ich, die allerallergrößte Gefahr, wenn man, und dann wirklich ganz speziell unser Bezirk ist, wenn man Social Media Accounts eröffnet. Da gibt es sicherlich Kollegen in anderen Bezirken, die weniger skandalträchtige Themen haben, da ist es vielleicht nicht ganz so dramatisch. Aber man weiß ja vorher nicht, wie viele Kommentare man



bekommt, was für eine Art von Kommentaren man bekommt und dann ist es ja einerseits so, man ist ja da um irgendwie auch gesehen zu werden und Kommentare zu bekommen, aber dann sollten die halt auch entsprechend sein. Ja, es ist eine riesige Herausforderung bei Social Media. Es kommt immer wieder vor, dass man Kommentare hat, die uns dann, also meinem Kollegen und ich, wir uns dann beraten, antworten wir da überhaupt drauf, wenn ja, was sollen wir antworten, müssen wir da jetzt einen Fachbereich oder sogar den Stadtrat mit reinholen und fragen? Also auf nebenan.de haben wir eine Userin, also wir kennen ja nur den Vornamen: „Ach Person X hat geschrieben“ und die schreibt immer super nervige Kommentare. Die ist immer sehr spitzfindig, also nicht unverschämt oder ausfallend, einfach nur zeitintensiv in der Betreuung. Und die stellt uns halt immer wieder vor so Probleme und Fragenstellungen, weil sie dann meint: „Also in Ihrer Pressemitteilung haben Sie das und das geschrieben, also das muss man ja schon genauer formulieren.“ Ja also ich mein, das ist so ein Teil der Arbeit in den sozialen Medien und wenn man das nicht machen will, dann kann man keine Kanäle in den sozialen Netzwerken eröffnen. #25:39#

**I:** Sie haben also die Kommentarfunktion nicht abgeschaltet, jetzt auch speziell bei LinkedIn und Xing? #25:44#

**B:** Nee, also da kommen ja wirklich nie Kommentare. Das ist jetzt auch wirklich keine Plattform, wo ich Sorge hätte, dass sich da Trolls rumdrücken. Also ich mein das sind Business - Netzwerke, wenn da jetzt irgendwie jemand mit Dreck Richtung Bezirksamt schmeißt, dann muss das ja schon fast eine politische Auseinandersetzung sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass das passiert, ist ja eher da hoch, wo ich nicht mit meiner beruflichen Funktion unterwegs bin, also bei Facebook, wo ich dann eben keinen Klarnamen habe, sondern irgendwie heiße. Da denke ich, da ist eher die Gefahr gegeben. #26:38#

**I:** Sie meinten ja eben, Sie besprechen das erst mit ihrem Kollegen, ob Sie darauf antworten. Wie läuft das den meistens ab, also entscheiden Sie das dann unter sich, oder wie oft müssen Sie da auch wirklich Rücksprache mit übergeordneten Instanzen halten? #26:55#

**B:** Machen wir ganz, ganz selten. Also bei Twitter haben wir es, weil unsere Vorgesetzte auch auf Twitter sehr aktiv ist, manchmal, dass sie das von sich aus sieht und sagt: „Passt mal auf, das ist eine politische Person, antwortet da mal immer sachlich und höflich, aber antwortet.“ Aber ansonsten, in den meisten Fällen, also ich finde das gut, bis der Kollege vor einem Jahr angefangen hat, habe ich das alleine gemacht, da musste ich mich mit mir selber besprechen sozusagen und das ist zu zweit schon immer besser, also das merk ich auch. Man hat ja häufiger, dass man impulsiv eine Reaktion hat und denkt so, die spinnt wohl, da schreibe ich jetzt aber das und das. Aber das ist ja im Privaten genauso, dann muss man halt erstmal aufstehen und sich ein Kaffee holen und dann antworten. Aber noch besser funktioniert das, obwohl es jetzt bei Corona, wo man nicht mehr in einem Büro sitzt bisschen schwieriger geworden ist, wenn es so ist, ich sitze hier, mein Kollege sitzt mir gegenüber und dann sagt man so: „Hast du schon den Kommentar von X unter dem und dem Post gesehen?“ und dann spricht man darüber und dann hat der eine einen kühleren Kopf als der andere und sagt: „Ach komm.“ Und dann überlegt man hin und her und findet dann eine Lösung, meistens. #28:31#

**I:** Aber einen schon ausgearbeiteten Social - Media - Guide, wo drinsteht, was gelöscht wird, worauf geantwortet werden muss, also wie beispielsweise im Fall von politischen Personen, den gibt es so in der Form noch nicht? #28:44#

**B:** Bei Twitter kann man gar nicht löschen und bei nebenan.de auch nicht, insofern stellt sich die Frage bei uns nicht, es ist eher so eine Facebook - Frage. Wir haben aber für das gesamte Bezirksamt, auch für die Accounts die das Museum hat, oder die Galerien, haben wir mal eine Netiquette erarbeitet, in der Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit, da stehen die Standards drin. Also wir haben uns auch einfach nur daran orientiert, was ein anderer Bezirk schon gemacht hat. Also Beleidigungen, Sachen die unter Datenschutz fallen, dass das gelöscht, beziehungsweise gemeldet wird. Und ich meine, wir haben schon viele Leute die sich aufregen, die sich vor allem bei politischen Sachen aufregen und unsere Politiker ganz, ganz fürchterlich finden, aber das wir tatsächlich unter unseren Posts wirklich Beleidigungen oder Hass bekommen, das ist doch ganz, ganz selten. Wir hatten das mal, daran erinnere ich mich, das war ein Beitrag über eine Lesung in der Bibliothek bei uns und das waren umstrittene, also die beiden Autorinnen sind sehr bekannt und haben nicht nur Freunde, und da ist es wirklich richtig ausfallend geworden und da mussten wir mal ein paar Kommentare melden. Ich kann mich ja über was beschweren ohne das ich gleich ausfallend werde. #30:56#

**I:** Sie sagten, dass zu Beginn des Personalmarketings über Xing und LinkedIn, dass Ihr Vorgesetzter Sie da wirklich hat machen lassen. Das würde ja vermuten lassen, dass bei Ihnen die Organisationskultur eher innovationsfördernd ist, oder war das eine Ausnahme und es ist sonst mehr so traditionell und man lässt die Finger von solchen Sachen? #31:28#

**B:** Ich würde sagen ja. Ich kann natürlich immer nur von meinem Bereich sprechen, ich arbeite ja nicht in einem anderen Bereich. Es eignen sich ja auch nicht alle Amtsbereiche gleichermaßen. Also ich meine einen Reisepass kann jetzt nicht irgendwie innovativ ausstellen, es gibt ja viele Bereiche, Dienstleistungen, die ein Bezirksamt zu erbringen hat, wo es auch klare gesetzliche Vorgaben gibt. Aber das, was Sie gerade gesagt haben, dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben Innovationen einzubringen, ist auf jeden Fall was, was meine Vorgesetzte so unterschreiben würde, was sich auch wie ich finde, in anderen Bereichen auch zeigt. Also zum Beispiel bei den vielen Dingen, die bei uns im Haus im Bereich X umgesetzt werden, da ist auch viel try and error, viele Innovationen, viel wir versuchen das jetzt mal anders als die vergangenen Jahrzehnte zu machen. #23:39#

**I:** Also gibt es da auch eine Art Fehlermanagement und Lernkultur? Ich komme jetzt wieder zurück auf Xing und LinkedIn, also wenn man da jetzt gemerkt hätte das wird nichts, oder dass man da wirklich zulässt, dass da in der Einführungsphase Fehler gemacht werden, also da war auch wirklich die Akzeptanz für da, dass es auch schiefgehen könnte? #33:00#

**B:** Genau. Wie gesagt, bei Xing und LinkedIn da gab es noch gar nicht so viel Möglichkeiten Fehler zu machen, aber auf Twitter haben wir Anfang des Jahres mal so ein Twitt - Pic gepostet, das einen Fehler hatte, also die, ja es war schon sozusagen nicht gut dargestellt. Es wurde eine Zahl genannt und die wurde sozusagen nicht ausreichend erklärt, wo diese Zahl herkommt. Dann gab es auch ein wenig Shitstorm auf Twitter, also der ging schon ab und da waren wir alle im Homeoffice und dann habe ich eben versucht, dass wieder einzufangen und hab parallel auch sozusagen per SMS mich mit meiner Vorgesetzten, der Bürgermeisterin, verständigt, was wir da machen und habe mich dann auch entschuldigt dafür, dass es eben blöd gelaufen ist, dass dieser Post so eigentlich nicht hätte rausgehen sollen. Da war ihre Reaktion halt so: „Ja, passiert, alles gut, kein Drama“ obwohl ich mich sehr geärgert habe. #34:33#

**I:** Gut, dann wäre ich soweit mit meinen Fragen durch. Jetzt nur nochmal im Hinblick auf das geführte Gespräch, gibt es jetzt noch etwas was ich vergessen habe, was man noch einmal herausheben sollte, jetzt auch speziell im Zusammenhang mit Xing und LinkedIn und Personalmarketing oder generell für Social Media? #35:00#

**B:** Ich weiß ja nicht, ob Sie nur mit Behörden aus dem Land Berlin sprechen, aber ich finde tatsächlich, dass da manchmal die Zusammenarbeit der Landes- und der Bezirksämter, dass betrifft Kommunikation insgesamt, aber damit eben eigentlich auch Personalmarketing, nicht optimal läuft. Ich würde mir häufig mehr Unterstützung durch das Land wünschen, weil wir als Bezirk, also wir haben kein anständiges Grafikprogramm, was, egal was ich mache und auf welcher Plattform ich bin, echt hilfreich wäre und da ist es eben irgendwie schade, weil das Thema sozusagen, egal ob beim Personalmarketing, aber auch bei der Corona – Pandemie ist, dass keine besonders gute Kommunikation vom Land zu den Bezirken und keine gute Unterstützung da ist. Wenn man dann fragt und sagt, wenn ihr hier schon eine Grafik gemacht habt, oder ein Share - Pic zu dem und dem Thema, dass man dann einfach so eine schnoddrige Antwort bekommt: „Ihr könnt das ja einfach retweeten oder macht doch selber ein Instagram Kanal auf.“ Die Bezirke sind ja auch nur halb eigenständig. Am Ende sind wir alle das Land Berlin, egal ob es jetzt um Personalmarketing geht, hilft es allen an allen Stellen, wenn das Personal da ist und es sieht dann gleichermaßen für alle schlecht aus, wenn das Personal nicht da ist. Und es ist halt leider häufig so, dass man, wo Vorschriften von Landeseite kommen, ihr müsst jetzt dieses Logo und dieses Design benutzen und irgendwelche Vorgaben, wenig Hilfestellung kommt, die man eigentlich bräuchte. #37:12#

**I:** Woran denken Sie liegt das? Weil es einfach nicht akzeptiert ist und keine Notwendigkeit gesehen wird, jetzt wirklich Personalmarketing zu betreiben? #37:24#

**B:** Mein allgemeiner Kritikpunkt ist eben, dass von Landeseite die Vorgaben kommen, aber dann irgendwie nicht so konkrete Hilfestellungen, beziehungsweise das Land könnte ja dann mal fragen, was braucht ihr denn, und dann sagen wir ein anständiges Grafikprogramm, aber wir haben im Bezirk halt kein Geld dafür und dann könnte eben das Land irgendwie mal sagen, dafür, dass ihr dann alle eine anständige Kommunikation mit Bildern macht, spendieren wir

euch jetzt mal ein anständiges Grafikprogramm. Da ist halt immer so ein Gewurschtel, dass das eben jeder Bezirk für sich löst oder eben nicht löst und nicht beispielsweise auf eine Foto-datenbank zugegriffen wird. Also Dinge, die man ja irgendwie auch brauch für erfolgreiche Social - Media - Kommunikation. Und da finde ich, ist immer sehr viel, da macht so jeder seins und die einen finden eine Lösung und die anderen nicht und das ist eben ein bisschen schade. #38:30#

**I:** Haben Sie noch Fragen an mich? #38:34#

**B:** Schicken Sie uns dann die finale Masterarbeit, damit wir nachlesen können, was so raus-gekommen ist? Also das wäre eben spannend zu wissen. #38:44#

**I:** Das wäre auch meine letzte Frage gewesen, ob Sie wünschen, dass ich Ihnen die fertige Arbeit zukommen lasse. Aber das mache ich dann jetzt natürlich. Ich wäre damit am Ende des Interviews und würde mich erstmal noch einmal bedanken, für das Gespräch und auch dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben und wünsche Ihnen ein schönes Wochenende. #39:17#

**B:** Danke gleichfalls. Tschüss. #39:19#

**I:** Tschüss. #39:20#



### Anhang 4.3: Interviewtranskript III

Interviewpartnerin: Interviewpartnerin vier  
Datum: 15.07.2021 um 11:30 Uhr  
Länge: 00:00:00 – 00:39:44

I = Interviewer

B= Befragte/r

**I:** Meine Name ist Patrick Franke. Ich studiere momentan im Masterstudiengang der Verwaltungswissenschaften an der Universität Potsdam und befasse mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema des Social - Media - Personalmarketings und möglichen Einflussfaktoren, die erklären, warum es bisher noch nicht genutzt wird, beziehungsweise nur sehr begrenzt. Nach dem Einstieg mit Fragen zu Ihrer Person werde ich zuerst deskriptive Fragen stellen, inwieweit es schon in Ihrer Behörde betrieben wird, bevor ich dann zu dem Teil komme, wo ich spezifisch nach Einflussfaktoren frage. Ich würde dann jetzt mit der ersten Frage beginnen. Können Sie sich bitte einmal kurz vorstellen? #00:56#

**B:** Mein Name ist B. Ich bin Referentin für Personalentwicklung im Ministerium X des Landes X. Ja was gibt es zu meiner Person zu sagen? Also ich habe sehr viel Verständnis für die Forschung und für den Stress der dahintersteckt, gerade bei qualitativer Forschung, weil ich selber eben vorher auch geforscht habe, also nach dem Masterabschluss eine Zeit beim Frauenhofer verbracht habe und da eben auch dann hier die, also in die qualitative Forschung mit Grounded Theory, mit, wie heißt es, naja ich habe sehr viel in der qualitativen Forschung, etwas auch in der quantitativen Forschung gearbeitet, zu verschiedenen Themen wie der Innovationsforschung, aber auch in der Organisationsentwicklung und in der Personalentwicklung. Ich habe mich natürlich auch teilweise schon vorher mit dem Thema Personalentwicklung beschäftigt. Zum einen natürlich von meinem Studium her, ich habe einen Master in interkultureller Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement, aber eben auch natürlich als Hiwi'ne beim Frauenhofer im Bereich Personalentwicklung gearbeitet und später dann da auch viel in dem Bereich gemacht und ausgeholfen und eben aber auch teilweise externe Personalentwicklung und Weiterbildungsprogramme für Externe aufgebaut. Genau. Und aber auch, wie gesagt, in dem Bereich auch viel mit dem Thema Personalmarketing zu tun gehabt und da eben auch gerade im Bereich Social Media, oder allgemein neue Medien. #02:47#

**I:** Was genau sind jetzt Ihre Tätigkeiten als Personalreferentin im Ministerium? #02:57#

**B:** Also meine Tätigkeiten sind ziemlich breit gestreut. Also einmal natürlich der ganze Block Personalentwicklung, also alles sozusagen von dem Personaleintritt, mithilfe von Netzwerkarbeit, mithilfe von Mentoringprogrammen, über das ganze Thema Fortbildung, dann das ganze Thema Gesundheitsmanagement das ich betreue, natürlich gemeinsam mit Kollegen und Kolleginnen. Dann sind da aber natürlich auch noch so Sachen, manchmal Einzelthemen wie Konzepterneuerung, zum Beispiel Wissensmanagement, das ist ein Thema, was ich auch betreue. Gleichzeitig bin ich auch für einige Personalauswahlverfahren zuständig, also kenne diesen Bereich auch sehr gut und bin natürlich auch wie gesagt, also wir haben ja im öffentlichen Dienst immer Tarifbeschäftigte und Beamte und dann gibt es eben diese beiden Bereiche und dann gibt es Personalentwicklung. Und in die Personalentwicklung kommt sozusagen natürlich auch noch alles rein, was nicht genau zum Thema Tarif oder zum Thema Beamte passt und dementsprechend bin ich eben auch diejenige, die sich um die Medienpräsenz im Bereich Personalmarketing mitkümmert und zum Beispiel auch die, die, was jetzt vielleicht auch schon bisschen in das Thema reingeht, zum Beispiel auch den, bisher leider noch relativ dünnen Auftritt vom Ministerium X bei Plattformen wie Xing und LinkedIn natürlich auch mitverwaltet. #04:34#

**I:** Damit kommen wir dann jetzt auch schon zu dem inhaltlichen Teil. Sie hatten mir im Vorfeld bereits geschrieben, dass Sie erst seit kurzem als Ministerium bei Twitter aktiv sind, dort aber auch Links mit Beschäftigungsprofilen reinstellen um beispielsweise die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Warum wurde das Ihrer Meinung nach vorher nicht gemacht, bzw. nicht betrieben? #05:00#

**B:** Gibt verschiedene Gründe. Also allgemein ist es so, dass das Thema soziale Medien für Behörden immer noch schwierig ist, einfach aus dem, mit dem leidigen Datenschutzthema. Also deswegen ist zum Beispiel für uns Facebook und Instagram keine Option, weil der

Datenschutz da einfach noch schlechter als bei Twitter sozusagen, gewährleistet werden kann. Dann ist es natürlich auch wichtig, dass man auch Personal hat, welches die notwendigen Kompetenzen hat und da wurde jetzt dann eben auch erst die Person, die die Kompetenzen hat, auch eingestellt. Man muss natürlich auch sagen, als Behörde, in der Behörde ist, was soziale Medien angeht, zumindest was die öffentliche Nutzung angeht, noch nicht Standard und dann fehlt halt einfach auch den etablierten Kollegen und Kolleginnen vielleicht da auch einfach das Verständnis und die Kompetenzen, ohne das jetzt abwerten zu wollen. Die haben viele Kompetenzen, vor allem hinsichtlich GGO, hinsichtlich Schriftgutverwaltung und so weiter die viele Neulinge, so wie ich, jetzt nicht mitbringen. Ein anderer Punkt ist natürlich auch, wo man immer aufpassen muss, dass man als Behörde noch relativ, dass man als Behörde eben auch professionell auftritt und ja sozusagen da eben auch wirklich ein einer Landesbehörde würdigen Auftritt hinlegt. Man muss natürlich auch sehr, sehr vorsichtig sein welches Medium man da nutzt, wie man sich darstellt und was vielleicht, was auch noch gewisse Personen als Bedenken geäußert haben, das man aufpassen muss, wie man die Beschäftigten darstellt, wie man welches Thema darstellt. Das ist jetzt bei Ministerium X vielleicht nicht ganz so kritisch, wobei, je nachdem welchen Kommentar man da macht, gibt es ja doch einige Reizthemen, die Menschen verärgern. Und man hat halt als Dienststelle natürlich auch eine gewisse, muss man ja auch die Beschäftigten schützen und da muss man dann auch immer abwägen, was man zum Beispiel postet und was man nicht postet. #07:26#

**I:** Sie sagten gerade, dass man abwägen muss, wie man die Beschäftigten darstellt. Was genau meinen Sie damit? #07:31#

**B:** Naja, wenn man jetzt Beschäftigten sag ich mal, oder Beschäftigte sich äußern, bei Twitter, das kann ja zum Beispiel in Form eines Videos sein, da wird dann eben irgendwas gesagt zu irgendeinem Thema, was vielleicht viele Menschen emotional mitnimmt und dann vielleicht auch nicht auf die positive Weise, dann kann das natürlich auch negative Folgen haben für die individuelle Beschäftigte oder den individuellen Beschäftigten. Und dem muss man sich eben auch immer bewusst sein und deswegen haben wir das natürlich auch mit sehr großer Vorsicht, sind wir dieses Thema angegangen, weil wir wissen ja alle, wie eben sozusagen Menschen, die sich irgendwie in die Öffentlichkeit hinaus wagen und vielleicht Themen ansprechen, die nicht ganz so positiv aufgenommen werden, was dann sozusagen in der Folge passieren kann, also hinsichtlich jetzt Angriffe im virtuellen Raum, aber dann eben leider auch Angriffe im realen Raum. Ich denke beides sind Punkte, die, wo wir eben auch unsere Beschäftigten schützen müssen und deswegen sind wir da eben sehr vorsichtig. Positives, klar, kann geteilt werden, oder wie gesagt jetzt auch Profile, die darauf Lust machen bei uns zu arbeiten. Aber man muss natürlich immer gucken, man muss eben wirklich relativ genau filtern, das ist heutzutage leider notwendig. #09:04#

**I:** Sie hatten angesprochen, dass es teilweise auch an den Kompetenzen vielleicht liegt. Das ist auch ein Teil, oder auch ein Fragenkomplex, den ich unter anderem in technische Kompetenz aufgeteilt habe, also da geht es wirklich darum, wie das Medium funktioniert, wie man vielleicht entsprechende Inhalte aufbereitet. Das sehen Sie also auch als ein Grund? #09:33#

**B:** Ja, das ist natürlich auch einer der Gründe. Einmal die technische Kompetenz, aber eben auch einfach das Verständnis, dass das notwendig ist und auch so ein bisschen was man postet und wie man postet. Und wie gesagt, man muss jetzt auch noch sehen, ein großer Teil der Menschen in Deutschland sind nicht bei Twitter. Da zähle ich zum Beispiel auch zu, die jetzt nicht irgendwie aktiv da sind und dementsprechend braucht man da halt schon jemanden der allgemein was von der Öffentlichkeitsarbeit versteht und der sich da eben auch professionell mit dem Thema auskennt. Es geht ja nicht nur darum, ich mein, einen Account kann man relativ leicht schaffen, aber es geht ja dann auch darum, wie man postet, wie man irgendwelche Bilder besonders gut darstellt und einbettet, was man postet, wie oft man postet. Was man vielleicht auch macht, wenn man wirklich irgendwie, sag ich mal irgendwie ein Shitstorm erntet, wie man sich da verhält und da braucht es natürlich auch einfach qualifizierte Kollegen und Kolleginnen die wir jetzt Gott sei Dank auch in unseren Reihen haben. #10:45#

**I:** Diese Reaktion auf Kommentare, das hatte ich jetzt unter dem Begriff soziale Kompetenzen zusammengefasst. Würden Sie sagen, dass man da nicht weiß, wie man dann angemessen reagieren soll? #11:07#

**B:** Ja genau. #11:08#

**I:** Sie sagten gerade, beziehungsweise erwähnten Sie vorhin, dass jetzt vor kurzem jemand eingestellt wurde, der diese Kompetenz mitbringt. Ist das jetzt sag ich mal eine geschaffene Stelle und da wurde dann jemand extern eingestellt? #11:25#

**B:** Genau. Also jetzt schon auch seit fast einem Jahr, ist die Person bei uns. Es ist eine extern eingestellte Person, die wir eben genau für die Punkte Social Media und natürlich andere Punkte wie Redenschreiben und Öffentlichkeitsarbeit eingestellt haben. Die auch sehr gute Arbeit macht. #11:53#

**I:** Das würde ich jetzt so auffassen, dass die Behörde sich bewusst ist, dass es wirklich eine qualifizierte Person braucht, die das betreut. Würden Sie sagen, dass es auch einen Einfluss hatte, dass Personalwerbung in dem Sinne keine Aufgabe der Verwaltung ist, sondern mehr Leistungserfüllung und Informationsbereitstellung vorrangig sind, sodass es eigentlich kein Ziel in dem Sinne ist? #12:29#

**B:** Personalwerbung ist natürlich, wie soll man das sagen, der Auftritt jetzt auf Twitter oder unsere Präsenz jetzt bei Xing und LinkedIn heißt ja nicht, dass das jetzt nur Personalwerbung ist. Bei Xing und LinkedIn schon eher, bei Twitter ist es ja wirklich auch um das Ministerium darzustellen, natürlich auch als attraktiven Arbeitgeber, aber nicht nur. Der Auftritt von Xing und LinkedIn zum Beispiel, bei Xing und LinkedIn und das wir da dann teilweise Stellen posten, je nachdem, wo wir das Gefühl haben, meistens zum Beispiel Führungsstellen, aber zum Beispiel auch Stellen im IT - Bereich, wo wir das Gefühl haben, okay, da ist die Zielgruppe aktiv, das ist natürlich schon weiterhin Aufgabe vom Personal. Und ja, auch Personalmarketing, das muss natürlich verzahnt werden. Also es ist jetzt nicht nur Aufgabe vom Personal, es ist nicht nur Aufgabe von der Öffentlichkeitsarbeit, sondern da müssen wir eben sozusagen im Team arbeiten und, genau, verschiedene Aktionen gemeinsam planen und durchführen. Extern jetzt beraten lassen wir uns nicht, außer in wirklich absoluten Ausnahmefällen. Aktuell weiß ich von zwei solchen Fällen im Lauf der letzten zehn Jahre, aber an sich suchen wir schon unser eigenes Personal und haben da bisher auch immer Erfolg mit gehabt. Nichtsdestotrotz würde ich mir auch wünschen, gerade im Land X allgemein, aber das ist jetzt sozusagen auch im Kommen, dass man sich da natürlich auch nochmal stärker gemeinsam präsentiert, zum Beispiel auf den Ausbildungsmessen, auf Messen im universitären Bereich, auf Jobmessen, genau, dass man da eben noch mal eine stärkere gemeinsame Präsenz zeigt. Das würde ich dann aber auch wirklich als Aufgabe des Landes sehen insgesamt und nicht nur als Aufgabe des Ministeriums. #14:48#

**I:** Sie sagten ja gerade, dieses Social - Media - Personalmarketing ist jetzt nicht nur die Aufgabe des Personalbereichs und auch nicht nur die Aufgabe der Presseabteilung, wo die Kanäle ja meistens angesiedelt sind. Sehen Sie das auch als Herausforderung, diese Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen? #15:13#

**B:** Ja ein. Also es ist, es ist wie immer Licht und Schatten. Einerseits, klar, hat man eine gewisse Herausforderung. Man muss, man hat einen höheren Koordinationsaufwand, man muss sich treffen, man muss Ideen austauschen, man muss schauen, wer, wann, was, wie umsetzt. Aber im Rahmen der Effektivität ist das Ergebnis sehr viel besser, also angenehmer ist die Zusammenarbeit dadurch dann auch, weil man sozusagen, nur von dieser Personaldenke und ich darf nichts irgendwie, sag ich mal formulieren, dass das irgendwelche Ansprüche wecken könnte oder so, das man sozusagen da verschiedene Sichtweisen, verschiedene Perspektiven und natürlich auch einfach verschiedene Kompetenzen und Wissensschätze zusammenbringt. Das ist hauptsächlich wie gesagt der Pressebereich, das sind wir, teilweise schalten wir auch noch unsere Kollegen aus dem Digitalisierungsbereich mit ein. Das ist auch persönlich schön die Zusammenarbeit, aber ich habe auch das Gefühl, das bringt einfach auch bessere Ergebnisse, oder ich weiß es bringt bessere Ergebnisse, weil eben sozusagen, die unterschiedlichen Herangehensweisen und das unterschiedliche Wissen eben zusammengebracht werden und so wirklich die besten Lösungen kreiert werden. #16:40#

**I:** Also das dann wirklich ein fruchtbarer Austausch. #16:43#

**B:** Genau ja. #16:44#

**I:** Und das ist dann wirklich so möglich in so einer Art Querschnittsgruppe, wo wirklich aus verschiedenen Bereichen Vertreter dabei sind? #16:56#

**B:** Ja, also bisher schon noch. Bisher ist es wirklich so, dass sich das hauptsächlich auf einen relativ kleinen Personenkreis beschließt natürlich auch. Dementsprechend klappt es sehr gut. Nichtsdestotrotz ist es jetzt nicht so, dass wir uns jetzt jede Woche irgendwie treffen, sondern

es ist eher so, dass man sich themenzentriert mal zusammensetzt und gemeinsam überlegt, sich gegenseitig zuarbeitet, bei Fragen natürlich immer ansprechbar ist und wenn dann wieder irgendein größeres Projekt ist, dass man sich dann wieder intensiver zusammensetzt. Also es ist eher unregelmäßig das wir uns treffen, aber wie gesagt, wenn wir uns treffen kommt eigentlich immer was Gutes bei raus und es ist ja nun auch mal so, dass wir mit bestimmten neuen Ansätzen immer erst durch alle möglichen Gremien müssen und eh es dann soweit ist vergehen dann wieder Wochen, teilweise Monate, je nachdem wie stressig das Thema ist und dementsprechend ist es jetzt nicht so, dass man sich jetzt wirklich wöchentlich oder monatlich trifft, sondern es ist eher wirklich anlassbezogen. #18:13#

**I:** Dann muss ich nochmal direkt fragen, dass hatten wir vorhin kurz, wo ich gesagt habe, Personalwerbung als Ziel und Aufgabe der Verwaltung. Wurde denn, ich sage mal so, Arbeitgeberattraktivität oder der Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages in irgendeiner Form ausgegeben oder kommuniziert? #18:38#

**B:** Ja natürlich. Also es ist ja allgemein auch, ganz offiziell, auch Strategie des Landes X. Es gibt dafür sogar eine extra Stelle im X, wo eben auch genau solche Strategien ausgegeben werden und wo wir natürlich alle auch aktiv dran mitarbeiten. Wir selber brechen das bei uns natürlich auch immer wieder runter. Aktuell gerade sitzen wir wieder daran, eben jetzt auch mit Praktikanten und Praktikantinnen um eben auch verschiedene Perspektiven immer wieder reinzuholen, wie wir einfach noch attraktiver werden können, wie wir weiter die Ausschreibungen anpassen können, wie wir den Bewerbungsprozess attraktiver gestalten können. Es wird ja schon viel für die verschiedenen Stationen sage ich mal im Beschäftigtenleben auch gemacht, also wie die verschiedenen Lebensphasen im Beschäftigtenleben. Aber es ist auf jeden Fall ein Punkt, an dem wir kontinuierlich weiterarbeiten und der uns auch sehr, sehr wichtig ist. #19:45#

**I:** Sie meinten ja am Anfang schon, dass das Social Media Thema schwierig ist für die Verwaltung, auch aufgrund des Datenschutzes. Hat es einen Einfluss, dass man verschiedene Stellen beteiligen muss, also beispielsweise den Datenschutzbeauftragten und ich denke sowas muss auch durch den Personalrat gehen, dass es dadurch wirklich auch gedauert hat? #20:13#

**B:** Ja. Also bei allem. Das ist ja nicht nur bei Social Media, das ist ja auch bei Videokonferenzen. Zoom zum Beispiel kann ich nur über meinen Privatrechner nutzen, oder ich müsste einen der drei videokonferenzfähigen Rechner aus der Dienststelle nutzen. Wir haben ja sozusagen X, ich weiß nicht ob Sie das kennen, als Landeslösung. Das hat halt auch sehr lang gedauert. Das ist auch eins der Videokonferenzsysteme, also das nutzen auch einige Unis, ich weiß nicht, ich glaube die Uni Potsdam hat sich sehr auf Zoom eingeschossen. Mir persönlich ist es egal, aber wie gesagt, dass ist eben auch wieder so ein Datenschutzthema und da sind unsere Kollegen und Kolleginnen auch sehr sensibel. Ich finde das auch gut, es herrscht da eben auch wirklich Skepsis, aber wie gesagt, es ist auch wichtig, dass wir nicht einfach sagen: „Wir posten jetzt auf allen Kanälen und Datenschutz ist nicht so wichtig“, sondern ja, es werden viele Informationen verlangt, es gibt sehr viele Beschäftigte, die sich da auch wirklich gut auskennen und dementsprechend natürlich auch dann den Schutz ihrer Daten einfordern. Und sozusagen bei digitalen Maßnahmen alle Gremien, also Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung, es werden immer alle Gremien beteiligt, je nachdem wie weit es auf die zutrifft. Und natürlich unsere Datenschutzbeauftragte, teilweise auch die Landesdatenschutzbeauftragte, da gibt es sehr viele Stellen, die da zusammenarbeiten und das dauert natürlich und jetzt während Corona war es natürlich schwierig an die jeweiligen Leute ranzukommen, dann sind Menschen natürlich auch mal krank oder im Urlaub und dementsprechend dauert das dann teilweise auch Monate. #22:06#

**I:** Ich habe aus dem Gespräch herausgehört, dass Sie neben Twitter auch Xing und LinkedIn bespielen, richtig? #22:16#

**B:** Ja. #22:17#

**I:** Warum genau diese Kanäle? Weil Sie da, ich glaube das erwähnten Sie auch, dass dort die gesuchten Führungskräfte, die Zielgruppe vermuten, aus diesem Grund? #22:30#

**B:** Genau. Führungskräfte und eben auch Menschen mit Digitalisierungskompetenzen. Also wir posten natürlich unsere Stellenausschreibungen nicht nur bei Xing und LinkedIn, sondern an sehr vielen verschiedenen Stellen. Aber wir haben wirklich die Erfahrung gemacht, dass man, wenn man Führungskräfte haben will, wenn man Menschen mit Digitalisierungskompetenzen haben will, wenn man mehr Vielfalt vielleicht auch in der Verwaltung haben will,



dass viele Menschen eben mit solchen Merkmalen nicht unbedingt alle bei bund.de, oder bei der Arbeitsagentur, oder so bei den, sag ich mal, normalen Stellen sind. Und Xing und LinkedIn haben da natürlich auch den Vorteil, dass man eben auch einfach so ein bisschen zumindest, also wir haben das jetzt erstmal mit dem Ministerium und Logo gemacht, aber das wird weiter ausgebaut, dass wir uns da zumindest schon mal so ein bisschen darstellen. Ich meine das Ministerium hat sowieso bei Xing und LinkedIn schon existiert, weil, sobald jemand angibt, dass er da beschäftigt ist, oder sie da beschäftigt ist, kommen ja sofort, also bei LinkedIn zumindest, wird da sofort eine Seite geschaffen und die muss man dann als Arbeitgeber claimen, oder man lässt es halt, aber dann hat man eben auch kein Einfluss darauf, wie diese Seite gestaltet ist und was da passiert. Und ja, das wird noch ausgebaut. Ansonsten was mir gerade noch einfällt, zum Thema Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgebermarke, es ist auch so, dass wir uns aktuell in verschiedenen familienfreundlichen Netzwerken befinden. Wir lassen uns gerade als familienfreundlicher Arbeitgeber zertifizieren und das sind natürlich immer auch Punkte, wo man dann eben, wo man dann jetzt eben auch für die Werbung auch gewisses Material nutzen kann. Man kann dieses Logo nutzen, man kann mit diesen Berichten werben und gleichzeitig passiert aber natürlich auch was. Also dieses Logo, was man da bekommt, dass ist ja auch an Bedingungen geknüpft und man hat ja diese Zielvereinbarung und die sind eben auch ein weiterer Schritt dahin, ein attraktiver Arbeitgeber zu werden, in dem man zum Beispiel mobiles Arbeiten noch weiter ausbaut. Wir haben ein sehr attraktives mobiles Arbeiten, dass man zum Beispiel das Thema Pflege und Kindererziehung, weil wir dahingehend mit unserer Mitarbeiterstruktur wieder, ja sozusagen zwei Altersgruppen forcieren werden, die genau vor diesen Herausforderungen stehen, dass man eben auch sozusagen Unterstützungsleistungen anbietet, also das ist mir gerade auch noch eingefallen. Und das wird dann, wenn es soweit ist, auch auf den entsprechenden Seiten gepostet und wie gesagt, momentan sind wir eher noch relativ passiv bei Xing und LinkedIn und posten da wenn dann wirklich Stellenausschreibungen. #25:44#

**I:** Dann noch die Frage, Sie erwähnten ja bereits mehrfach die Datenschutzproblematik, gab es da noch andere Bedingungen seitens der Behörde die erfüllt sein mussten, damit Sie auf diese Kanäle gehen sag ich mal? Oder das die zeitlichen Ressourcen da sind zum Beispiel? #26:12#

**B:** Ja, weil es kann ja sein, dass Sonntagmittag ein Shitstorm bei Twitter losgeht und da arbeiten unsere Leute normal nicht und wie man das regelt. Dann gab es auch Ausnahmeregelungen bei der Arbeitszeit und so weiter, dass man sowas eben im Notfall wirklich auch abfedern kann, oder wenn jetzt zum Beispiel irgendein wichtiger Termin ist, der dann auch gleich gepostet werden soll, dass dieser dann eben auch an dem Tag und nicht irgendwie drei Tage später, weil das Freitagnachmittag war, gepostet wird. Also sowas ist natürlich auch kritisch gewesen, wie gesagt, das ganze Thema Arbeitnehmerschutz, hinsichtlich Zeit, hinsichtlich Datenschutz, hinsichtlich Präsentation in der Öffentlichkeit, das waren eben schon wichtige Themen für den Personalrat, aber eben auch für uns als Dienststelle. Wir mussten es ja auch, gerade als Dienststelle hat man ja auch eine Fürsorgepflicht. #27:13#

**I:** Gut, dann komm ich jetzt schon zum letzten inhaltlichen Teil. Sie meinten ja, dass die Mitglieder dieser Gruppe, die sich da austauscht, aus verschiedenen Abteilungen kommen. Mussten die Kollegen dazu aufgefordert werden, oder zeichnet sich sag ich mal die Organisation aus durch eine Offenheit der Mitarbeiter gegenüber Neuem, oder sind diese da wirklich eher so, nein, ich mach hier nur mein Stiefel sag ich mal? #27:45#

**B:** Dadurch, dass ich auch erst seit X beim Ministerium bin, wie gesagt der andere Kollege, der ist ja auch sozusagen, der ist noch mal neuer als ich, der ist glaube ich von September oder Oktober, ich glaube September X da und auch die anderen Kollegen, also es gibt auch einige die etwas länger da sind aus dem Bereich, aber wirklich auch viele jüngere Kollegen und da ist natürlich eine sehr, sehr große Offenheit da, wobei es viele, viele Kollegen gibt über 60, die super offen sind für solche Themen, die sich freuen, wenn sie irgendwie auch mal über Referatsgrenzen hinaus in den Austausch gehen können. Aber es gibt natürlich überall unterschiedliche Charaktere, klar, aber ich würde sagen ein Großteil der Kollegen und Kolleginnen mit denen ich zusammenarbeite, da ist es wirklich so, dass eben, dass da eine große Offenheit herrscht, große Hilfsbereitschaft, ein großes Interesse an den Themen anderer und eben auch eine große Bereitschaft da miteinander zu arbeiten. Klar, als junge Wilde stößt man sich da manchmal auch ein bisschen die Hörner ab, seid ihr denn dafür zuständig oder müsst ihr noch

eine andere Stelle beteiligen, das hat auch seinen Hintergrund. Es gibt natürlich schon gewisse Kompetenzen die gewisse Stellen haben, die beteiligt werden müssen. Es ist jetzt nicht so, dass wir da alle in unserem Büro sitzen und die Türen sind alle zu und bloß nicht jemand von außerhalb, sondern, genau, ist wahrscheinlich auch persönlichkeitsbedingt, aber es ist wirklich auch von der Kultur her so, dass man bei uns im Ministerium wirklich sehr, sehr offen ist für Neues und eben auch für neue Kollegen und Kolleginnen und da auch ein großes Interesse hat.  
#29:45#

**I:** Also das gilt auch von der Sachbearbeiterebene bis zur Führungsebene, also dass die Führungskraft wirklich dahintersteht und unterstützend wirkt? #29:57#

**B:** Die Führungskräfte bei den beteiligten Stelle sowieso, man muss bei den Fachabteilungen, die da jetzt nicht so daran beteiligt sind, da muss man fairerweise sagen, die haben auch viel Stress und sind zeitlich, beziehungsweise sind wir ja auch, aber da ist die zeitliche Einbindung noch ein bisschen stärker. Aber trotzdem, auch die sind alle, würde ich sagen, sehr offen für solche Prozesse. In dem Prozess jetzt selber, beim Thema Intranet und Online - Auftritt und so, da ist auch eine Sachbearbeiterin in einem ganz anderen Alter als ich jetzt beteiligt, genau so offen und super kompetent. Bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind auch immer viele neue Ideen, also so ist es nicht, die sind natürlich je nachdem, also das Vorzimmer vom X, da hat man einfach auch eine andere Auslastung, da muss man sich viel auch um Operationales kümmern, weil es kommt immer wieder eine E - Mail, es kommt immer wieder ein Anruf, man muss sich immer wieder irgendwo neu eindenken, aber trotzdem ist auch auf der Ebene viel Potenzial und Interesse vorhanden. #31:13#

**I:** Ermöglicht Ihre Organisation auch den informellen Austausch, also ohne das man jetzt wirklich den Dienstweg einhält und war das auch wichtig bei der Entwicklung, oder ist das wichtig bei der Betreuung von Social Media? #31:26#

**B:** Ja, also Dienstwege einhalten ist natürlich schon nicht unwichtig, aber man tauscht sich ja schon immer auch vor allem auf Arbeitswegen aus, das ist ja klar. Ansonsten würde, glaube ich, sehr viel scheitern weil, wenn man sich nicht vorher mal auf Arbeitsebene austauscht nach dem Motto: „Das ist unsere Idee, wie seht ihr das?“, dann würde man, denke ich, drei, vier, fünf Runden drehen, eh dann mal ein Vermerk durch ist. Austausch auf Arbeitsebenen gibt es schon, wie gesagt natürlich auch informell. Wir haben Sportkurse, wir haben Starter - Zirkel, das ist sozusagen ein Netzwerk für neue Kollegen und Kolleginnen, wo man gemeinsam Mittagessen geht, wo man auch mal größere Treffen macht, den Landtag besichtigt oder so. Es gibt Frauenversammlungen, Frauentreffen, gibt Laufgruppen, also wir haben schon viele Möglichkeiten, Tischtennisgruppen, haben viele Möglichkeiten zum Austausch, genau, aber nichts irgendwie verpflichtend. Jeder der mag kommt und diejenigen die nicht möchten, denen entsteht auch kein Nachteil dadurch. #32:43#

**I:** Letzte inhaltliche Frage: Die Idee jetzt wirklich auf Twitter zu gehen, oder auch Xing und LinkedIn zu bespielen, kam die von oben sag ich mal, oder war das ein Idee von unten? #33:00#

**B:** Also auf Twitter zu gehen weiß ich nicht hundertprozentig, weil ich da nicht dran beteiligt war. Es war schon eine Idee sozusagen aus dem MB - Bereich selber, aus dem ministeriellen Bereich, das soziale Medien genutzt werden sollten, deswegen wurde die Person, die das dann gemacht hat, auch eingestellt, die hat das aber auch selber von Anfang an forciert. Bei Xing und LinkedIn war es sozusagen wirklich auf der Ebene von unserem Personalreferat, dass wir überlegt haben, wo könnten wir eventuell noch diese Stellenausschreibungen posten, weil das jetzt nicht die nullachtfünfzehn Stelle ist und von mir jetzt einfach die Initiative kam. #33:50#

**I:** Okay, dann bin ich damit am Ende mit den inhaltlichen Fragen. Jetzt nur noch die Frage im Hinblick auf das jetzt geführte Interview, habe ich jetzt noch etwas vergessen, was noch gar nicht betrachtet wurde, oder gibt es etwas, was Sie vielleicht unterstreichen möchten, nochmal herausheben möchten? #34:13#

**B:** Ich überlege gerade. Nee wirklich, wir haben einiges schon gehabt, wie gesagt so digitale Kompetenzen, vielleicht auch ein Satz dazu. Wie gesagt, was mir wichtig ist, ist das es nicht nur darum geht, kann ich irgendein Programm bedienen, oder weiß ich wie ich mich auf Twitter zurechtfinde, sondern auch einfach diese soziale Kompetenz dahinter. Verstehe ich wie das funktioniert, ist mir wirklich klar an wen diese Infos, die ich da poste, an wen die alles gelangen können? Vielleicht bin ich da auch sehr sensibel, ich komme aus X, 2018, Walter Lübcke. Man muss vorsichtig sein, man muss gleichzeitig natürlich auch offen sein, offen sein für

Neues und da eben auch wirklich gucken, pragmatisch schauen, was ist effektiv, was nicht und eben wie gesagt, diese Einstellung auch dahinter. Das ist für mich Digitalisierungskompetenz, also nicht nur die technischen Kompetenzen, sondern eben auch ein Verständnis davon, wie die digitale Welt funktioniert. Und ich glaube, das ist einfach was, was wir nicht nur im Ministerium, sondern auch allgemein in der Gesellschaft mehr trainieren müssen und wo wir jetzt eben auch sozusagen als Personalentwicklung ansetzen, weil nur so kann das mit dem Personal, das steht für mich noch hinter dem Personalmarketing im Internet, weil man eben sozusagen wirklich auch schauen muss, wo ist es effektiv welche Stelle zu posten, welche Zielgruppe habe ich, dass man diese ganzen Fragen wirklich auch klärt und dafür braucht man dann eben auch wirklich im Personalbereich und im Pressebereich gewisse Kompetenzen. Und ich glaube da ist es sehr, sehr wichtig, neben der Frage welche Kanäle nutze ich, oder kann ich das technisch umsetzen, eben auch wirklich schaut, dass solche Kompetenzen innerhalb des Ministeriums aufgebaut werden. Ich würde ungern solche wichtigen Punkte einfach an irgendeine Firma abgeben. Das war das Schlussplädoyer. #36:30#

**I:** Ja und ein sehr gutes. Haben Sie denn noch Fragen an mich? #36:34#

**B:** Ja, also ich fände das jetzt nochmal ganz spannend herauszufinden, also ich weiß Sie sind Masterant sozusagen bei der Uni Potsdam zu dem Thema, worauf wollen Sie genau hinaus mit der Masterarbeit und wird das später eventuell noch irgendwo für genutzt oder veröffentlicht? #36:58#

**I:** Veröffentlicht wird es, denke ich, mal nicht. Aber ich kann es insofern veröffentlichen, dass ich die fertige Arbeit gerne an Sie weiterleite. Und das Ziel ist, weil es sich in der Literaturübersicht wirklich so ergeben hat, dass es erklärende Untersuchungen, empirisch nach Faktoren zu suchen, warum es halt noch nicht so genutzt wird, dass da wirklich gar nix da ist, oder nur sehr wenig und wenn dann nur international und zum Teil auch widersprüchlich. Dadurch ist halt die Relevanz gegeben und ich möchte gerne von Verwaltungen, die das bestenfalls schon implementiert haben, also schon nutzen, gerne herausfinden, was so wichtige Faktoren sind, um dann auch daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten, für andere Verwaltungen, das die dann halt sehen, was wichtig ist, um das vielleicht dann zukünftig umzusetzen. #38:14#

**B:** Ja ist ein schönes Thema und ja, internationaler Bereich ist halt leider nicht in allem vergleichbar. Also ich habe selbst Bekannte und Freunde im angelsächsischen Raum, die in der Verwaltung arbeiten, das ist leider Gottes ein anderes Niveau, teilweise aber auch Gott sei Dank. Ja also ich denke, es ist schon gut, wenn da jetzt eben auch die Pionierarbeit in Deutschland betrieben wird, finde ich eine gute Sache und wäre sehr daran interessiert, die fertige Arbeit zu bekommen. #38:47#

**I:** Ja, schicke ich Ihnen dann sehr gerne zu, wir können das jetzt durch Corona auch erstmal in PDF - Format einreichen, also ist da dann auch gar kein Aufwand mit verbunden. Wenn Sie noch Nachfragen haben, oder Ihnen noch etwas einfällt in den nächsten Tagen und Sie dann auch die Zeit haben, dann können Sie mich natürlich auch gerne kontaktieren. Ansonsten bedanke ich mich nochmals für das Interview, es war wirklich sehr hilfreich, was ich jetzt noch so im Kurzzeitgedächtnis habe. Es wird mir sehr gut weiterhelfen, und ja, dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Tag. #39:29#

**B:** Danke schön, wünsche ich Ihnen auch. #39:32#

**I:** Tschüss. #39:33#

**B:** Tschüss. #39:44#

#### Anhang 4.4: Interviewtranskript IV

Interviewpartner: Interviewpartner fünf  
Datum: 23.07.2021 um 13:00 Uhr  
Länge: 00:00:00 – 00:39:18

I = Interviewer

B = Befragte/r

**I:** Ich stelle ganz kurz noch einmal das Thema vor. Generell geht es um die Digitalisierung der Personalbeschaffung. Konkret befasse ich mich mit dem Aspekt des Social - Media - Personalmarketings. Ich möchte durch meine Arbeit mögliche Einflussfaktoren identifizieren, die erklären, warum das Social - Media - Personalmarketing bisher nur gering genutzt wird, beziehungsweise noch gar nicht genutzt wird. Der Leitfaden baut sich so auf, dass ich zunächst ganz kurz Fragen zu Ihrer Person stellen werde, dann Fragen bezüglich des gegenwärtigen Status - Quo des Personalmarketings in Ihrer Behörde und daran anschließend spezifische Fragen nach möglichen Einflussfaktoren. Wenn Sie hierzu erstmal keine weiteren Fragen haben, dann würde ich jetzt mit dem Interview beginnen. #01:01#

**B:** Perfekt. #01:03#

**I:** Dann wäre die erste Frage, ob Sie sich bitte einmal kurz vorstellen können? #01:08#

**B:** Meine Name ist B, ich arbeite im Personalmarketing. Das ist so ein Bereich sage ich mal, wo die Ausbildungsleitung für die Auszubildenden und die Studierenden angelegt ist und zum anderen ist da das Gesundheitsmanagement mit X bei uns und das Personalmarketing und die Personalentwicklung und ich arbeite sozusagen für das Personalmarketing und die Personalentwicklung. Also, ich bin auch noch ein zusätzlich ausgebildeter Personalentwickler und bin jetzt aber auch sozusagen seit zwei Jahren, fast schon drei Jahren, dabei das Personalmarketing aufzubauen. Also früher haben wir ja ganz normal geworben, wie alle anderen auch, über das Karriereportal und irgendwann hat das Bezirksamt beschlossen, dass es noch einen braucht, der auch mal andere Wege geht. Das heißt wir gehen auf Messen, wir buchen uns auch Online – Plattformen, wo wir dann Personal rekrutieren und seit letztem Jahr sind wir auch im Social Media Bereich unterwegs, also auf Facebook, auf Instagram. Also wir, also das Bezirksamt ist auch auf Twitter vertreten, aber die Personalrekrutierung bezieht sich einzig und allein auf Instagram und Facebook, also so 99,9 Prozent. Wir haben zwar auch einen Xing Account, aber da ist es relativ, wie sagt man das denn, es hat sich jetzt nicht als so gewinnbringend erwiesen, weil Xing da so ein paar Sachen hat, womit sie Geld verdienen wollen, was ich auch total verstehe, das ist ja klar, aber das ist für uns halt unpraktikabel. Weiß ich nicht, ob wir da später noch mal drauf eingehen, aber ich weiß auch nicht bei den Social - Media - Plattformen welche Sie da speziell sag ich mal anvisieren, es wird ja hauptsächlich Instagram und Facebook sein oder? #03:27#

**I:** Genau, also wirklich das, was man mit Social Media allgemein verbindet, aber auch solche speziellen Sachen wie Xing und LinkedIn, also Business - Netzwerke. Diese zählen zumindest bei meiner Arbeit auch mit rein. Da wäre auch die Frage, also bei Ihnen, die Kanäle die Sie wirklich im Rahmen des Personalmarketings bespielen, ist wirklich Facebook als Hauptkanal? #03:58#

**B:** Nein, eher Instagram sage ich mal. Facebook wird mitgezogen, aber Instagram ist denn das, was wir relativ, sag ich mal, häufig bespielen und schon versuchen mit Bezirksamtsthemen fast täglich zu bespielen. Alle zwei, alle ein bis zwei Wochen kommt dann auch ein Post von der Personalrekrutierung. #04:28#

**I:** Okay. In anderen Interviews wurde zudem auch oft LinkedIn als Rekrutierungskanal genannt, der Kanal wird bei Ihnen gar nicht bespielt? #04:38#

**B:** Na wir hatten damals die Wahl, also wir hätten natürlich auch beides machen können, klar, aber wir haben gesagt, wir müssen uns entscheiden zwischen Xing und LinkedIn und haben uns dann, nach der Vorstellung von beiden Plattformen für Xing entschieden. Aber wir haben auch festgestellt, dass bei LinkedIn und bei Xing natürlich wenn dann, sage ich mal so, spezielle Berufsgruppen zu rekrutieren sind. Also der allgemeine Verwaltungsmensch und auch Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter tummeln sich da nicht so viel. Wir haben dann versucht, gerade im IT - Bereich dort zu rekrutieren und auch im Facility - Management Bereich, wozu ich jetzt auch Architekten, Bauingenieure, etc. zähle. #05:39#



**I:** Also wirklich sehr qualifizierte Fachkräfte. #05:42#

**B:** Genau. Ärzte haben wir, also wir haben da ja auch diese Auswertung, auf welche Stellenanzeigen sich wie viele Leute gemeldet haben und da muss ich sagen, zum Beispiel auch bei Ärzten und Ärztinnen, echt wenig dafür, dass es halt auch irre teuer ist. Also Xing ist wirklich richtig teuer. #06:11#

**I:** Ich bin jetzt nicht bei Xing, aber da gibt es keinen kostenlosen Account? #06:15#

**B:** Die machen das eigentlich ganz geschickt. Xing und Kununu gehören ja zusammen und die machen das eigentlich ganz geschickt, dass zum Beispiel auch bei kununu, wenn ich jetzt bei Ihnen arbeiten würde, würde bei kununu automatisch von der Firma für Sie ein Account erstellt werden, ein kostenfreier, und damit Sie dann aber reagieren können und ihn steuern können, müssen Sie den kostenpflichtigen Account nehmen. Es ist so ein bisschen, ich will das jetzt nicht überdramatisieren, aber es ist schon so ein bisschen Erpressung, weil wenn Sie da bewertet werden, Herr Franke ist der mieseste Arbeitgeber den es auf der Welt gibt, dann können Sie nicht reagieren, außer Sie buchen einen Xing Account und reagieren drauf. Oder eben ein kununu Account. #07:06#

**I:** Ist clever. #07:09#

**B:** Und Xing ist so rudimentär, wenn man da den kostenlosen Account nimmt, das macht gar kein Sinn. Aber auch der kostenpflichtige Account hat für uns halt gravierende Nachteile, weil unten steht ja dann immer „Offene Stellen“ und da kann ich nur Stellen veröffentlichen, die ich kaufe. Also sagen wir mal jetzt 15 Stellenanzeigen im Jahr kosten dann, weiß ich nicht, 10.000 Euro, oder 15.000 Euro und die gehen dann immer so drei, vier Wochen, sind die online. Wir schreiben über 100 Stellen aus. Können wir uns gar nicht leisten, die da alle bei Xing reinzustellen, macht auch keinen Sinn, weil eine Verwaltungsmitarbeiterin oder ein Verwaltungsmitarbeiter, der wird uns wahrscheinlich nicht über Xing finden, vielleicht mal einer von tausend, was aber nicht verhältnismäßig ist, es handelt sich ja auch um Steuergeld, das heißt wir müssen natürlich schon gucken und evaluieren, mit wie viel Einsatz der finanziellen Mittel wie viel Personen wir rekrutieren konnten. #08:18#

**I:** Sie sagten am Anfang, dass Sie sich entscheiden mussten, zwischen Xing und LinkedIn. Hatte das Budgetgründe oder einfach auch personelle Gründe, dass man gar nicht die Kapazitäten hat so viele Kanäle zu bespielen? #08:36#

**B:** Es hat finanzielle Gründe. Also es ist halt auch echt teuer. Für Xing haben wir im Jahr bestimmt X Euro bezahlt, das ist auch für uns viel Geld und deswegen haben wir gesagt, okay, wir starten diesen Testballon und gucken wie viel Bewerbungen kriegen wir über Xing rein. Und dann haben wir halt auch gemerkt, dass die professionelle Darstellung des Xing Accounts relativ aufwändig ist, geht auch teilweise nicht, aufgrund eng gesteckter Rahmenbedingungen. Und dann ist es halt so, wie ich eben sagte, man hat dann diese 15 Stellen gekauft und macht im Monat zwei Stellen sage ich mal und dann steht unten „freie Stellen zwei“, und wenn die rausgehen, dann steht „freie Stellen null“, obwohl wir, weiß ich nicht, ja knapp 30 Stellen ausgeschrieben haben, aber die haben wir eben nicht gekauft um die da zu platzieren. Deswegen haben wir jetzt gesagt „Okay, Xing, da ziehen wir uns zurück, steht jetzt auch in keinem Kosten - Nutzen - Verhältnis“, da haben wir über Messen mehr Leute rekrutiert, als über Xing und für alle Messen zusammen haben wir die Hälfte bezahlt, im Jahr. #10:04#

**I:** Sie hatten auch am Anfang erwähnt, dass vor ein, zwei Jahren beschlossen wurde neue Wege zu gehen, so hatten Sie es formuliert, wie kam es dazu? Was war der Grund dafür, dass man gesagt hat, wir müssen das jetzt machen. Wurde das als klares Ziel formuliert, weil einfach nicht mehr die Bewerbungsanzahl da war wie früher oder? #10:33#

**B:** Also wir haben halt auch wirklich teilweise bis zu 400 offene Stellen gehabt, bei 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das sind 20 Prozent, das ist schon wirklich viel und kratzt halt auch an der Leistungsfähigkeit der Bezirksverwaltung. Wir haben das jetzt auch ein bisschen runterbekommen, aber machen wir uns nichts vor, solange die Arbeitsmarktlage so gut ist, was ja auch schön ist, sehen natürlich auch viele kein Sinn darin in der Verwaltung anzufangen. Natürlich verdient man in der freien Wirtschaft oft auch mehr, hat andere Rahmenbedingungen, ganz klar, dass ist halt auch bisschen gekauft, ich habe geregelte Arbeitszeiten, ich habe genug Urlaub und verdiene ja auch nicht schlecht, das soll es nicht heißen. Aber natürlich konkurrieren wir mit der freien Wirtschaft und was für uns noch vernichtender ist, wir konkurrieren nicht nur mit den anderen Bezirken, sondern wir konkurrieren auch mit der Senatsverwaltung, also der Hauptverwaltung und den Bundesbehörden in Berlin. Und die

Bundesbehörden zahlen ja sowieso schon paar Hundert Euro mehr, bei gleichen Besoldungsgruppen und weniger Verantwortung. Die sind ganz anders gestaffelt. Wo bei uns jemand A11 verdient, verdient er in der Senatsverwaltung auf jeden Fall A12 und in der Bundesverwaltung ist das meist schon höherer Dienst, also ab A13, quasi dann der Master. #12:18#

**I:** Ja, es gibt ja beispielsweise beim Bund auch einen Bundeszuschlag, das zählt ja da auch alles mit rein. #12:24#

**B:** Ja das ist wirklich, man verdient da halt besser, das ist unsere Konkurrenz, freie Wirtschaft hin oder her. Aber deswegen müssen wir natürlich auch versuchen, irgendwie von anderen, also, Arbeitskräfte aus anderen Bezirken und von Senatsverwaltungen überzeugen, dann doch bei uns zu arbeiten. #12:49#

**I:** Verstehe. Ja, es ist natürlich wirklich wenn, so wie Sie es geschildert haben, dass 400 Stellen offen waren bei einem Gesamtpersonal von 2000 Mitarbeitern, dann ist das natürlich schon erheblich. Wurde das aufgrund dessen, sage ich mal, wirklich als Ziel ausgegeben, wurde es irgendwo verschriftlicht, dass man das Ziel hat, das Arbeitgeberimage vielleicht nicht zu verbessern, aber zumindest mehr nach außen zu bringen? #13:15#

**B:** Ja. Also es wurde ganz klar gesagt, man möchte halt auch einfach erstmal den Bezirk prä-senter machen, also auch bei den Bürgerinnen und Bürgern, dass die uns überhaupt als Arbeitgeber wahrnehmen und dann ist es natürlich für uns auch wichtig, dass wir als Arbeitgeber auch zeigen, wer wir überhaupt alles sind. Also das geht ja wirklich von der Volkshochschule, über die Bibliotheken, über das Schulamt und nicht nur die Klassiker. Was den meisten ja einfällt ist, ja Ordnungsamt und Bürgeramt, vielleicht noch das Bauamt, aber das wir fünf Abteilungen haben, die so viel mehr machen, wie gesagt die VHS zum Beispiel, da weiß keiner, dass die zu uns gehören. Ja die arbeiten im Bezirk, aber dass die direkt zur Bezirksverwaltung gehören, wie die Bibliotheken. #14:12#

**I:** Das habe ich gerade nicht verstanden. Sie sagten VHS? #14:14#

**B:** Volkshochschule. Die gehört ja auch zu uns. Aber wir müssen den Bürgerinnen und Bürgern halt auch erklären, was gehört alles zu uns, wie vielfältig sind unsere Aufgabengebiete. Man kann ja mit einer Ausbildung, mit einer Verwaltungsausbildung, sag ich mal im Standesamt arbeiten, oder im Sozialamt, oder in der Verwaltung der Volkshochschule, oder Jugendamt, diese Diversität der Aufgabenfelder, die wollen wir nach außen transportieren und erstmal sichtbar machen. Das war Punkt eins, Sichtbarkeit. Und dann natürlich auch unsere attraktiven Aufgabengebiete irgendwie hervorheben, und uns auch abheben von der Hauptverwaltung und der Bundesverwaltung. Das man bei uns halt nicht nur in Büros sitzt, sag ich mal und nie jemanden sieht, sondern dass wir auch direkt mit den Bürgerinnen und Bürgern in Kontakt sind. Nicht alle natürlich, aber die meisten und dieser direkte Kontakt ja auch wahn-sinnig viel ausmacht. Also nicht nur dieses trockene im Büro sitzen, sondern dass man auch mal Leute sieht, dass man auch Bürgerinnen und Bürgern helfen kann, dass man unterstützen kann. Das war uns wichtig, dass wir das nach außen transportieren. #15:45#

**I:** Sind Sie der Meinung, dass diese Zielformulierung, diese Aspekte nach außen zu bringen, dieses Personalmarketing über Social Media positiv beeinflusst hat? Oder anders herum formuliert, Social - Media - Personalmarketing wurde vorher nicht betrieben, weil es in dem Sinne kein staatlicher Auftrag und in erster Linie keine Aufgabe der Verwaltung ist? #16:13#

**B:** Jetzt über Social Media die Rekrutierung zu machen ja? Ja, also, auf manchen Sitzungen habe ich gesagt „Okay, es schadet ja nicht“. Das Problem ist, die Evaluation ist natürlich irre schwierig. Also wir fragen natürlich die Bewerberinnen und Bewerber, wie sie auf uns aufmerksam geworden sind, zum einen beantworten dass aber nicht alle und zum anderen ist es natürlich oft so, wenn sich die Leute bei uns für eine Ausbildung bewerben, dann kommt „durch meine Eltern“. Oft haben die Eltern das dann von Facebook, oder von Instagram, oder es spricht sich einfach rum, dass jemand sagt „Du ich hab hier einen coolen Beitrag gesehen, bewirb dich doch mal da, oder guck mal auf deren Homepage“. Wir versuchen es ein bisschen zu evaluieren, indem wir gucken, wann sind die Stellenanzeigen, also alle zwei Wochen kommen ja neue Stellenanzeigen bei Social Media bei uns raus und dann versuchen wir die, sozusagen, in den nächsten paar Tagen die Klickzahlen auf der Homepage, der Rekrutierungsseite beziehungsweise unsere Karriereseite irgendwie zu vergleichen. Das ist jetzt natürlich in der Evaluation wahrscheinlich streng wissenschaftlich gesehen, nicht hundertprozentig sicher, ganz klar, aber es zeichnet sich ab, dass es da immer so ein kleines Up gibt und die Zugriffszahlen steigen. Nicht überdimensional muss ich auch mal sagen, also Instagram ist jetzt nicht

so, dass ich sage, die rennen uns die Bude ein. Aber das ist vielleicht auch ein längerer Prozess.  
#18:10#

**I:** Würde ich auch denken, dass das wirklich etwas ist, dass mit der Zeit wachsen muss. Dann wäre jetzt meine nächste Frage, Sie meinten jetzt gerade, dass Sie diese Stellenangebote alle zwei Wochen reinstellen. Wie sieht denn das Personalmarketing bei Facebook beispielsweise aus? Also werden dort nur Stellenangebote veröffentlicht, oder werden da auch, sage ich mal, Videos hochgeladen wo sich Mitarbeiter und ihre Aufgabenbereiche vorstellen? #18:42#

**B:** Sowohl als auch. Wir posten quasi aus dem Personalmarketing jede Woche einmal. Also einmal, oder alle zwei Wochen, je nachdem wie man das dann sieht, einmal die Woche, also in einer Woche sind die Stellenangebote draußen und in der nächsten Wochen machen wir was Allgemeines, entweder wir haben Filme, verschiedene Filme von unseren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, auch von der Bezirksbürgermeisterin Frau X, da haben wir einen Werbefilm, wo sie nochmal so ein bisschen was erklärt, oder wir machen Fotos, zum Beispiel vom Bürgermeister und dazu kommt dann noch ein kleiner Text. Also wir versuchen da schon irgendwo uns anders zu präsentieren, also auch ein bisschen allgemeiner. Einmal konkret die Stellenangebote und die Woche drauf ist dann meistens noch eine Werbung, entweder für ein Fachgebiet was dringend sucht, also Ärzte und Ärztinnen brauchen wir zum Beispiel immer, oder Architekten, aber meistens ist es mehr allgemein gehalten. #19:52#

**I:** Sie hatten schon angesprochen vorhin, dass es ja auch ganz klar ein finanzieller Aspekt ist, vor allem wenn es so teuer ist wie bei Xing beispielsweise. Sehen Sie noch andere Gründe, bei anderen Ressourcen, warum Social - Media - Personalmarketing vorher nicht betrieben wurde? Also weil beispielsweise personell nicht die Kapazitäten da waren, dass man solche Kanäle noch bespielen kann, oder einfach die technische Ausstattung gefehlt hat, um halt professionelle Filme zu entwickeln? #20:30#

**B:** Also das haben wir natürlich heute immer noch nicht, eine professionelle Ausstattung, aber die personellen Ressourcen waren auch gar nicht da. Ich bin der Erste quasi, auf der Stelle, also ich habe auch keine Vorgängerin und kein Vorgänger, der wirklich das gemacht hat was ich mache und dann muss man auch sagen, dass die finanziellen Ressourcen waren auch nicht da, also weder personell noch finanziell. Also vorher hat man da auch einfach kein, also kein Mehrwert gesehen, oder man hat es nicht erkannt und dann war es natürlich auch immer noch diese lange Diskussion, dürfen wir als öffentlicher Arbeitgeber überhaupt auf Social Media sein? Das ist ja abschließend sage ich mal, bis heute so weit ich weiß nicht wirklich geklärt. Wo stehen die Server, was dürfen wir, was dürfen wir nicht? Da gibt es immer Handlungsleitfäden, aber eigentlich ist es so, dass es so ein bisschen toleriert wird eher. Also ich glaube so eine hundertprozentige Sicherheit, dass das richtig ist, beziehungsweise absolut rechtssicher, haben wir bis heute nicht. #21:48#

**I:** Gab es da im Vorfeld, also wo entschieden wurde auf Social Media zu gehen, gab es da auch rechtliche Hürden zu nehmen, dass da in der Hinsicht sage ich mal eine Herausforderung bestand? #22:02#

**B:** Jaja, absolut, das war natürlich mit dem Datenschutz auf Instagram und Facebook, Xing nicht so sehr, weil das auch eine europäische Firma ist, die sitzen ja in Österreich, da waren wir schon so ein bisschen ruhiger, aber auf Instagram und Facebook war und ist das natürlich bis heute ein Problem Was ist mit Kommentaren, inwiefern bearbeitet man die, inwiefern geht man auf Kommentare ein, auf welche kann man eingehen, welche kann man gleich löschen? Also wir sind ja da natürlich auch sehr angreifbar, auf Facebook und Instagram da toben sich die Leute ja auch ganz gerne mal aus. #22:52#

**I:** Ja das stimmt. Das klingt jetzt so für mich, als ob diese rechtlichen Sachen, Sie hatten es ja auch schon mehr oder weniger angedeutet, dass dort wirklich noch Unsicherheit bei gewissen Sachen besteht. #23:04#

**B:** Also eine hundertprozentige Rechtssicherheit haben wir nicht, wir gehen jetzt momentan, wir beobachten natürlich auch die Gerichtsentscheide und was die Senatsverwaltung, die ist ja auch auf Instagram und zurzeit gehen wir davon aus, dass alles so in Ordnung ist, wie wir es jetzt betreiben. Aber natürlich sind wir da auch wachsam und müssen halt auch immer gucken, ob da nicht irgendein Gericht anders entscheidet und wir das alles einstampfen müssen. Wir richten uns ja natürlich nach den Gerichten und werden es auch weiterhin machen. #23:43#

**I:** Sie hatten gerade bereits angesprochen, dass man sich ja auch, wenn man auf Facebook und Instagram geht auch teilweise angreifbar macht. Sehen Sie darin auch einen möglichen Grund,

warum Social - Media - Personalmarketing vorher nicht betrieben wurde, weil die Reputation beschädigt werden könnte, beispielsweise durch die Kommentarfunktion, wo dann gesagt wird „Schrecklicher Arbeitgeber“ oder ähnliches? 24:07#

**B:** Ja bestimmt auch. Also wie gesagt, es, auch personelle Ressourcen waren nicht da und die Angst was falsch zu machen ist ja in der Verwaltung so wie so immer größer, als der Mut irgendwie voranzugehen. Das ist ja auch irgendwie ein Stück weit die DNA der öffentlichen Arbeitgeber, dass die natürlich versuchen hundertprozent auf der richtigen Seite zu stehen, juristisch gesehen. #24:40#

**I:** Aber jetzt diese Angst was falsch zu machen, sage ich mal, die wurde in Kauf genommen, aufgrund der Tatsache, dass da halt wirklich viele Stellen offen sind, die man decken muss? #24:49#

**B:** Genau. Wir müssen, zumindest ein Großteil der momentanen ungefähr 190 freien Stellen, ein Großteil müssen wir decken um die Leistungsfähigkeit auf dem Niveau zu halten, auf dem es jetzt ist, oder am besten natürlich zu verbessern. Wir haben ja immer mehr Serviceleistungen dazu, und die müssen natürlich auch zeitnah irgendwie auch abgedeckt sein. ##25:22#

**I:** Gut, dann haben wir schon einen Fragenbereich fertig. Die nächste Frage wäre, Social Media Kanäle sind ja oft in der Presseabteilung verortet sage ich mal, während Personalmarketing hat ja, oder ist ein Teilbereich der Personalbeschaffung und liegt damit im Aufgabengebiet des Personalbereichs. Gab es da Probleme sage ich mal, bei der Frage wo man das verortet in der Implementierung? #25:54#

**B:** Nein, wir haben es so geregelt, dass der Content aus dem Perso, also das Bezirksamt postet ja wie gesagt jeden Tag, das heißt die Bereiche produzieren gewissen Content und die Pressestelle, beziehungsweise das Social - Media - Team, das sind zwei Personen, also zwei Damen, die veröffentlichen das quasi. Die checken das, branden das und veröffentlichen das. Und alle Bereiche sollten eigentlich der Pressestelle das zu liefern, wie gesagt dann kommt das Branding rauf, das wir unten so ein kleinen Bären haben und Bezirksamt X, die haben die Fachprogramme. Und diese, sage ich mal, diese Rohware, die liefern wir. Und das ist natürlich immer, zum Anfang war der Start extrem holprig, weil die natürlich auch viel besser wissen, was man auf Social Media irgendwie posten kann, wie es aussehen muss, welche Formate sie brauchen und wie die Ansprache sein soll. Und da mussten wir uns natürlich alle erstmal so ein bisschen reinfuchsen, keiner von uns hat das gelernt, ich habe auch Personalmarketing nicht studiert, ich bin ganz normaler Verwaltungsbeamter der da reingewachsen ist und der sich das dann sozusagen alles selbst erarbeiten muss. Also wir haben da keine Spezialisten für, und das Social Media Team, die studieren das nebenbei, also die haben da wenigstens so diesen Input und können Fachfragen in ihrem Studium loswerden, aber richtige Fachleute ist schwierig, dafür haben wir auch nicht die Mittel, sage ich mal, um so jemanden zu bezahlen. Jemand der sich da richtig gut auskennt und der das studiert hat und so ein Crack ist, der wird nicht für das Geld zu uns kommen, was wir ihm bieten. #28:00#

**I:** Wenn ich es richtig verstanden habe, das Personalmarketing über Social Media liegt bei der Presse, und die verschiedenen Bereiche und anderem auch Sie als Vertreter des Personalbereichs sage ich mal, liefern der Pressestelle den Content, den die dann veröffentlichen? #28:16#

**B:** Genau. Also schlussendlich mache ich das alles, schicke denen das und die branden das nur noch und veröffentlichen das. #28:26#

**I:** Ah okay. #28:27#

**B:** Also die gucken noch einmal rüber und manchmal sagen die dann auch, naja hier, das und das, können wir das ein bisschen anders schreiben? Aber grundsätzlich schicke denen das Foto und den Text. #28:39#

**I:** Also die finale Prüfung liegt im Pressebereich, aber die. #28:42#

**B:** Ja, also die branden das und veröffentlichen das, so könnte man das glaube ich, also ich erstelle es, die branden das rüber und raus geht's. #28:51#

**I:** Aber jetzt, wo es eine Weile läuft, da funktioniert diese Content - Zuarbeit, das hat sich eingespielt? #29:01#

**B:** Genau, würde ich jetzt mal behaupten, es ist eine gute Zusammenarbeit. #29:08#

**I:** Gab es bei der Entwicklung jetzt, das man wirklich auf Social Media geht. Ich vermute, da musste man ja verschiedene Gremien beteiligen, wie den Personalrat vielleicht, oder die



Arbeitnehmervertretung, gab es da Herausforderungen, die die Implementierung verzögert haben? #29:29#

**B:** Das war bei uns im Haus eigentlich ganz gut, aber nun posten wir natürlich nicht viel über, also Mitarbeiter sind Mitarbeiter, wir gehen an keine Arbeitsplätze ran und wenn doch, dann bekommen wir eine schriftliche Zustimmung. Also deswegen war das eigentlich relativ unkompliziert. Aufhalten tut es natürlich immer ein bisschen, aber es ist für uns natürlich auch ein wertvoller Baustein wenn Leute noch einmal rübergucken und fragen „Habt ihr daran gedacht und daran gedacht?“. Also wir haben da eine sehr gute Zusammenarbeit mit den gesamten Beschäftigtenvertretungen. In andern Häusern ist es ja schon so, dass die viel blockieren, dass kann ich bei uns nicht sagen. #30:14#

**I:** Gut dann haben wir den Bereich auch fertig. Der nächste Bereich der geht jetzt in Richtung Kompetenzen. Also wenn man jetzt Social - Media - Personalmarketing betreibt, dann erfordert das ja verschiedene Kompetenzen. Das eine wäre die technische Kompetenz, sage ich mal wie solche Videos aussehen müssen, welche Inhalte für solche Plattformen überhaupt in Frage kommen. Sehen Sie darin ein Grund, weil diese Kompetenz vorher nicht da war, das Social - Media - Personalmarketing vorher nicht betrieben wurde? #30:56#

**B:** Ja, definitiv, also weder finanziell noch personell. Wir haben die Filme ja durch eine Agentur erstellen lassen, weil wir das Equipment nicht haben und auch das Know-how nicht haben. Also so ein Film dreht sich ja auch nicht mal eben so schnell, sondern die haben das halt wirklich ganz professionell aufgezogen. Und wir haben dann die Fragen quasi nochmal korrigiert, oder beziehungsweise geguckt, ob man das so machen kann, aber vorher ganz klar, hatten wir keine finanziellen Mitteln und auch keine personellen Mittel. #31:33#

**I:** Und ist das jetzt immer noch so, dass die Videos von einer externen Agentur. #31:38#

**B:** Ja. Also wenn wir noch welche hätten, also wir haben jetzt fünf gedreht und die werden jetzt erstmal ausgespielt und dann müssen wir gucken, ob wir da noch einmal neue produzieren lassen. Sonst arbeiten wir hauptsächlich mit Fotos. #31:55#

**I:** Und die Fotos, das ist dann ein Aufgabengebiet von Ihnen, dass Sie da die Fotos. #32:00#

**B:** Ja genau, dass mache ich dann auch. Also entweder haben wir Fotos in unserer Fotodatenbank, oder ich mache Fotos und dann benutzen wir die. #32:10#

**I:** Dann ist ja die zweite Sache, durch die Kommentarfunktion, Sie haben es ja vorhin auch schon angesprochen, ist ja auch eine Frage wie man reagiert auf bestimmte Kommentare, ob man die löscht, solche Sachen. Aber laut ihren Schilderungen ist das ja ein Aspekt der Presseabteilung, wenn die die Kanäle im Endeffekt bespielen. #32:33#

**B:** Genau. #32:34#

**I:** Da denke ich mal, können Sie nur wenige an Aussagen treffen, inwieweit das ein Hindernis war? #32:40#

**B:** Also ich weiß, dass es immer noch teilweise problematisch ist, Personalmarketingbereich aber gar nicht, also da werden zwar oft Fragen gestellt, die versuchen wir natürlich auch schnellstmöglich zu beantworten, aber im Bereich der allgemeinen Verwaltung, oder wenn unsere Bürgermeisterin um die Häuser zieht, dann, da weiß ich, dass die gucken, was Sie gerade macht und wenn Sie irgendein Denkmal einweihet, wo, also weiß ich jetzt nicht, für die Sinti und Roma hat Sie mal ein Denkmal eingeweiht, dann wird die Kommentarfunktion oft gesperrt, um einfach den Leuten da keine Plattform zu bieten, irgendwelche Hasskommentare zu machen, die dann vielleicht die oder den einen verletzen. Das wollen wir versuchen so, so stark wie möglich auszuschließen. #33:46#

**I:** Gut, dann würde ich jetzt schon zum letzten Fragekomplex kommen. Sie meinten ja am Anfang, dass da vor ein, zwei Jahren beschlossen wurde neue Wege zu gehen. Da würde man ja sagen, dass das wirklich eine innovative Organisationskultur ist, würde ich jetzt so einschätzen. Wie würden Sie denn beschreiben? Besteht da jetzt wirklich eine Offenheit seitens der Mitarbeiter, wirklich innovativ zu denken und neue Wege zu gehen und nicht immer diese klassische Verwaltungsvorurteil, immer nach Muster A, wir waren bisher immer nur auf Messen, deswegen gehen wir auch weiterhin? #34:33#

**B:** Na die Mitarbeiter an sich, das kann ich jetzt natürlich nicht beurteilen, aber zum Beispiel mein Chef, der unterstützt mich da eigentlich bei jedem Projekt. Also alles was ich mir so aus den Fingern sauge und was ich ausprobieren möchte, da sagt er auch „Ja, machen Sie mal“. Also es muss natürlich finanziell machbar sein, aber wir haben Online - Messen ausprobiert, Präsenz – Messen, hier und da. Bei vielem habe ich dann gesagt, ja toll und bei einigen habe

ich auch gesagt, nein, geht gar nicht, aber da habe ich schon extrem viel Rückendeckung und kann auch relativ frei agieren. #35:20#

**I:** Also selbstständig und eigenverantwortlich? #35:23#

**B:** Genau. Also mein Chef will halt nur, dass wir auch neue Wege gehen, er möchte, dass wir da irgendwie alles versuchen was geht. #35:35#

**I:** Er hat das wirklich so ausgegeben ja? Okay. #35:38#

**B:** Ja. #35:49#

**I:** Das wäre auch eine weitere Frage in diesem Bereich gewesen, inwiefern solche innovativen Ansätze von der Führungskraft unterstützt werden und auch, sage ich mal, Fehler erlaubt sind, wenn es nicht so funktioniert? #35:52#

**B:** Das ist überhaupt kein Problem. Also das habe ich damals auch ganz klar gemacht, als ich da angefangen habe, ich mache das alles, aber es wird nicht alles klappen, das ist ganz klar, ich muss mir die Messen auch alle angucken und auch als Aussteller angucken. Ich habe gesagt, dass wird auf jeden Fall ein try - and - error sein. Das ist bei allen Sachen so, auch bei den Plakaten, wir plakatieren ja in der U - Bahn und Hintergleisplakate, S - Bahnhof Südkreuz kriegen wir jetzt auch ein ganz großes Plakat und da müssen wir gucken, das habe ich auch von Anfang an gesagt, wir werden viele Sachen nicht evaluieren können, ist einfach so. U - Bahn Reklame kann man meines Erachtens, zumindest für uns nicht evaluieren. #36:45#

**I:** Gut, dann wäre ich jetzt so mit meinen inhaltlichen Fragen auch fertig. Jetzt nochmal in Rückblick auf das jetzt, oder bisher geführte Interview, gibt es etwas was ich jetzt noch gar nicht betrachtet, oder angesprochen habe, was Sie wirklich als Einflussfaktor oder Hindernis im Zusammenhang mit Social – Media – Personalmarketing sehen? # 37:09#

**B:** Würde mir jetzt spontan nichts einfallen. Wenn mir noch was einfällt, würde ich Ihnen das schreiben. #37:17#

**I:** Ja, das wäre sehr gut. #37:19#

**B:** Aber ehrlich gesagt, fällt mir nichts ein. Aber wenn Ihnen sage ich mal noch was einfällt, jetzt in den anderen Interviews oder so, dann können Sie mich natürlich gerne noch einmal anrufen und wir machen nochmal einen Termin, das ist gar kein Problem. #37:36#

**I:** Komme ich sehr gerne drauf zurück, sofern sich noch etwas ergibt. Dann jetzt noch die Frage an Sie, ob Sie jetzt noch Fragen an mich haben? #37:45#

**B:** Nur ob ich nachher das Ergebnis in Form der Masterarbeit sehen könnte, weil das würde mich schon interessieren, also was Sie so rausfinden. #38:00#

**I:** Nein, das ist auch überhaupt kein Problem, das wäre jetzt auch mein letztes Wort gewesen, dass ich Ihnen die fertige Arbeit natürlich selbstverständlich zukommen lasse. Das ist auch kein Problem, durch Corona kann man es auch momentan per PDF einreichen, und das dann einfach weiterzuleiten ist gar kein Problem. Ja, dann würde ich mich jetzt nur noch einmal für Ihre Zeit vielmals bedanken, es war wirklich sehr informativ, hat mir sehr weitergeholfen, da ist sicherlich einiges an Inhalten drin. Ich weiß nicht ob Sie jetzt noch weiterarbeiten müssen? #38:39#

**B:** Ja noch ein bisschen hier im Home - Office bin ich heute, weil auf Arbeit können wir diese Videoschaltungen nicht machen, das klappt immer nicht so richtig, deswegen. Aber wie gesagt, mein Angebot steht, wenn Sie da noch irgendwie sagen „ Da habe ich noch einen neuen Block“, dann ist das überhaupt kein Problem, das können wir gerne auch kurzfristig machen. #39:01#

**I:** Vielen Dank für das Angebot auf alle Fälle und dann wünsche ich Ihnen ein schönes Wochenende, ein nicht mehr ganz so langen Arbeitstag und dass Sie gesund bleiben. #39:12#

**B:** Danke Ihnen auch. #39:15#

**I:** Okay, tschüss. #39:17#

**B:** Tschau. #39:18#

## Interviewtranskript IV

Interviewpartner/in: Interviewpartner/in sechs und sieben  
Datum: 28.07.2021 um 13:30 Uhr  
Länge: 00:00:00 – 00:48:41

I = Interviewer

B = Befragte/r

**I:** Meine Name ist Patrick Franke. Ich bedanke mich vielmals für die Zeit, die Sie mir für das Interview eingeräumt haben. Ich bin gegenwärtig noch Student an der Universität Potsdam im Masterstudiengang der Verwaltungswissenschaften und schreibe aktuell meine Masterarbeit. Das generelle Thema meiner Masterarbeit ist die Digitalisierung der Personalbeschaffung. Konkret befasse ich mich mit dem Aspekt des Personalmarketings über Social - Media - Kanäle. In diesem Zusammenhang möchte ich Einflussfaktoren herausfinden, die erklären, warum diese Art des Personalmarketings bisher nur in sehr begrenztem Umfang genutzt wird, beziehungsweise noch gar nicht von den verschiedenen Verwaltungen. Der Fragebogen ist so aufgebaut, dass ich zunächst mit einer kurzen Frage zu Ihrer Person beginnen werde, dass Sie sich und Ihre Tätigkeiten kurz vorstellen. Dann werde ich deskriptive Fragen stellen, um herauszufinden, inwieweit Social - Media - Personalmarketing bei Ihnen betrieben wird. Daran anschließend werde ich spezifische Fragen zu möglichen Einflussfaktoren stellen. Ich hoffe ich konnte durch meine Ausführungen die noch bestehenden Unklarheiten ausräumen. Ich würde jetzt mit der ersten Frage und damit mit dem Interview beginnen. Können Sie sich bitte einmal kurz vorstellen? #01:45#

**B1:** Dann fange ich jetzt einfach mal an. Mein Name ist B1, ich bin tätig in der Dienststelle X, im Bereich X1. Wir haben verschiedene Themen unter uns, eben auch Personalrekrutierung und Personalmarketing. Das ist bei uns ein relativ junges Thema sage ich mal, ich bin auch wirklich noch nicht lange in der Dienststelle und ich strecke so meine Fühler aus, was jetzt tatsächlich existiert und was machbar ist. Von daher ist es vielleicht schon mal eine Antwort auf eine spätere Frage, dass das Thema halt einfach noch gar nicht so lange aus meiner Sicht präsent ist, sondern jetzt auch wirklich präsent wird im ganzen Land. #02:51#

**I:** Okay, danke schön. #02:52#

**B2:** Dann mache ich mal weiter. #02:56#

**B1:** Achso Entschuldigung, darf ich eine Sache noch ganz kurz sagen? Und zwar, wir hatten ja auch vereinbart, dass das Interview anonymisiert wird, davon gehe ich jetzt dann natürlich aus. #03:04#

**I:** Selbstverständlich. #03:05#

**B1:** Super. Alles klar, danke. #03:07#

**B2:** Ich bin B2, ich arbeite für den Bereich X2. Wir sind der Bereich, der sich hier um Öffentlichkeitsarbeit kümmert. Ich persönlich bin unter anderem hauptverantwortlich für die Social - Media - Kanäle. Wir sind auf Facebook und Twitter seit dreieinhalb Jahren, das war ungefähr zu dem Zeitpunkt, wo ich hier angefangen habe und auf Instagram jetzt seit Anfang diesen Jahres mit einem Hauptkanal. Ich mache Social Media tatsächlich nur als eine meiner vielen Tätigkeiten, ich bin nebenbei auch noch stellvertretende Bereichsleitung und habe da natürlich noch viele andere Dinge zu tun und habe mich auch lange Zeit um die Internetseite noch gekümmert, was auch ein großer Batzen an Arbeit tatsächlich war, weil ich da auch der Einzige war. Das Thema hat jetzt jemand anders, jetzt kann ich mich ein bisschen mehr auf die Social - Media - Kanäle konzentrieren. Das nur zu Einführung, Einschränkung, dass ich hier jetzt nicht komplett für Social - Media verantwortlich bin. Und ja, vielleicht schon ein Vorgriff auf Fragen, die nachher so kommen könnten, woran es denn liegen könnte, warum man da jetzt im Bereich Personalmarketing noch nicht so weit ist, wie wir es vielleicht gerne hätten. #04:35#

**I:** Dann würde ich jetzt in den deskriptiven Teil einsteigen. Sie sagten ja gerade schon, dass Sie gerade auf Facebook, Twitter und auf Instagram aktiv sind. Wird denn in Ihrer Behörde schon Personalmarketing über Social - Media betrieben? #04:59#

**B2:** Ja, ich dränge da auch durch aus darauf, dass das auch ein bisschen verstärkt jetzt auch passiert. Wir haben jetzt auch schon vereinzelt Stellenangebote da eingestellt, auf Facebook und Twitter vor allen Dingen, Instagram ist ja noch nicht so alt, aber auch da haben wir das

jetzt schon gemacht, vor allen Dingen, als es um das Thema X ging, da wurden und mussten ja einige Stellen geschaffen werden, um das Thema X umzusetzen. In diesem Zusammenhang haben wir das dann relativ exzessiv versucht und punktuell hier und da. Aber wir haben jetzt keine, nicht jedes einzelne Stellenangebot kommt da rein, sondern immer mal wieder, wenn man an mich denkt und an unsere Social - Media - Kanäle. Dann mach ich das dann auch.  
#05:48#

**I:** Okay, da vielleicht gleich eine kurze Nachfrage: Wird da auf Sie zu gegangen, wenn da wirklich bestimmte Qualifikationen erforderlich sind, oder gesucht werden, wo man sich erhofft, dass man diese auf diesen Plattformen findet, oder ist es mehr so ein Sache, wenn den Leuten einfällt, da sind ja noch diese Social - Media - Plattformen, dass diese Angebote dann ohne weitere Überlegungen an Sie geschickt werden? #06:15#

**B2:** Letzteres, so würde ich das jetzt mal einschätzen. Also das da, dass man jetzt irgendwie glaubt, dass man bestimmte Zielgruppen besser über Social Media erreicht, soweit sind wir glaube ich noch nicht, sondern es ist tatsächlich eher so, wenn man mal dran denkt: „Ach da ist ja auch noch Social Media“. Es gibt natürlich auch Leute die affiner sind was Social Media angeht als andere, die kommen dann proaktiv auf mich zu. Das ich mir jetzt aber zum Beispiel Stellenangebote angucke, dass ist ressourcentechnisch einfach, zeittechnisch nicht so wirklich möglich, deswegen bin ich da schon drauf angewiesen. Aber es ist jetzt nicht strategisch gedacht, dass wir da punktuell das veröffentlichen, sondern eher, weil es eben auch noch nicht so in den Köpfen der Leute drin ist, dass man auch Social Media nutzen kann, zumindest hier in der Dienststelle. Das ist jetzt zumindest meine Einschätzung. #07:03#

**B1:** Ich kann ja auch gerne mal ergänzen. Das was ich mache ist dann quasi von zentraler Stelle das Rekrutierung, beziehungsweise Personalmarketing, das heißt allgemeine Maßnahmen. Ich bin mir jetzt auch gar nicht sicher, ob die Bereiche selber, auf Sie B2, schon mal zugekommen sind, oder ob wir beide da hauptsächlich bisher nur kommuniziert haben. Können Sie ja vielleicht gleich noch mal sagen. Ich kann nur für meinen Teil sagen, dass ich immer dann auf B2 zugegangen bin, wenn es halt wirklich um eine Masse an offenen Stellen ging. Das geht dann auch tatsächlich teilweise in diese Zielgruppe auf Instagram, dass man sagt, da erhoffen wir uns schon eine größere Aufmerksamkeit von. #08:40#

**I:** Also wird auf Social Media zurückgegriffen, wenn wirklich ein erhöhter Bedarf besteht?  
#08:47#

**B1:** Also so habe ich es zumindest gehandhabt. Ich weiß eben nicht, ob auch einzelne Bereiche auf B2 zugegangen sind und gesagt haben, dass sie vereinzelt eine Stelle mal posten möchten oder irgendwie sowas, also da können Sie vielleicht noch was zu sagen. #09:04#

**B2:** Also wirklich, wenn es tatsächlich um mehrere Stellen auf einmal geht, so einzelne Stellen eher weniger. Und ich würde auch mal einschätzen, dass die Dienststelle ganz schön viel ausschreibt, deswegen weiß ich auch gar nicht, ob das so sinnvoll wäre, da jede einzelne Stelle da zu machen, aber das ist vielleicht auch noch für später eine Diskussion. Aber ja, so ungefähr, also mit B1 hatte ich tatsächlich jetzt am meisten zu tun, weil Sie die Einzige zu sein scheint, die das wirklich etwas strategischer mit auf dem Schirm hat, was ja wie ich finde, eine gute Sache ist. #09:56#

**I:** Nochmal eine Nachfrage: Auf Buisness - Netzwerken, die ich im Rahmen meiner Arbeit auch zu den sozialen Medien zähle, wie Xing oder LinkedIn, dort sind Sie nicht aktiv? # 10:05#

**B2:** Nein, da sind wir nicht, das habe ich bisher immer aus Zeitgründen einfach abgelehnt, weil mit den drei anderen Netzwerken bin ich und meine Kollegen, die mich dabei noch ein wenig unterstützen, voll ausgelastet. Da schaffen wir nicht auch noch Xing und LinkedIn. Das ist ein bisschen schade, klar, aber es halt leider so. #10:30#

**I:** Sie B1, sagten am Anfang, dass es noch ein relativ junges Thema ist und auch noch nicht präsent ist. Was meinen Sie, woran liegt das, beziehungsweise was sehen Sie dafür als Gründe? #10:46#

**B1:** Ja, also woran liegt das? Im Grunde genommen liegt es häufig an den Kapazitäten würde ich jetzt mal sagen, dass in den Häusern die Stellen dafür einfach noch nicht geschaffen waren, um halt auf Social Media präsent zu sein. Es liegt daran, dass natürlich auch viele Themen, oder einige Themen mitbestimmungs- oder mitwirkungspflichtig sind mit den Beschäftigtenvertretungen, warum dann natürlich auch erstmal andere Verhandlungen intern stattfinden müssen, bevor man da überhaupt nach außen gehen kann. Es liegt auch daran, dass wir natürlich versuchen, da einen landesweiten Schulterschluss hinzubekommen. Das heißt, wir sind



auch verstärkt mit der Dienststelle Z in Kontakt, dass wir sagen, wie können wir denn präserter werden und da tatsächlich auch dienststellenübergreifend arbeiten? Dann ist es natürlich auch, dann ist auch der Abstimmungsbedarf noch höher, als wenn es nur in der eigenen Dienststelle stattfinden würde. Also das sind jetzt so mehrere Punkte denk ich mal. Das mit den Kapazitäten ist halt einfach ein ganz wichtiger und ja, dass die Stellen dafür dann einfach auch wirklich bisher nicht vorhanden waren. #12:20#

**I:** Ihre Ausführungen decken sich mit weiteren Fragen, die ich noch habe. Ich würde jetzt einmal kurz darauf eingehen, dass Sie gesagt haben, dass die personellen Kapazitäten nicht da sind. Sie B2 meinten ja auch, dass Sie wirklich Xing und LinkedIn aus Kapazitätsgründen nicht bespielen können. Meinen Sie, dass das daran liegt, dass innovative Personalwerbung, beziehungsweise Personalwerbung an sich, keine Kernaufgabe der Verwaltung ist? #13:00#

**B2:** Da müsste ich raten, ob das so ist, aber ja, könnte gut sein. Also unsere Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit ist es, über die Arbeit dieser Dienststelle zu informieren, sozusagen das Grundrecht der Bürgerinnen und Bürger, über Regierungshandeln, über Verwaltungshandeln informiert zu werden und sich informieren zu können, das ist so ein bisschen unsere Hauptaufgabe und Personalmarketing ist tatsächlich jetzt nichts, was da wirklich dazu gehört, auch wenn es natürlich wichtig wäre, weil auch eine Verwaltung braucht irgendwie tolle, coole Leute, die eben auch innovativ denken und eben auch in der Verwaltung, wo es jetzt mit der Digitalisierung tatsächlich auch mal bei uns losgeht, da eben auch vorangehen können. Aber tatsächlich glaube ich, dass das auch mit ein Grund ist, dass es nicht als Kernaufgabe gesehen wird. #13:55#

**B1:** Dazu kann ich auch noch ergänzen, dass es nun mal jahrzehntelang so war, dass eigentlich Einstellungsstopp war, dass von extern überhaupt gar keine Menschen in die Verwaltung gekommen sind. Das heißt, es war auch einfach kein notwendiges Thema. In den letzten Jahren und mit dem demografischen Wandel ist es natürlich unbedingt notwendig und man sieht, dass man die Stellen gegebenenfalls eben nicht nur mit dem eigenen Nachwuchs besetzen kann, sondern dass man auch auf dem freien Arbeitsmarkt aktiv werden muss. Und in dem Moment, als klar wurde, wie groß dieses Gap sein wird im Grund genommen, zwischen den Leuten, die man selber im Nachwuchs hat und die, die man vom privaten, freien Arbeitsmarkt benötigt, da wurde eigentlich auch sofort angefangen sich darüber Gedanken zu machen. Aber es dauert halt einfach, bis man dann glaube ich auch, diese Zeit aufgeholt hat, die vielleicht in der Privatwirtschaft natürlich irgendwie schon so ein ganz natürlicher Gang war, weil eben so viel eigener Nachwuchs in der Privatwirtschaft nie vorhanden war. #15:12#

**I:** Aufgrund dessen, dass da diese, von Ihnen gerade erwähnte Unterdeckung aufgefallen, beziehungsweise entstanden ist, wurde dann dahingehend auch der Aufbau eines Arbeitgeberimages als Ziel ausgegeben, einschließlich dem Personalmarketing über Social Media? #15:34#

**B1:** Also ich kann es jetzt nur von meiner Warte aus berichten, dass es tatsächlich so ist, dass sich in den letzten Jahren da Arbeitsgruppen zusammengefunden haben und diese Notwendigkeit, ist dann aber gegebenenfalls irgendwie noch nicht ganz so gesehen worden und verstärkt sich jetzt wirklich immer weiter und intensiviert sich auch immer weiter. Aber es gibt Dinge, die kann man nicht wie in einem privaten Unternehmen einfach mal so eben aus dem Ärmel schütteln, sondern da braucht das wirklich einen großen Vorlauf und die Beteiligung von Beschäftigtenvertretungen und man kann sich eben nicht zwei Monate vorher entscheiden, manche Personalmarketingmaßnahmen durchzuführen, sondern, ja, es braucht mehr Vorlauf. #16:54#

**I:** Damit haben wir schon die Fragen zu dem ersten vermuteten Einflussfaktor abgearbeitet. Die nächste Frage wäre jetzt, gab es neben den personellen Kapazitäten noch andere Bedingungen sage ich mal, oder Voraussetzungen, die eine, oder das Personalmarketing über Social Media in der Vergangenheit beeinflusst haben, beispielsweise es war kein finanzieller Spielraum da? Ich weiß jetzt nicht, inwieweit man solche Sachen da anwerben kann, aber dass die Reichweite von Stellenanzeigen erhöht wird, oder das wirklich die technischen Voraussetzungen nicht gegeben waren, um ansprechende Videos und Bilder hochzustellen, oder rechtliche Bedingungen wie Datenschutz da Probleme machten? #17:51#

**B2:** Ich fange einfach mal an. Also technisch ist alles, also das ist nicht das Problem. Also im Zweifel kauft man sich dann noch mal Bilder ein, oder kann sich einen Dienstleister irgendwie suchen der sowas macht. Tatsächlich ist so Finanzierung immer so ein kleines Problem, weil

Facebook und Datenschutz ist jetzt nichts, was man zusammen denkt, sondern ganz im Gegenteil. Und deswegen bin ich persönlich immer etwas vorsichtig da Geld reinzugeben und es ist auch tatsächlich in der Verwaltung nicht ganz so einfach Geld auszugeben und Unternehmen zu beauftragen. Das ist auch richtig, es geht hier um Steuergelder, da muss man auch sehr genau nachweisen, warum das denn jetzt notwendig war und warum man sich jetzt diese eine Firma ausgesucht hat, die sich da irgendwie darum kümmern soll. Wir haben das bei größeren Kampagnen durchaus mal gemacht und durchaus auch erfolgreich gemacht, beim Personalmarketing war das, stand das jetzt nicht auf dem Tableau. Also B1 hatte ja schon gesagt, die einzelnen Bereiche kümmern sich eigentlich selbst um die Ausschreibungen und auch darum, die dann sozusagen auf die diversen Plattformen die es ja gibt, hier das Karriereportal vor allem vom Land Berlin, da einzustellen und dann zu pflegen und so weiter. Und dann hängt es halt davon ab, ob die daran denken, dass es auch Social Media gibt. Ich habe das schon mehrfach aktiv angeboten, dass es das gibt, aber ich bin halt darauf angewiesen, dass die dann darauf reagieren und mir dann halt auch Bescheid geben, wenn die das dann wollen. Das ist das Haupthemmnis neben dem Zeitproblem, weniger das technische oder sowas, da sind wir ganz gut aufgestellt, daran scheitert es jetzt eher weniger. #20:17#

**B1:** Ja, es ist tatsächlich intern ein großer Abstimmungsbedarf das zu bündeln, ich kann teilweise eben auch nicht komplett hinter die Kulissen gucken. Wir sprechen natürlich darüber, welche Stellen sind schwer zu besetzen, also das ist halt auch gerade so ein Faktor zu sagen, wo haben wir Schwierigkeiten und ich auch immer wieder nur anbieten kann: „wenn Sie Schwierigkeiten haben Stellen zu besetzen, lassen Sie uns drüber reden und wir gucken einfach mal, ob wir irgendwie andere Wege finden als das einfach nur in unser Berliner Karriereportal zu stellen“. Scheinbar und da kommt definitiv auch Corona mit ins Spiel, ist der Zulauf, oder die Bewerbungssituation über das Berliner Karriereportal nicht so schlecht, das heißt, das tatsächlich schon viele Bewerbende sind. Man muss auch sagen, das Berliner Karriereportal wird immer bekannter und solange dieser Druck nicht da ist, die richtigen Leute zu bekommen, sondern wirklich zu sagen, wir bekommen die an Bord, werden wahrscheinlich auch keine neuen Wege gegangen. #21:52#

**B2:** Das kann ich aus eigener Erfahrung bestätigen. Wenn wir hier Stellen ausgeschrieben haben, kriegen wir immer so 20 bis 30 Bewerbungen mindestens, im schlimmsten Fall sage ich mal, hatten wir bei einer Stelle mal wirklich über 100 Bewerbungen und die muss man ja auch erstmal alle bearbeiten. Das macht dann nicht die Büroleitung, sondern da ist dann auch die Bereichsleitung mitgefragt. Da kann man dann auch drauf verzichten, dass es dann plötzlich 120 sind, das kommt da dann vielleicht auch noch mit zu, dass man dann vielleicht bisschen Angst vor der Mehrarbeit hat, die dadurch entsteht und ein bisschen vergisst, das man dadurch vielleicht auch mal andere Leute, anstatt sozusagen die Verwaltungseigengewächse sage ich mal, man braucht ja auch mal Quereinsteiger, die nicht immer schon dieses Verwaltungsdenken inhaliert haben, sondern vielleicht auch mal eben andere Ideen haben. Dieses Bewusstsein, dass man solche Leute dadurch erreicht, fehlt dann vielleicht so ein bisschen meiner Einschätzung nach. Und ja, wenn man halt tatsächlich so viele Bewerbungen hat, dann ist halt der Druck nicht unbedingt da, das stimmt dann schon. #23:05#

**B1:** Und ich habe so das Gefühl, also ich meine ich könnte das auch noch mal verifizieren, könnte noch mal nachschauen, ob es tatsächlich so ist, dass Corona bewirkt hat, dass sich viel mehr Menschen im öffentlichen Dienst bewerben, aus der Privatwirtschaft heraus, die sagen: „Okay, vielleicht ist es vom Gehalt her nicht ganz so attraktiv wie die Privatwirtschaft, aber ich habe einen sicheren Arbeitsplatz“ und dieser Aspekt, einfach wirklich in den letzten Monaten sehr viel mehr in den Vordergrund gerückt ist. #23:40#

**I:** Das wirklich die Vorzüge des öffentlichen Dienstes sage ich mal, die Nachteile wie die Bezahlung, was Sie schon sagten, ausgleicht, beziehungsweise überwiegt. Sie hatten beide angesprochen, dass diese, dass die verschiedenen Bereiche die Personalgewinnung für sich betreiben. Würden Sie sagen, dass es wirklich ein Hindernis ist, diese Kommunikation zwischen den Bereichen, für das Social - Media - Personalmarketing? Es ist ja immer auch eine Frage, welche Inhalte lädt man hoch, dass man dort zu wenig aus den anderen Bereichen an Zuarbeit bekommt, um diese Kanäle halt wirklich regelmäßig zu bespielen? #24:35#

**B1:** Ich würde es jetzt nicht als Problem bezeichnen, sondern das ist was, was wir jetzt natürlich auch noch nicht ganz aktiv, strategisch irgendwie in die Bereiche getragen haben muss man sagen, sondern wir sind jetzt momentan noch auf der Stufe zu sagen, oder immer wieder

anzubieten und zu sagen, wenn ihr unsere Hilfe braucht, dann kommt auf uns zu. Ich glaube schon, dass das dann quasi Schritt zwei ist, sozusagen, gut, wir merken, da kommt jetzt nicht so viel, aber wir wollen, so wie B sagte, regelmäßig auch Stellen posten, wollen sagen, dass wir ein attraktiver Arbeitgeber sind, wir nehmen Menschen vom freien Arbeitsmarkt, wir sind nicht nur irgendwie an unseren eigenen Nachwuchs gebunden, ich glaube das wäre dann Schritt Nummer zwei tatsächlich, zu sagen, wir bauen jetzt aktiv mal unser Arbeitgeberimage auf. Da weiß ich von der Dienststelle Z, die haben jetzt tatsächlich auf Instagram auch ihren eigenen Arbeitgeber - Kanal. Also die haben vorher auch ein Profil gehabt, von ihrer Dienststelle Z, wo dann auch ab und zu quasi nur was eingelaufen ist, was das Personalmarketing betroffen hat und haben jetzt ihren eigenen Arbeitgeberkanal mittlerweile, wo dann aktiv berichtet wird. Wir sind halt von diesem Angebot jetzt noch nicht auf diese aktive und offensive Werbung übergegangen. Das ist eine strategische Sache, die wir dann eben überlegen müssen. Wir sind noch in der Angebotsphase sage ich mal. #26:20#

**I:** Sie hatten auch gesagt, dass es auch wichtig ist, die Beschäftigtenvertretung ins Boot zu holen. Gab es denn darüber hinaus auch noch andere Gremien und Stellen die man beteiligen musste und inwieweit würden Sie sagen, dass es ein Hindernis war und erklärt, warum es bisher nicht genutzt wurde, beziehungsweise zurückhaltend genutzt wurde? 26:42#

**B1:** Also ich würde jetzt mal sagen, neben den Beschäftigtenvertretungen versuche ich immer in regelmäßigen Gesprächen mit den Bereichen, immer wieder durch Aufklärungsarbeit irgendwie zu überzeugen, also dass man wirklich sagt, das macht Sinn und ich das vor allen Dingen auch in Einzelgesprächen vorstelle und wenn man so will, dass ist ja auch so ein Gremium für sich, also wenn man zusammen kommt und Dinge bespricht, die man irgendwie zukünftig anders machen könnte. Aber weitere Gremien sind mir nicht bekannt, abgesehen davon, dass wir natürlich auch unsere ganz normalen Wege haben, wenn wir etwas bewilligt bekommen müssen, sei es nun finanziell, oder sei es halt tatsächlich auch diese Entscheidung, die ja letztendlich auch von der Leitung getroffen werden muss, in welcher Form wir denn zukünftig auftreten wollen. Wollen wir als Dienststelle X überhaupt einen eigenen Arbeitgeberkanal, oder wollen wir das gar nicht, wollen wir komplett auf der fachlichen Ebene bleiben? Das sind ja so Themen, die so sehr strategisch sind, die eben unbedingt auch mit der Leitung besprochen werden müssen. #28:26#

**I:** Dann kommen wir jetzt zum nächsten Komplex. Wenn man soziale Medien benutzt ist es ja auch immer eine Frage der Kompetenzen. Im Rahmen meiner Arbeit habe ich die sogenannte digitale Kompetenz in drei Kompetenzarten unterschieden. Einmal die technische Kompetenz, was die Erstellung von ansprechenden Bildern und Videos, aber auch die Bedienung der Plattform umfasst, dann die kognitive Kompetenz also beurteilen zu können, welche Inhalte sind relevant, welche Stellenangebote sind für welche Plattform geeignet und die soziale Kompetenz. Es gibt ja die Kommentarfunktion, da kann es ja auch sein, dass eine Interaktion stattfindet und man entsprechend angemessen reagieren muss. Inwiefern sind Kompetenzen ein Faktor, dass Personalmarketing über Social Media bisher nicht betrieben wurde, oder zumindest zurückhaltend? #29:37#

**B2:** Also ich sage mal so, der Einzige, der diese Kompetenz hier haben muss, bin ich, beziehungsweise meine Kollegin, die anderen Fachbereiche müssen die jetzt nicht zwingend haben. Also ich mache da, wenn die auf mich zu kommen, dann mache ich da irgendwie Vorschläge oder gebe Hinweise was denn so ein Text beinhalten muss, wie so ein Bild aussehen muss, wenn die uns was zuliefern wollen sozusagen. Dann liefern die mir was zu, machen einen Vorschlag und dann passe ich das entsprechend an, wie ich jetzt finde, dass das auf Twitter, auf Facebook, oder auf Instagram irgendwie dann passt. An der Kompetenz dürfte es jetzt eher weniger liegen, weil wie gesagt, da bin ich ja dafür da, dass das dann am Ende alles Hand und Fuß hat. Bei der Kommentarfunktion ist es ein bisschen schwieriger, also ja, die haben wir natürlich, überall, also ich glaube die kann man auch gar nicht, bei Twitter könnte man die glaube ich ausschalten. Aber das machen wir natürlich nicht, weil dieses Community - Management ist ja ganz essentiell auf Social Media, sonst muss man da ja gar nicht sein. Aber natürlich habe ich jetzt nicht die Kompetenz auf jede Nachfrage, vor allem so bei Stellen, sofort reagieren zu können. Da muss ich mich dann halt immer erstmal an den Fachbereich wenden, in dem Fall müsste ich mich an die Büroleitung, wenn es denn der Fall wäre und da dann bei Detailfragen noch einmal nachfragen. Da scheitert es dann tatsächlich so ein bisschen an der Kompetenz in dem Sinne, dass die Leute vielleicht noch nicht immer, sozusagen wissen,

dass man auf Social Media schnell reagieren muss und jetzt nicht die übliche Woche auf eine Antworten warten kann, wie es leider öfter noch in der Verwaltung der Fall ist, sondern das ich da eigentlich innerhalb von ein, zwei Stunden da mal eine Antwort brauche, damit ich da reagieren kann, weil am nächsten Tag brauch ich da nicht mehr drauf antworten. Und daran hapert es noch so ein bisschen. Bei den inhaltlichen Sachen der Fachbereiche, also so Beteiligungen oder Projekte, da klappt das alles schon super, bei den Karriere, also bei Stellenangeboten, da habe ich es aber ehrlicherweise noch nicht erlebt, dass da Leute in größerem Umfang reagiert hätten muss ich auch sagen. Bei dem Thema X da war es tatsächlich so, aber da ging es jetzt mehr um das Thema X und weniger um die Stellen. Aber ansonsten ist das, was Kommentare angeht, die Resonanz da eher nicht so groß. #32:08#

**I:** Also sehen Sie da auch keine Gefahr in Form von negativer Reputation sage ich mal, dass man die Verwaltung als Arbeitgeber diffamiert? #32:23#

**B2:** Ja also sowas passiert in Social Media halt immer, dass kann immer passieren, das irgendjemand sozusagen in den Kommentaren irgendwie böse Dinge schreibt. Das ist halt so, damit müssen wir halt leben. Von unserer Seite aus bemühe ich mich natürlich ein möglichst schönes Bild, gutes Bild von uns abzugeben, das ist ja klar. Natürlich sind wir auch so ein bisschen in der Art wie wir kommunizieren sehr eingeschränkt, weil wir sind halt eine Verwaltung, wir sind, wenn man so will eine Regierungsorganisation, wir haben da relativ strikte Regeln, was man denn da überhaupt machen darf, man muss aber aufpassen, dass man nicht zu sehr werberisch wird und sowas, also es geht hauptsächlich wirklich um das Informieren. Gerade jetzt in Wahlkampfzeiten ist das schwierig, weil wir da eigentlich noch weniger machen dürfen. Es gibt, tatsächlich machen sich viele Leute Sorgen darum, dass dann irgendwie Leute böse Dinge schreiben, aber ich sage immer, die Leute dürfen auch eine Meinung haben und das dann natürlich auch entsprechend artikulieren. Wenn das über gewisse Grenzen wie Beleidigungen, rassistische, homophobe oder was auch immer für Äußerungen hinausgeht, dann reagiere ich entsprechend. Aber wenn jetzt irgendjemand schreibt, die Verwaltung ist doof und ich habe da irgendwie kein Spaß dann ist das halt so, was sollen wir denn dagegen machen? Aber es ist bisher noch nicht passiert, daher glaube ich, dass das schon ganz gut läuft. #33:50#

**I:** War es im Vorfeld vielleicht, wo geplant wurde auf Social Media zu gehen, war das da aber ein Grund, eine Blockade, dass da wirklich diese Angst bestand und man deswegen gesagt: „Nein, das machen wir lieber nicht?“ #34:03#

**B2:** Ja, also aber jetzt weniger bezogen auf die Stellenangebote, sondern mal so allgemein, aber das kann man ja vielleicht ganz gut übertragen. Ja, in der Tat, ganz am Anfang gab es solche Befürchtungen, dass, die gibt es natürlich immer noch, aber als wir auf Facebook gestartet sind und auf Twitter, war dann auch tatsächlich die Beschäftigtenvertretungen sehr stark dahinter her, da zu gucken, was passiert denn wenn da irgendwie eine Mitarbeiterin oder Mitarbeiter irgendwie persönlich benannt werden, schon allein den Namen zu benennen. Die stehen zwar alle bei uns auf der Internetseite zu großen Teilen, aber auf Facebook wäre es jetzt irgendwie ganz schlimm gewesen. Ja, solche Befürchtungen gab es natürlich, dass man irgendwie negativ da steht. Es gibt ja auch das eine oder andere Projekt was ja sehr kritisch gesehen wird in der Öffentlichkeit. Aber ich glaube diese, dass konnten wir jetzt so nach und nach abbauen, diese Befürchtungen, einfach auch weil die Leute dann gesehen haben, dass es eben auch positive Resonanz gibt und geben kann und das eben auch tatsächlich, sozusagen die kritische Auseinandersetzung bis zu einem gewissen Grad eben auch einfach dazu gehört, sonst kann man es ja auch wirklich sein lassen. Das glaube ich, haben die Leute verstanden und sind da jetzt doch deutlich entspannter was das angeht. Natürlich gucke ich auch immer so ein bisschen, ich kann ja meine Arbeitszeit auch schöner verbringen, als hier irgendwie negative Kommentare moderieren zu müssen, gucke ich natürlich auch immer so ein bisschen bei den Themen. Wenn ich weiß, das ist jetzt wirklich ein ganz provokatives Thema, dann sage ich vielleicht auch manchmal dann doch: „Ja, vielleicht lassen wir das mal besser doch bleiben“, oder „vielleicht ist das jetzt gerade nicht der beste Zeitpunkt über das und das irgendwie zu sprechen“. Aber im Großen und Ganzen ist das eigentlich nicht mehr nötig. Wie das jetzt bei Stellenangeboten ist, dass weiß ich nicht, ob das da so ein Hemmnis ist, das kann B1 vielleicht ein bisschen besser einschätzen, aber mein Eindruck ist eigentlich nicht, dass das ein Problem ist. #36:04#

**B1:** Nein, konnte ich auch nicht feststellen. Und in dem Moment, ich habe ja auch an einer Online -Messe schon mal teilgenommen, wo man natürlich im Vorfeld, ich glaube so sind



viele Menschen gestrickt natürlich, erstmal sagen: „Mein Gott, was kommen da für Kommentare, wie muss ich darauf reagieren“ und sich versucht, nach allen Seiten abzusichern und im Endeffekt dann, wenn man es tut, feststellt, dass eigentlich alles gar nicht so schlimm ist. Und diese Erfahrung zu machen, finde ich einfach total wichtig. Ich glaube, da ist die Verwaltung auch momentan in einem Umbruch, auch durch die jungen Menschen natürlich die nachkommen und die es viel gewohnter sind mit diesen sozialen Medien umzugehen und einfach nicht immer diesen Teufel an die Wand zu malen, sondern wirklich mal zu sagen: „Wir probieren es jetzt einfach mal.“ #37:04#

**I:** Stichwort probieren. Wie sah es denn aus, sage ich mal, in Ihrer Behörde, besteht da eine Offenheit gegenüber Neuem, also wirklich auch innovativ zu denken? Wie wurde denn die Entscheidung getroffen überhaupt auf Social Media zu gehen? Kam die, sage ich mal von „oben“ von der Leitung oder war das eine Idee von einem Mitarbeiter, Sachbearbeiter sage ich mal in dem Sinne: „Wir könnten ja mal, und wollen wir das nicht probieren?“ #37:39#

**B2:** Ich kann das persönlich gar nicht so richtig beantworten, weil ich wurde dann ja eingestellt, sozusagen als Social - Media Redakteur, also muss die Entscheidung vorher gefallen sein. Ich glaube schon, dass das eher sozusagen von „oben“ entschieden wurde, dass man das gerne haben möchte. Wir sind auch tatsächlich, wenn ich so mal in andere Dienststellen gucke, relativ früh damit gestartet. In vielen Dienststellen ist das eher noch bei der Pressestelle ange-dockt, da machen das die Pressesprecher und Pressesprecherin nebenbei, da hatten wir schon einen gewissen Luxus. Allerdings haben die auch alle langsam aufgeholt, weil die selbst gemerkt haben, dass das so nebenbei auch schwer zu händeln ist. Insofern kann ich die Frage leider nicht so richtig beantworten, nur einschätzen, dass das eher so eine Top - Down Geschichte hier war. Und um die andere Frage zu beantworten, ich finde die Pandemie hat gezeigt, dass wir tatsächlich, was das angeht, relativ offen dann doch sind, was mich ehrlicherweise doch auch ein bisschen überrascht hat, also gerade was so Home - Office angeht, wie schnell wir dann auch die technische Ausstattung dafür bekommen haben um von zu Hause aus arbeiten zu können, wie dann plötzlich so dann diese klassischen, so diese schriftliche Vermerke durch die Dienststelle zu schicken, wie das dann plötzlich, wirklich in einem Handstreich alles digital plötzlich ging, ohne Probleme. Ich glaube schon, dass wir da, auch weil wir eine Leitung haben die da selbst durchaus ein Gespür für sowas hat, dass wir da durchaus relativ gut aufgestellt sind, was das angeht und auch an den richtigen Stellen Leute haben, die daran Interesse haben, dass Dinge auch einfach gehen können, und digital geht meistens einfacher. #39:37#

**B1:** Ich glaube es braucht manchmal schon so gewisse Vorbilder, so wie Dienststelle Z halt, wenn ich speziell auf das Personalmarketing gehe, dass man schon sagt: „Okay, ich würde da jetzt eventuell nicht vorpreschen“, sondern wenn da irgendwie eine Idee wäre, würde man die auf jeden Fall mit Dienststelle Z, abstimmen und würde jetzt als Dienststelle nicht gleich ganz vorne weggehen, sondern. Deshalb, es besteht landesweit natürlich auch untereinander Abstimmung und da denke ich auch, dass das bei unserer Dienststelle auch so war, dass dann vielleicht die Leitung gesehen hat: „Ach Mensch, da ist Dienststelle Z, die halt irgendwie vorne weg gegangen sind und da würden wir jetzt eigentlich gerne mal mitaufspringen und wirklich auch was Eigenes haben. #40:37#

**I:** Also es ist wirklich so, dass da eine Offenheit besteht neue Wege zu gehen, innovative Ansätze zu verfolgen, also das da keine Blockade in dem Sinne besteht, dass man sagt: „Nein wir sind die Verwaltung, wir waren immer nur auf Universitätsmessen, deswegen machen wir das auch weiterhin und machen jetzt nichts neues“, so ist es nicht? #41:02#

**B1:** Definitiv nicht, nein. Das ist ja auch tatsächlich, politisch so gefordert und dadurch kommt es ja auch von der Leitung dann in die Dienststelle rein. Das heißt, im Abgeordnetenhaus werden dann halt tatsächlich Fragen gestellt, ob es nun die schriftlichen Anfragen sind, oder ob es von Abgeordneten auch in anderer Hinsicht Kommentare auf Twitter sind oder wie auch immer. Da ist der Ideenpool, oder da wo halt die Idee beginnt, ist an allen Enden. Man kann das überhaupt gar nicht irgendwie auf eine bestimmte Richtung festmachen. #41:53#

**I:** Ich weiß es jetzt gar nicht genau, aber Sie haben ja wahrscheinlich selber auch noch direkte Vorgesetzte. Inwiefern, also werden Sie da auch entsprechend unterstützt bei innovativen Sachen? Sie B2 meinten ja, dass Sie sich da auch die Bilder suchen und die dann entsprechend bearbeiten, so wie Sie denken, dass die auf die Plattformen passen. Handeln Sie da

eigenverantwortlich, lässt man Sie machen, oder müssen Sie da wirklich immer die Rücksprache halten? #42:24#

**B2:** Also man lässt mich größtenteils tatsächlich machen, aber natürlich, da mir jetzt auch gerade in den fachlichen Bereichen dann auch die Expertise fehlt, spreche ich mich immer mit den zuständigen Fachbereichen ab, also auch bei diesen Stellenangeboten, wenn dann mal welche kommen. Also mit B1 habe ich zum Beispiel, glaube ich, sehr viel kommuniziert was das angeht, wie wir das dann genau gestalten und wie wir das dann auf die verschiedenen Netzwerke spielen. Aber im Großen und Ganzen muss ich sagen, muss ich jetzt nicht jeden einzelnen Beitrag meiner Bereichsleitung vorlegen. Ich spreche mich noch oft mit der Pressesprecherin ab, gerade wenn es so um eher politische Themen geht, die jetzt eher die Leitung betreffen, aber so diese fachspezifischen Themen, da kann ich schon relativ selbst entscheiden wie ich das mache und ja, genau. #43:18#

**I:** Die Absprache mit der Pressesprecherin ist ja auch insofern wichtig, um wirklich auch ein stimmiges Gesamtbild nach außen hin zu transportieren. Okay, dann wäre ich mit meinen Fragen wirklich so weit fertig. Dann wäre jetzt noch die Frage an Sie, im Hinblick auf das jetzt geführte Interview, gibt es etwas, was ich jetzt noch vergessen habe, oder noch gar nicht betrachtet habe im Hinblick auf die Implementierung und den Betrieb von Social - Media - Personalmarketing an möglichen Einflussfaktoren? #43:59#

**B1:** Also mir würde jetzt auf Anhieb ehrlicherweise nichts einfallen, wir haben das ja relativ breit besprochen, von Kapazitäten, über Corona, über ja, Kommunikationswege, da ist jetzt eigentlich schon wirklich eine ganze Menge, demografischer Wandel hatten wir auch genannt, da ist eigentlich eine ganze Menge angesprochen worden, mir würde jetzt nichts einfallen, was jetzt noch von unserer Seite aus ganz dringend wäre oder von meiner Seite aus. #44:39#

**B2:** Geht mir ähnlich. Also ich glaube wir haben das relativ umfanglich besprochen. Ich glaube, die Hauptdinge sind tatsächlich die Kapazitäten und das Zauberwort Zuständigkeiten. #44:44#

**I:** Okay, gut, dann ist es jetzt so, ich schreibe ja gerade noch meine Arbeit, aber wenn ich damit fertig bin, wäre jetzt noch die Frage, ob Sie daran interessiert wären, dass ich Ihnen die fertige Arbeit dann zuschicke, damit Sie die dann entsprechend lesen können? #45:00#

**B2:** Sehr gerne. #45:01#

**I:** Dann lasse ich Ihnen die Arbeit selbstverständlich nach der Abgabe zu kommen. Wenn Ihnen jetzt im Nachhinein noch irgendetwas einfallen sollte, was vielleicht noch nicht zur Sprache kam, oder Sie etwas korrigieren möchten, wo Sie denken, dass das vielleicht falsch rüberkam, können Sie sich natürlich jederzeit an mich wenden. Ansonsten. #45:27#

**B1:** In dem Zusammenhang, genau, wenn Sie jetzt sagen, wenn Sie die Arbeit geschrieben haben, das heißt noch bevor die dann quasi abgegeben wird und dann auch in einen Status eventueller Veröffentlichung kommt, würden wir die zu Gesicht bekommen oder wie handhaben Sie das jetzt? Ich frage nach, wegen der Anonymisierung, weil da vielleicht auch irgendwie Faktoren drin sind, in unserem Interview, die Sie jetzt gar nicht mal unbedingt als kritisch ansehen würden sage ich mal, in der Anonymisierung, aber wo wir, dadurch dass wir ja auch alle anderen Häuser und Dienststellen kennen, sagen würden: Das ist vielleicht bei uns schon was außergewöhnliches und von daher wäre das von der Anonymisierung her, eventuell doch ein bisschen schwierig. #46:12#

**I:** Also ich könnte es so machen, ich muss die Arbeit ja zeitnah abgeben, deswegen weiß ich nicht, ob ich es schaffe, Ihnen die vorher zu kommen zu lassen, aber wenn ich jetzt das Interview entsprechend auswerte und transkribiere, in diesem Zusammenhang mache ich ja auch die Anonymisierung, dann könnte ich Ihnen zumindest das Interview zu kommen lassen, aber nicht die fertige Arbeit. #46:38#

**B1:** Da wäre ich Ihnen auch sehr, sehr dankbar, wenn wir das vielleicht noch hinbekommen könnten, weil das war halt auch tatsächlich Wunsch der Leitung, dass anonymisiert zu machen und wenn wir dann einfach noch mal irgendwie einen Blick drauf werfen könnten, um zu sagen: „Okay, da sind jetzt keine kritischen Informationen drin, die uns sofort irgendwie outen würden“, oder was auch immer, dann wäre ich Ihnen sehr dankbar. #46:49#

**I:** Nein, das kann ich sehr gerne machen. #47:02#

**B1:** Super, sehr schön. Und die fertige Arbeit wie gesagt auch sehr, sehr gerne, finde ich super spannend natürlich auch, was die anderen Häuser da berichten und das ist sicherlich auch was, wo ich Sie dann nochmal um Erlaubnis bitten würde, dass das dann tatsächlich auch auf

Landesebene tragen zu können, das heißt wenn wir übergreifend mit anderen Dienststellen, mit Dienststelle Z und so weiter kommunizieren, dass ich da eventuell, das auch einfach mitbringen kann, was Sie in Ihrer Arbeit rausgefunden haben. #47:38#

**I:** Sehr gerne, wenn Sie da Potential sehen, dann können Sie das gerne entsprechend weiter verwenden, kein Problem. #47:41#

**B1:** Super. Und wenn Sie noch Fragen haben, auch wenn jetzt irgendwelche Dinge sind, wo Sie sagen: „Mensch, das ist mir jetzt aber doch noch nicht so ganz klar die Konstellation“ und so weiter, dann können Sie sich jederzeit auch gerne nochmal an uns wenden. Also wir sind ja, also meine Telefonnummer haben Sie ja sowieso, wenn es jetzt dann irgendwie auch schnell gehen muss und die von B, die kann ich Ihnen auch entsprechend zu kommen lassen, also von daher, haben Sie da wirklich keine Scheu irgendwie nochmal nachzufragen, wenn Sie sagen, die Konstellation ist Ihnen jetzt nicht klar oder den Begriff kennen Sie nicht, oder irgendwie sowas. 48:18#

**I:** Sehr gerne. Wenn ich Rückfragen habe, komme ich gerne auf das Angebot zurück. #48:24#

**B1:** Alles klar. #48:25#

**I:** Okay, dann noch einmal vielen Dank für die Zeit, Ihnen noch einen entspannten Arbeitstag und alles Gute für Sie. #48:35#

**B1:** Danke, für Sie auch, toi ,toi, toi dann. #48:37#

**B2:** Danke , für Sie auch. #48:38#

**I:** Dankes schön, tschüss. #48:40#

**B1:** Tschüss. #48:41#

**B2:** Tschüss. #48:41#

## Erklärung und Zustimmung

### Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit „Social – Media – Personal – marketing in der öffentlichen Verwaltung - Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals“ selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe.

Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer oder anderen Prüferin als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

Datum

Unterschrift

### Zustimmung zur Überprüfung der Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Ich bin mir bewusst, dass meine anonymisierte Arbeit hierzu in einem gesicherten Bereich auf einem Server auch außerhalb der Europäischen Union analysiert und hierfür temporär gespeichert wird. Hiermit werden keine personenbezogenen Daten übermittelt.

Datum

Unterschrift



## **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

### **In dieser Reihe erschienen:**

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392
- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892
- Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056
- Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645
- Band 17** Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.  
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085
- Band 18** Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. / Julia Nickenig. – vi, 76 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353
- Band 19** Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene / Leander Creusen. – VI, 82 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71938
- Band 20** Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.  
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-80370

- Band 21** Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.  
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520
- Band 22** Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408877
- Band 23** Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaela Birk – III, 44 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856
- Band 24** Holtz, Johannes Niklas: Civil servants' commitment to change – a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg? / Johannes Niklas Holtz – IV, 79.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-420792
- Band 25** Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung : Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts / Caroline Fischer, Isabella Proeller (Hrsg.). – 139 S.  
2019 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-435593
- Band 26** The Public-Private Partnerships' impact on Transparency and Effectiveness in the EU Internet Content Regulation : The Case of "Network Enforcement Act (NetzDG)" in Germany / Jieun Park. – vi, 73 S.  
2020 | DOI 10.25932/publishup-48718
- Band 27** Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung : am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen / Emilia Liebsch. – 35 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54153
- Band 28** Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals / Patrick Franke. – 68 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54906

