INTERNATIONALE HOCHSCHULE

www.iu.de

IU DISCUSSION PAPERS

Business & Management

Strategisch adaptiv statt modellkonform: Social-Media-Recruiting in deutschen Landesverwaltungen

CONSTANTIN SCHUBART
ANNIKA ZENGER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):
Dr. Constantin Schubart
ORCID-ID: 0009-0008-9259-0533 (Open Researcher und Contributer ID)
constantin.schubart@iu.org

Annika Zenger
Annika.zen@gmail.com

IU Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 7, No. 16 (NOV 2026)

ISSN: 2750-0683

DOI: https://doi.org/10.56250/4159

Website: https://repository.iu.org

STRATEGISCH ADAPTIV STATT MODELLKONFORM: SOCIAL-MEDIA-RECRUITING IN DEUTSCHEN LANDESVERWALTUNGEN

Constantin Schubart

Annika Zenger

ZUSAMMENFASSUNG:

Landesverwaltungen stehen unter doppeltem Druck: Bis 2030 verlassen mehr als 1,2 Millionen Beschäftigte den öffentlichen Dienst altersbedingt, während zugleich über eine Million Fachkräfte fehlen. Social-Media-Recruiting gilt als Antwort darauf – gemessen wird es jedoch meist an Modellen, die für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurden. Dieses Discussion Paper prüft, wie weit deutsche Landesbehörden Social Media strategisch für die Personalgewinnung nutzen, und legt dazu den Social-Media-Zyklus nach Decker (2022, 2024) als Analyseraster an. Grundlage sind acht leitfadengestützte Interviews mit zehn Verantwortlichen aus obersten, mittleren und unteren Landesbehörden sowie Sonderformen, ausgewertet mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Die Befunde zeigen ein hybrides Muster: Zieldefinition, Zielgruppenbestimmung, Plattformauswahl, Regelwerk und Contentproduktion sind überwiegend professionell entwickelt, während Umfeldanalyse und Erfolgskontrolle informell bleiben. Zugleich widersprechen die Daten der verbreiteten Annahme, Social Media werde in Verwaltungen nebenher betrieben – in fünf der acht befragten Behörden bestehen Teams von drei bis vier Vollzeitstellen. Der Beitrag deutet dieses Muster nicht als Umsetzungsdefizit, sondern als strategische Adaption an Verwaltungsbedingungen: Personalknappheit, Freigabeprozesse, Datenschutz und – ein bislang wenig beachteter Befund – Widerstände aus dem eigenen Kollegium begrenzen die Modelltreue systematisch. Daraus folgt, dass nicht alle zehn Phasen gleich dringlich sind. Die Handlungsempfehlungen konzentrieren sich auf jene beiden, deren Vernachlässigung tatsächlich Kosten verursacht: die vorgelagerte Analyse und die nachgelagerte Erfolgsmessung.

SCHLÜSSELWÖRTER:

Social-Media-Recruiting; öffentlicher Dienst; Landesverwaltung; Personalgewinnung; Fachkräftemangel; Employer Branding; Social-Media-Strategie; organisationale Akzeptanz; qualitative Inhaltsanalyse

JEL classification: J45, H83, M31, M51

STRATEGICALLY ADAPTIVE RATHER THAN MODEL-COMPLIANT: SOCIAL MEDIA RECRUITING IN GERMAN STATE ADMINISTRATIONS

Constantin Schubart

Annika Zenger

ABSTRACT:

German state administrations face twofold pressure: by 2030, more than 1.2 million public sector employees will retire, while a shortage of over one million skilled workers is projected. Social media recruiting is widely regarded as a response, yet it is usually assessed against models developed for private-sector companies. This discussion paper examines the extent to which German state authorities use social media strategically for recruitment, applying Decker's social media cycle (2022, 2024) as an analytical framework. The empirical basis consists of eight semi-structured interviews with ten practitioners from supreme, intermediate and lower state authorities as well as special agencies, analysed by means of qualitative content analysis. The findings reveal a hybrid pattern: goal setting, target group definition, platform selection, governance and content production are largely professionalised, whereas environmental analysis and performance measurement remain informal. At the same time, the data contradict the common assumption that public administrations run social media as a side activity, since five of the eight authorities surveyed maintain teams of three to four full-time positions. The paper interprets this pattern not as an implementation deficit but as strategic adaptation to administrative conditions. Staff shortages, approval procedures, data protection requirements and – a largely overlooked finding – resistance from within the workforce systematically limit model conformity. Recommendations therefore concentrate on the two phases whose neglect actually incurs costs: upstream analysis and downstream evaluation.

KEYWORDS:

social media recruiting; public sector; state administration; talent acquisition; skills shortage; employer branding; social media strategy; organisational acceptance; qualitative content analysis

JEL classification: J45, H83, M31, M51

AUTOR:INNEN



Dr. Constantin Schubart *ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Managerial Economics. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis*



Annika Zenger *ist Diplom-Finanzwirtin und arbeitet in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen. Sie verbindet ihre berufliche Erfahrung im öffentlichen Dienst mit ihrem fachlichen Interesse an Social Media. Ihre Schwerpunkte liegen insbesondere an der Schnittstelle von Social Media, öffentlicher Verwaltung und digitaler Personalgewinnung.*

Foto: © Bezirksregierung Arnsberg / Fotograf: Jason Rittmeyer

Einleitung

Die demografische Entwicklung in Deutschland lässt sich heute treffend mit den Worten „weniger, älter, bunter“ (Möltgen-Sicking & Winter, 2018, S. 121) zusammenfassen. Diese Enumeration beschreibt die drei zentralen Entwicklungslinien unserer Gesellschaft: einen Geburtenrückgang (weniger), eine steigende Lebenserwartung und damit einhergehende Alterung der Bevölkerung (älter) sowie die Entwicklung hin zu einer multiethnischen Gesellschaft (bunter).

Der öffentliche Dienst steht damit unter wachsendem Handlungsdruck. Altersbedingte Abgänge, der Fachkräftemangel und ein verschärfter Wettbewerb mit der Privatwirtschaft verändern die Bedingungen der Personalgewinnung (Beck et al., 2021, S. 66; Niemann & Geißler, 2016, S. 5). Landesbehörden konkurrieren nicht mehr nur untereinander, sondern auch mit Unternehmen, Kommunen, Hochschulen, Kanzleien, Ingenieurbüros und IT-Dienstleistern. Gleichzeitig wird die Entscheidung für einen Arbeitgeber immer stärker durch digitale Eindrücke geprägt (Unsin, 2023). Wer als Arbeitgeberin nicht sichtbar ist, findet im frühen Orientierungsprozess vieler potenzieller Bewerber:innen schlicht nicht statt (Plankert, 2021, S. 52).

Social Media spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Einerseits können Behörden über Plattformen wie Instagram, LinkedIn, Facebook oder TikTok auf Stellen, Ausbildungsangebote und duale Studiengänge aufmerksam machen. Andererseits können sie dort zeigen, was Verwaltung im Alltag tatsächlich bedeutet: gesellschaftliche Verantwortung, Teamarbeit, Sicherheit, Vielfalt, Entwicklungsmöglichkeiten und konkrete Aufgaben mit Gemeinwohlbezug (Plankert, 2021, S. 49–53). Gerade hierin liegt ein besonderer Vorteil des öffentlichen Dienstes. Viele Tätigkeiten in Behörden sind gesellschaftlich relevant, aber nach außen wenig sichtbar.

Das zentrale Problem besteht darin, dass Social Media häufig noch nicht als strategische Daueraufgabe verstanden wird (Zerres, 2021, S. 36). In vielen Behörden existieren zwar Accounts, einzelne Kampagnen oder engagierte Mitarbeitende, aber keine ausreichend verankerte Gesamtstruktur (Plankert, 2021, S. 53). Die Folge sind punktuelle Maßnahmen, unklare Zuständigkeiten, fehlende Erfolgsmessung oder eine Abhängigkeit von Einzelpersonen.

Diese Diagnose wirft allerdings eine Frage auf, die selten gestellt wird: Woran soll strategische Social-Media-Arbeit in einer Behörde eigentlich gemessen werden? Die einschlägigen Referenzmodelle – auch der hier verwendete Social-Media-Zyklus – wurden für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt. Eine Verwaltung, die diesen Modellen nicht in allen Phasen entspricht, muss deshalb nicht defizitär arbeiten. Sie kann ebenso gut unter Bedingungen handeln, die vollständige Modelltreue gar nicht zulassen. Dieses Paper nimmt diese Unterscheidung ernst und fragt nicht nur, wie weit Behörden dem Modell folgen, sondern auch, wo Abweichung eine sinnvolle Anpassung ist und wo sie tatsächlich Kosten verursacht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welchem Umfang Social Media von Landesverwaltungen im Recruiting eingesetzt wird und welche Chancen und Herausforderungen sich dabei ergeben.

Ziel dieser Studie ist es, den Einsatz von Social Media im Recruiting von Landesverwaltungen zu untersuchen und zentrale Chancen sowie Herausforderungen dieses Instruments zu identifizieren, um daraus geeignete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dabei steht insbesondere die Frage im Fokus, wie

Social Media in der Praxis eingesetzt wird und in welchem Maße die Nutzung strategisch erfolgt. Ausgehend von dieser Zielsetzung ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- *Inwieweit nutzen deutsche Landesbehörden Social Media strategisch für Recruitingzwecke?*
- *Inwieweit werden die Phasen des Social-Media-Zyklus nach Decker (2022, 2024) im Recruitingprozess von Landesbehörden berücksichtigt oder vernachlässigt?*
- *Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich für Landesverwaltungen beim Einsatz von Social Media im Recruiting?*

Theorie: Social-Media Recruiting

DEFINITION UND BEDEUTUNG

Personalmarketing umfasst sämtliche Maßnahmen zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter:innen sowie zur Bindung bestehender Beschäftigter (Kanning, 2017, S. 2). Ziel ist es, potenzielle Kandidat:innen auf ein Unternehmen aufmerksam zu machen und sie für eine Bewerbung zu gewinnen. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des sogenannten „War for Talents“ hat dieses Handlungsfeld in den vergangenen Jahrzehnten deutlich an Relevanz gewonnen. Der Begriff wurde bereits Ende der 1990er-Jahre durch eine McKinsey-Studie geprägt, um den intensiver werdenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zu beschreiben (Chambers et al., 1998).

Mit der Verschärfung des Fachkräftemangels haben sich auch die Kommunikationswege der Personalgewinnung verändert. Seit den 2000er-Jahren gewinnen Internet und soziale Medien für das Recruiting zunehmend an Bedeutung (Gelantia et al., 2024, S. 692). Plattformen wie XING, LinkedIn, Facebook, Instagram und TikTok dienen heute als wichtige Kanäle, um mit potenziellen Kandidat:innen in Kontakt zu treten. Dabei geht es nicht mehr um die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, sondern um eine zielgruppenspezifische Ansprache über digitale Medien (Weitzel, 2017, S. XII). Social-Media-Recruiting bezeichnet in diesem Zusammenhang den Einsatz sozialer Netzwerke zur Suche und Ansprache potenzieller Bewerber:innen, etwa durch Active Sourcing in Businessnetzwerken oder durch Stellenanzeigen und Employer-Branding-Inhalte auf sozialen Plattformen (Koch et al., 2018, S. 3; Zils, 2017, S. 442).

Social Media kann hier drei Funktionen erfüllen:

1. **Sichtbarkeit herstellen:** Behörden können Zielgruppen erreichen, die klassische Amtsblätter, Zeitungsanzeigen oder reine Karrierewebseiten nicht aktiv nutzen (Beck et al., 2021, S. 97–98; Härtel, 2021, S. 186; Hohlfeld et al., 2021, S. 31; Litterst, 2021, S. 118; Plankert, 2021, S. 51–53).
2. **Arbeitgeberattraktivität konkretisieren:** Allgemeine Begriffe wie „sinnstiftend“, „vielfältig“ oder „sicher“ werden durch reale Einblicke, Gesichter und Geschichten greifbar (Beck et al., 2021, S. 67; Plankert, 2021, S. 49; Zerres, 2021, S. 44).
3. **Beziehungsaufbau ermöglichen:** Bewerber:innen können Fragen stellen, Inhalte speichern, Beiträge teilen oder über längere Zeit ein Gefühl für die Behörde entwickeln (Beck et al., 2021, S. 97–98; Härtel, 2021, S. 186; Lorber & Kummer, 2020, S. 138).

Dabei ersetzt Social Media nicht das Bewerbungsportal, das Stellenportal oder die rechtssichere Ausschreibung. Es ergänzt diese Instrumente, indem es Aufmerksamkeit erzeugt, Orientierung bietet und Vertrauen aufbaut.

Erfolgreiches Social-Media-Recruiting basiert zudem auf dem Zusammenspiel von Paid, Owned und Earned Media, wobei kombinierte Kampagnen als besonders wirksam gelten (Lorber & Kummer, 2020, S. 139). Bei Paid Media handelt es sich um jede Form bezahlter Werbeanzeigen auf den Social-Media-Plattformen. Unternehmen haben die Möglichkeit, durch gezieltes Targeting ihre Zielgruppe einzugrenzen sowie Budget und Laufzeit der Maßnahme festzulegen. Earned Media beschreibt Interaktionen und Content, der von Dritten freiwillig und unentgeltlich erstellt wird, indem sie über Inhalte, Produkte oder Erfahrungen berichten. Dabei gibt es jedoch keine Kontrolle, wer etwas teilt oder kommentiert. Mit Owned Media werden alle Kommunikationskanäle bezeichnet, die zum Unternehmen oder zur Organisation gehören. Das betrifft zum Beispiel alle Social-Media-Kanäle und eigene Websites. Hierbei liegt es in der Verantwortung des Unternehmens, welche Inhalte und Informationen geteilt werden.

BESONDERHEITEN IN DEUTSCHEN LANDESVERWALTUNGEN

Die Landesbehörden in Deutschland agieren innerhalb eines föderalen Verwaltungssystems aus EU, Bund, Ländern und Kommunen (Franz, 2013, S. 49). Landesbehörden sind von hoher Bedeutung, da 2024 rund 2,67 Millionen der insgesamt 5,38 Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst bei den Ländern tätig waren (Statistisches Bundesamt [Destatis], 2024). Ursache hierfür sind insbesondere personalintensive Bereiche wie Schulen, Hochschulen und Polizeibehörden (Möltgen-Sicking & Winter, 2018, S. 115). Gleichzeitig konkurrieren die Länder bei der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte unmittelbar mit der Privatwirtschaft (Möltgen-Sicking & Winter, 2018, S. 117–118).

Diese Herausforderung verschärft sich durch den demografischen Wandel. Bereits 2014 waren 26,5 % der Beschäftigten in kommunalen Behörden älter als 55 Jahre und scheiden bis 2026 aus dem Dienst aus (Niemann & Geißler, 2016, S. 5). Bis 2030 werden mehr als 1,2 Millionen Beschäftigte den öffentlichen Dienst altersbedingt verlassen. Zugleich wird ein Mangel von über 1 Million Fachkräften prognostiziert (Bernnat et al., 2022, S. 6). Der Arbeitsmarkt hat sich damit zunehmend zu einem Bewerbungsmarkt entwickelt, in dem Verwaltungen direkt mit privatwirtschaftlichen Unternehmen konkurrieren (Beck et al., 2021, S. 66). Entsprechend gewinnen Instrumente des externen Personalmanagements wie Employer Branding, Karrieremessen, Ausbildungsprogramme und Multimedia-Strategien an Bedeutung (Möltgen-Sicking & Winter, 2018, S. 123–125). In diesem Zusammenhang ist auch Social-Media-Recruiting zu einem wichtigen Standard geworden, um im „War for Talents“ sichtbar zu bleiben (Plankert, 2021, S. 52).

Zugleich ist Social-Media-Recruiting in Behörden an besondere rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen gebunden. Dies betrifft unter anderem das Beamten- und Tarifrecht, formalisierte Auswahlverfahren im Sinne der Bestenauslese nach Art. 33 Abs. 2 GG, den Gleichbehandlungsgrundsatz, das Neutralitätsgebot sowie datenschutzrechtliche Anforderungen (Möltgen-Sicking & Winter, 2018, S. 99–109; Schulz, 2021, S. 681, 658; Solmecke, 2021, S. 128). Hinzu kommt ein Spannungsverhältnis zwischen der Dynamik sozialer Medien und den rechtssicherheitsorientierten Abläufen der Verwaltung (Plankert, 2021, S. 52). Erschwerend wirken außerdem begrenzte personelle Ressourcen, fehlende digitale Expertise, unzureichende Strategien und eine häufig mangelnde Erfolgskontrolle (Zerres, 2021, S. 36, 42; Plankert, 2021, S. 53). Dadurch bleibt der Einsatz sozialer Medien in Verwaltungen vielfach punktuell und strukturell noch nicht vollständig verankert.

SOCIAL-MEDIA-ZYKLUS NACH DECKER

Da Social-Media-Aktivitäten in Organisationen häufig ohne strategische Grundlage erfolgen, entwickelte Decker den Social-Media-Zyklus als systematischen Handlungsrahmen (Decker, 2022). Der Zyklus umfasst zehn Schritte und ist als iterativer Prozess angelegt, in dem Rückkopplungen zwischen den Phasen ausdrücklich vorgesehen sind (Decker, 2022, S. 118). Decker ordnet diese Schritte zwei kontinuierlichen, vier strategischen und vier operativen Bereichen zu (Decker, 2024, S. 235). Abbildung 1 zeigt den Zyklus im Überblick; die nachfolgende Darstellung der einzelnen Schritte folgt der verdichteten Fassung des Modells in Decker (2024).

Das Modell wurde für privatwirtschaftliche Unternehmen konzipiert. Seine Grundlogiken lassen sich auf Behörden übertragen, da Planung, Umsetzung und Evaluation von Social-Media-Aktivitäten organisationsübergreifend vergleichbaren Mustern folgen. Diese Übertragbarkeit ist jedoch eine Annahme und kein Befund: Spezifische Bedingungen der öffentlichen Verwaltung – hoheitliche Aufgaben, Bestenauslese, Neutralitätsgebot, Beteiligungs- und Freigabeverfahren – bildet das Modell nur teilweise ab. Der Zyklus dient hier daher als diagnostische Folie, an der sich die behördliche Praxis systematisch beschreiben lässt, nicht als normativer Sollzustand.

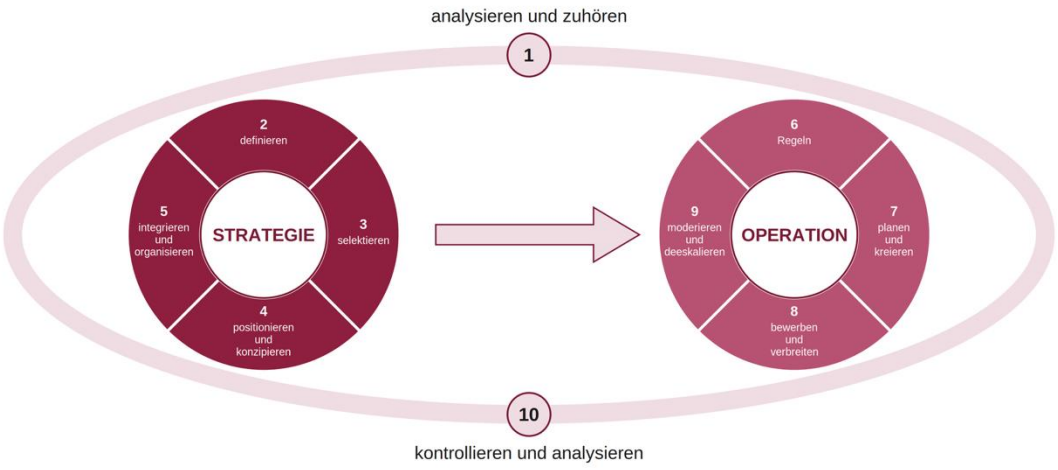


Abb. 1: Der Social-Media-Zyklus nach Decker
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Decker (2024, S. 237)

Den Ausgangspunkt bildet das „Analysieren und Zuhören“, das als fortlaufendes Social-Media-Audit interne Voraussetzungen sowie externe Wahrnehmungen, Stakeholdermeinungen und Wettbewerbsaktivitäten erfasst (Decker, 2024, S. 237–238). Hierzu zählt auch eine Wettbewerbsanalyse, die relevante Akteure identifiziert, deren Aktivitäten untersucht und durch Monitoring fortlaufend aktualisiert (Evertz, 2017, S. 24; Newberry & Mikolajczyk, 2025). Die Ergebnisse können anschließend mithilfe einer SWOT- beziehungsweise TOWS-Logik systematisiert werden (Newberry & Mikolajczyk, 2025; Weihrich, 1982).

Darauf aufbauend werden im Schritt des „Definierens“ Ziele und Zielgruppen festgelegt, idealerweise anhand der SMART-Kriterien (Decker, 2024, S. 242–243; Doran, 1981). Im Anschluss erfolgt die Auswahl geeigneter Plattformen entsprechend den Zielgruppen und Kommunikationszielen (Decker, 2024, S. 244). Mit dem Schritt „Positionieren und konzipieren“ beginnt die eigentliche Strategieentwicklung, in

der die bisherigen Ergebnisse zusammengeführt und in eine Social-Media-Architektur überführt werden (Decker, 2024, S. 246–247).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der organisatorischen Verankerung. Im Schritt „Integrieren und organisieren“ werden Zuständigkeiten, Ressourcen und geeignete Organisationsmodelle festgelegt (Decker, 2024, S. 248–249; Terpening et al., 2015). Decker betont dabei, dass Social Media nicht als Nebenaufgabe betrieben werden sollte, sondern spezifische Kompetenzen und ausreichend personelle Ressourcen erfordert (Decker, 2024, S. 249). Daran schließt der Schritt „Regeln“ an, der rechtliche Anforderungen, Plattformrichtlinien sowie interne und externe Guidelines umfasst (Decker, 2024, S. 249–250).

Die operative Umsetzung erfolgt über „Planen und kreieren“ sowie „Bewerben und verbreiten“. Dazu gehören die Content-Planung, Redaktionsprozesse, Content Curation und der Einsatz technischer Tools (Decker, 2024, S. 251). Ergänzend empfiehlt Decker die gezielte Verbreitung über Paid Reach, insbesondere durch Social-Media-Advertising und Influencer-Marketing (Decker, 2024, S. 253–254). Erfolgreiche Kampagnen orientieren sich an Zielgruppen, Funnel-Logiken, geeigneten Anzeigenformaten, Targeting und kontinuierlicher Optimierung, etwa durch A/B-Tests (Barnhart, 2021; Montgomery, 2021; Newberry & Mikolajczyk, 2025; Zalani, 2025). Influencer-Marketing kann die Glaubwürdigkeit der Kommunikation zusätzlich erhöhen (Decker, 2024, S. 254; Solis, 2012, S. 8).

Die letzten beiden Schritte betreffen das Community Management sowie die Evaluation. „Moderieren und deeskalieren“ umfasst den Dialog mit Nutzenden, den Umgang mit Kritik und die Vorbereitung auf Krisen durch Monitoring, Reputationsmanagement und Krisenpläne (Decker, 2024, S. 255–257). Abschließend dient „Kontrollieren und analysieren“ der Überprüfung der Zielerreichung anhand geeigneter Kennzahlen und bildet damit die Grundlage für die fortlaufende Anpassung des gesamten Zyklus (Decker, 2024, S. 258).

Methodik

Die zugrunde liegende Studie folgt einem qualitativen, explorativen Forschungsdesign. Erhoben wurden acht leitfadengestützte Interviews mit insgesamt zehn Vertreter:innen deutscher Landesbehörden. Die Befragten waren in unterschiedlichen Rollen tätig, darunter Social-Media-Management, Personalmarketing und Führungspositionen. Die Auswahl erfolgte kriteriengeleitet mit dem Ziel, mindestens eine Behörde je Verwaltungsebene einzubeziehen – oberste Landesbehörden, Mittelbehörden, untere Landesbehörden sowie Sonderformen (Möltgen-Sicking & Winter, 2018) – und dabei systematisch unterschiedliche Stellenbezeichnungen sowie strategische, konzeptionelle und operative Perspektiven abzudecken. Die Erhebung wurde nach acht Interviews beendet, da das Material eine absehbare theoretische Sättigung aufwies und weitere Fälle keinen wesentlichen zusätzlichen Erkenntnisgewinn für die Forschungsfrage erwarten ließen. Der Interviewleitfaden wurde theoriegeleitet aus den Phasen des Social-Media-Zyklus entwickelt. Die Konstruktion folgte dem Vorgehen von Kaiser (2014): Aus dem theoretischen Rahmen wurden zunächst Analysedimensionen abgeleitet, diese in Fragenkomplexe übersetzt und erst zuletzt in konkrete, für Expert:innen beantwortbare Fragen überführt. Ein Pretest mit einem Social-Media-Experten prüfte Verständlichkeit, Zielgerichtetheit und die vorgesehene Interviewdauer.

Tab. 1: Übersicht der geführten Interviews

Interview	Position der Befragten	Verwaltungsebene	Perspektive
B1	Social-Media-Manager:in	Mittelbehörde	konzeptionell
B2	Social Media und Personal-marketing, Führungsposition	Oberste Landes-behörde	strategisch
B3	Social Media und Personal-marketing	Oberste Landes-behörde	konzeptionell
B4	Personalmarketing	Sonderform	operativ
B5	drei Personen aus dem Personal-bereich (Schwerpunkte Ausbildung, Personal, hausinterne Kommunika-tion)	Mittelbehörde	operativ
B6	Personalmarketing	Mittelbehörde	operativ
B7	Personalreferent:in, Führungs-position	Oberste Landes-behörde	strategisch
B8	Social-Media-Manager:in	Untere Landes-behörde	operativ

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zenger (2026, S. 28)

Die Aufzeichnungen wurden geglättet und inhaltsorientiert transkribiert (Dresing & Pehl, 2018). Die Auswertung erfolgte als strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) in einem deduktiv-induktiven Vorgehen: Die Hauptkategorien wurden aus den zehn Phasen des Social-Media-Zyklus abgeleitet (Decker, 2024), ergänzend wurden induktive Kategorien entlang wiederkehrender inhaltlicher Muster gebildet, um jene Aspekte zu erfassen, die der theoretische Rahmen nicht abdeckt (Mayring, 2022, S. 50). Da der Leitfaden vollständig aus dem Zyklus abgeleitet war, ist eine solche Kategorie kein Ergebnis der Fragestellung, sondern ein Befund des Materials. Die Kodierung erfolgte manuell in mehreren Durchgängen; auf den Einsatz einer Analysesoftware wurde verzichtet.

Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung folgt der Reihenfolge der zehn Schritte des Social-Media-Zyklus. Jeder Abschnitt prüft zunächst, was Decker für die jeweilige Phase vorsieht, und stellt dem gegenüber, wie die befragten Behörden tatsächlich verfahren. Ergänzt wird diese deduktive Struktur um eine induktiv gebildete Kategorie, für die das Modell keine Phase vorsieht. Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass Social Media in den befragten Landesbehörden ein relevanter Bestandteil der Personalgewinnung ist,

dass sich die Behörden aber erheblich darin unterscheiden, wie strategisch, professionell und ressourcengestützt sie ihre Aktivitäten ausgestalten.

SCHRITT 1 – ANALYSIEREN UND ZUHÖREN: KONKURRENZ WIRD WAHRGENOMMEN, ABER SELTEN SYSTEMATISCH ANALYSIERT

Bereits in der **ersten Phase** des Social-Media-Zyklus, also bei der **Analyse des Umfelds** und der Konkurrenz, zeigen sich deutliche Unterschiede. Viele Behörden berichten, dass zu Beginn ihrer Social-Media-Aktivitäten keine systematische Bestandsaufnahme oder formelle Konkurrenzanalyse stattgefunden hat. Der Einstieg in soziale Medien erfolgte dort eher pragmatisch und schrittweise. Andere Behörden beschreiben dagegen erste Formen der Analyse, etwa durch interne Gespräche, Abstimmungen mit Leitungsebenen oder die Auseinandersetzung mit Fragen nach Zielgruppen, Wahrnehmung und Bedarfen. Auch wenn ein strukturierter Analyseprozess häufig fehlt, ist die **Wahrnehmung von Konkurrenz** insgesamt stark ausgeprägt. Die Behörden beobachten sowohl andere öffentliche Einrichtungen als auch private Unternehmen, um Formate, Trends und erfolgreiche Strategien zu erkennen. Besonders häufig werden Polizei, Bundeswehr oder Bundespolizei als Vorbilder genannt. Auffällig ist zudem, dass Konkurrenz nicht ausschließlich als Abgrenzung verstanden wird. Mehrere Behörden berichten vielmehr von einem Austausch mit anderen Organisationen, beispielsweise in Netzwerken oder informellen Gesprächen, um voneinander zu lernen und Erfahrungen weiterzugeben.

SCHRITT 2 – DEFINIEREN: ZIELE UND ZIELGRUPPEN

Bei den **Zielen** der Social-Media-Aktivitäten dominiert über alle Interviews hinweg das Ziel der Personalgewinnung. Social Media wird in erster Linie als Antwort auf Fachkräftemangel, demografische Abgänge und zunehmenden Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte verstanden. Gerade für Ausbildungsplätze, duale Studiengänge oder spezialisierte Berufsfelder gilt eine reine Veröffentlichung klassischer Stellenanzeigen auf der Website vielfach nicht mehr als ausreichend. Ergänzend dazu spielt das Employer Branding eine zentrale Rolle. Die Behörden wollen sich nicht nur als Arbeitgeberinnen sichtbar machen, sondern ihr Image aktiv gestalten. Wiederkehrend wird das Ziel formuliert, Stereotypen aufzubrechen und stattdessen Modernität, Vielfalt, Sinnhaftigkeit und Attraktivität zu vermitteln. Darüber hinaus erfüllt Social Media aus Sicht vieler Befragter auch Funktionen der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit. Die Kanäle dienen dazu, Transparenz über Aufgaben und Arbeitsfelder zu schaffen, Bekanntheit zu erhöhen und Vertrauen in staatliche Institutionen zu stärken. Die Ergebnisse zeigen somit, dass Social Media in Behörden fast nie nur Recruitinginstrument ist, sondern meist mehrere kommunikative Funktionen gleichzeitig erfüllen muss.

Auch bei der Definition der **Zielgruppen** ergibt sich ein differenziertes Bild. Häufig erfolgt die Eingrenzung zunächst über das Alter, insbesondere wenn es um Ausbildung und duale Studienangebote geht. Im Fokus stehen dabei meist junge Menschen zwischen etwa 16 und 25 Jahren. Daneben unterscheiden die Behörden auch nach beruflicher Qualifikation, etwa zwischen Nachwuchskräften, berufserfahrenen Fachkräften, Quereinsteigenden oder internem Personal.

Teilweise wird zusätzlich regional segmentiert. Auffällig ist, dass die Zielgruppenbestimmung oft eng mit der **Wahl der Plattformen** verknüpft ist. Instagram und TikTok gelten vor allem als Kanäle für junge

Zielgruppen, LinkedIn für berufserfahrene Personen und Akademiker:innen, Facebook eher für ältere Nutzergruppen. Dabei reicht die methodische Herleitung der Zielgruppen von detaillierten Personas bis hin zu eher intuitiven Vorstellungen, die nicht schriftlich fixiert werden. Insgesamt zeigt sich, dass Zielgruppen zwar als zentraler Bezugspunkt der Social-Media-Arbeit gelten, ihre Bestimmung aber unterschiedlich stark professionalisiert ist.

SCHRITT 3 – SELEKTIEREN: PLATTFORMWAHL NACH ZIELGRUPPE UND FUNKTION

Die Auswahl der **Plattformen** orientiert sich in erster Linie daran, wo die jeweils relevanten Zielgruppen erreichbar sind. Instagram, TikTok und LinkedIn werden in den Interviews als wichtigste Plattformen für Recruiting und Arbeitgeberkommunikation beschrieben, wobei ihre Funktionen klar differenziert werden. Instagram wird vor allem für visuelle, emotionale und alltagsnahe Inhalte genutzt, LinkedIn für professionelle und berufsbezogene Themen, TikTok für sehr junge Zielgruppen und trendorientierte Kurzformate. Facebook wird in vielen Fällen eher ergänzend genutzt, oft zur Wiederverwertung bestehender Inhalte. X verliert in mehreren Behörden an Bedeutung und wird eher als politischer oder krisenbezogener Nachrichtenkanal beschrieben. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass die Plattformwahl nicht nur zielgruppenorientiert, sondern auch stark durch externe und interne Rahmenbedingungen geprägt ist. Datenschutzvorgaben, Freigaben durch Beauftragte und knappe personelle Ressourcen begrenzen die Möglichkeit, neue Plattformen zu erschließen. Mehrere Behörden konzentrieren sich daher bewusst auf einzelne Leitkanäle, statt viele Plattformen parallel zu bespielen. Hinzu kommt, dass die Plattformlandschaft in vielen Behörden historisch gewachsen ist. Abbildung 2 zeigt, welche Plattformen die befragten Behörden nutzen.

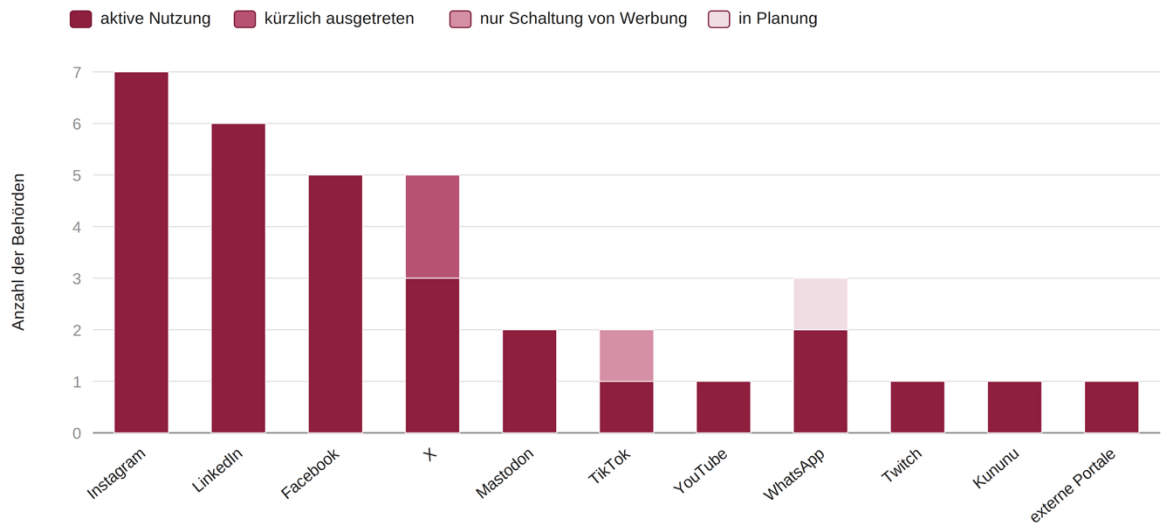


Abb. 2: Von den befragten Behörden genutzte Plattformen[1]
Quelle: eigene Darstellung

[1] Anmerkung: Die Angaben einer Behörde beschränken sich auf deren LinkedIn-Auftritt; die Übersicht ist insofern unvollständig.

SCHRITT 4 – POSITIONIEREN UND KONZIPIEREN: STRATEGIEN ZWISCHEN AUSFORMULIERT UND PRAGMATISCH

Mit Blick auf die **strategische Konzeption** zeigt sich eine erhebliche Bandbreite. Einige Behörden verfügen über ausformulierte Social-Media-Strategien oder Konzepte, in denen Ziele, Zielgruppen, Plattformen und Inhalte festgehalten sind. Andere Behörden beschreiben ihre Vorgehensweise dagegen eher als informell oder pragmatisch. Dort beschränkt sich Social-Media-Recruiting teilweise im Wesentlichen auf die Veröffentlichung von Stellenanzeigen oder einzelnen Beiträgen, ohne dass ein umfassendes strategisches Konzept dahintersteht. Wo Strategien vorliegen, werden sie meist nicht als starre Dokumente verstanden, sondern als dynamische Arbeitsgrundlagen, die regelmäßig überarbeitet und an neue Plattformen, Formate und Entwicklungen angepasst werden. Ein zentrales Ziel besteht dabei häufig darin, ein konsistentes Bild der Behörde nach außen zu vermitteln. Besonders professionell erscheinen jene Fälle, in denen Social Media in übergeordnete Organisationsziele eingebettet ist, etwa in eine bewusste Positionierung als attraktive Arbeitgeberin. Fehlt diese strategische Einbindung, bleibt Social Media häufiger von Einzelpersonen, situativen Entscheidungen und improvisierten Lösungen abhängig.

SCHRITT 5 – INTEGRIEREN UND ORGANISIEREN: VERANKERUNG UND PERSONELLE AUSSTATTUNG

Ein zentrales Ergebnis betrifft außerdem die **organisatorische Verankerung** von Social Media in den Behörden. Hier dominieren zwei Modelle: Entweder ist Social Media als Stabsstelle in Leitungsnähe angesiedelt oder im Personalbereich verortet. Beide Varianten gehen mit unterschiedlichen Logiken einher. Aufschlussreich ist, dass dieselbe Zuordnung gegensätzlich bewertet wird: Eine Behörde beschreibt die Ansiedlung im Personalbereich als Zufall und verortet die Aufgabe eigentlich in der Öffentlichkeitsarbeit, während eine andere die bewusste Trennung damit begründet, dass Recruiter im Tagesgeschäft keine Kapazitäten für aktives Marketing hätten. Die Nähe zur Behördenleitung kann strategische Sichtbarkeit und kurze Entscheidungswege fördern, während die Verortung im Personalbereich eine stärkere Anbindung an konkrete Recruitingprozesse ermöglicht. Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass diese Zuständigkeiten nicht immer trennscharf geregelt sind und Social Media häufig als Querschnittsaufgabe zwischen Personalmarketing, Pressestelle und Öffentlichkeitsarbeit bearbeitet wird. Besonders deutlich unterscheiden sich die Behörden in ihrer personellen Ausstattung (siehe Abb. 3). Fünf Behörden verfügen über Teams von drei bis vier Vollzeitstellen, in denen fachspezifische Expert:innen und Verwaltungsbeamte zusammenarbeiten; in einem Fall summiert sich der Aufwand mehrerer beteiligter Personen nicht einmal auf eine Vollzeitstelle. In weiteren Behörden wird die operative Arbeit durch Teilzeitkräfte oder Volontäre unterstützt, die primär in der Pressestelle tätig sind. Kennzeichnend ist zudem eine klare Trennung zwischen operativer Arbeit und finaler Freigabe. Diese Unterschiede haben unmittelbare Folgen für die Professionalität der Arbeit, die inhaltliche Bandbreite, die Reaktionsfähigkeit und die Möglichkeit, mehrere Plattformen gleichzeitig zu bedienen. In vielen Fällen bestehen außerdem aufwendige Freigabe- und Abstimmungsprozesse, die zwar Qualität und Kontrolle sichern, aber zugleich die Flexibilität und Schnelligkeit sozialer Medien einschränken.

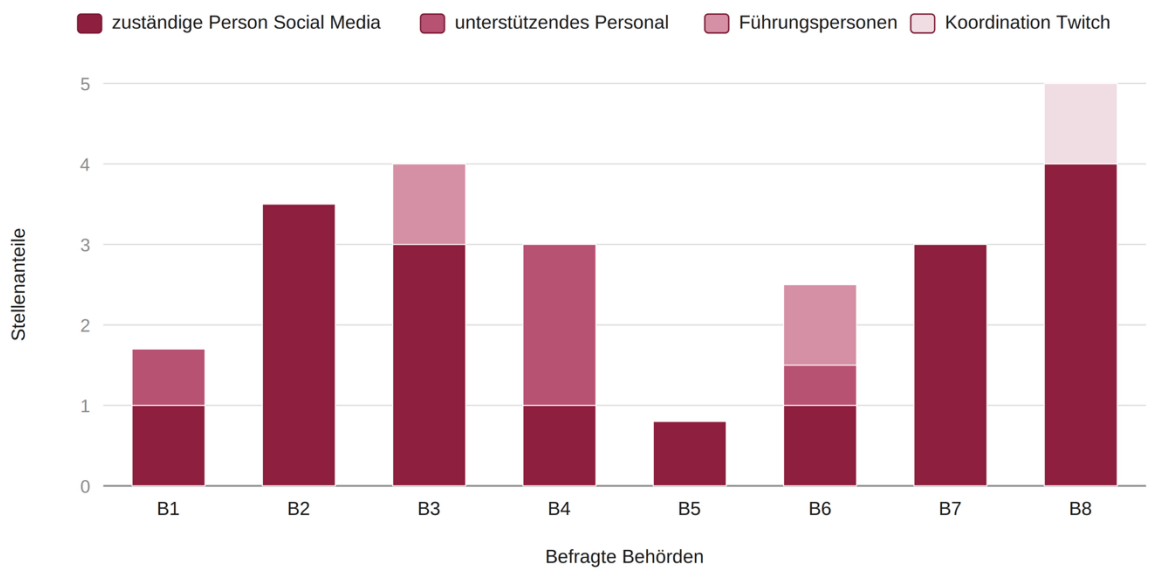


Abb. 3: Personelle Ausstattung der Social-Media-Arbeit nach Behörde (Stellenanteile)
Quelle: eigene Darstellung

OHNE ENTSPRECHUNG IM ZYKLUS: INTERNE AKZEPTANZ ALS UNTERSCHÄTZTER ERFOLGSFAKTOR

Ein überraschend starkes Ergebnis betrifft die organisationsinterne Akzeptanz. Mehrere Befragte berichten, dass Kritik nicht nur von externen Nutzer:innen kommt, sondern auch aus dem eigenen Kollegium. Moderne Formate, Humor, Trends oder lockere Sprache können intern Skepsis auslösen. Teilweise entsteht der Vorwurf, Social Media sei unseriös, unnötig oder eine Verschwendung öffentlicher Mittel.

Dieser Befund hat im Social-Media-Zyklus keine eigene Entsprechung. Er wurde induktiv gebildet, weil sich in mehreren Interviews ein Muster zeigte, das der theoretische Rahmen nicht vorsieht: Der Widerstand richtet sich nicht gegen einzelne Inhalte, sondern gegen die Legitimität des Instruments selbst. Damit verweist die interne Akzeptanz auf eine Voraussetzung, die dem Modell vorgelagert ist – ohne sie greifen weder Zieldefinition noch organisatorische Verankerung.

SCHRITT 6 – REGELN: DATENSCHUTZ UND RECHTSSICHERHEIT PRÄGEN DIE UMSETZUNG

Besonders stark treten in allen Interviews **rechtliche und datenschutzbezogene Anforderungen** hervor. Social Media wird in den befragten Behörden als Kommunikationsfeld wahrgenommen, das nur unter klaren Regeln und in enger Abstimmung mit Datenschutz, Informationssicherheit und anderen Fachstellen betrieben werden kann. Neue Accounts oder Plattformen müssen vielfach vorab geprüft und freigegeben werden. Bestimmte Kanäle, insbesondere TikTok, werden von einigen Behörden aus Datenschutzgründen kritisch bewertet oder bewusst nicht genutzt. Auch bei der alltäglichen Content-Produktion zeigt sich ein hoher Regelungsgrad. Fast alle Behörden arbeiten mit Diensthandys, holen Einwilligungen für Bild- und Videomaterial ein und achten darauf, dass keine sensiblen Informationen sichtbar werden. Datenschutz ist damit kein Randaspekt, sondern eine zentrale strukturelle Bedingung

behördlicher Social-Media-Arbeit. Ähnliches gilt für Netiquetten und Moderationsregeln. Einige Behörden haben klare und teilweise öffentlich einsehbare Regeln für das Verhalten auf ihren Kanälen, andere orientieren sich eher an internen oder übergeordneten Vorgaben, die für Nutzer:innen nicht immer transparent sind.

SCHRITT 7 – PLANEN UND KREIEREN: AUTHENTIZITÄT WICHTIGER ALS HOCHGLANZ

Im Bereich der **Content-Strategie und Inhaltserstellung** zeigen die Ergebnisse, dass sich die Behörden stark an plattformspezifischen Logiken orientieren. Inhalte werden nicht wahllos über alle Kanäle verteilt, sondern differenziert erstellt. Instagram dient häufig der Vermittlung von Einblicken in den Arbeitsalltag, LinkedIn der professionellen und fachlichen Ansprache, TikTok eher schnellen und trendbasierten Formaten. Ein zentrales Ergebnis ist dabei, dass klassische Stellenanzeigen auf Social Media nur begrenzt wirksam erscheinen. Erfolgreicher sind Inhalte, die mit Mehrwert, Storytelling, Alltagsnähe und Authentizität arbeiten. Viele Behörden versuchen bewusst, stereotype Bilder von Verwaltung aufzubrechen, indem sie Beschäftigte sichtbar machen, hinter die Kulissen blicken lassen oder humorvolle und regionale Bezüge einbauen. Authentizität kann Behörden außerdem helfen, ein realistisches Erwartungsmanagement zu betreiben. Wer nur Vorteile kommuniziert, riskiert Enttäuschungen. Wer dagegen transparent zeigt, wie Aufgaben, Teams und Rahmenbedingungen aussehen, spricht passgenauere Bewerber:innen an. Besonders wirksam sind Formate, die Verwaltung menschlicher machen: Formate mit Mitarbeitenden als Gesichter der Organisation, wiederkehrende Serien oder Corporate-Influencer-Programme werden als besonders glaubwürdig und anschlussfähig beschrieben. In folgender Tabelle wurden beliebte Content-Formate festgehalten.

Tab. 2: Beispiele wirksamer Content-Formate

Thema/Ziel	**Inhalte**
Mitarbeitenden- und Teamfokus (Storytelling & Nahbarkeit)	„Drei Fragen an“: Zwei fachliche und eine persönliche Frage an Mitarbeitende, um den Menschen hinter der Tätigkeit sichtbar zu machen. Besonders erfolgreich auch als PDF-Dokument auf LinkedIn.
	„Reel Talk“: Ein Videoformat, in dem Auszubildende oder Studierende persönlich über ihren Arbeitsalltag berichten.
	Vorstellung von Berufen/Arbeitsbereichen: Mitarbeitende geben Einblicke hinter die Kulissen, um Stereotypen einer „steifen“ Behörde aufzubrechen.
	Begleitung des Arbeitsalltags: Authentische Einblicke in Teams, Büroräumlichkeiten oder spezifische Einsätze (z. B. Begleitung Hundestaffel oder Razzia).
	Standortübergreifende Videos: eine Frage an verschiedene Personen an unterschiedlichen Standorten. Die Antworten werden zusammengeschnitten.
Recruiting- und Informationsformate	„Friday Facts“: Freitags werden drei Fakten zu einem Beruf präsentiert, oft verknüpft mit einer aktuellen Stellenausschreibung.
	„Wusstest du schon?“: Ein Format während Bewerbungsphasen mit Fakten rund um die Ausbildung.
	Verknüpfung von Inhalten mit Stellenanzeigen: Ort oder eine Aufgabe (z. B. eine Bibliothek) wird vorgestellt und am Ende auf die freie Stelle hingewiesen.
	Edutainment: Komplexe Behördenthemen (z. B. Haushalt oder Steuern) werden unterhaltsam und grafisch aufbereitet, teilweise durch die Hausspitze vor der Kamera.

	Spezielle Einzelfallberichte: Berichte über außergewöhnliche Ereignisse, wie ein Auslandsaustausch während des dualen Studiums.
Interaktive und plattform-spezifische Formate	Live-Fragerunden: Die Community kann direkt Fragen an die Behörde stellen.
	Twitch-Streams: teils in Kooperation mit bekannten Streamer:innen, um Nischenzielgruppen zu erreichen und Präventionsarbeit zu leisten.
	Umfragen und Karussellposts: Nutzung interaktiver Elemente zur Steigerung der Reichweite und für strukturierte Informationen.
	Trends und Memes: Aktuelle Social-Media-Trends werden aufgegriffen und behördenspezifisch adaptiert (z. B. „Momente im Leben“ oder Reaktionen auf Taylor Swift).
	Scherzposts/Hype-Content: Mit KI erstellte humorvolle Beiträge (z. B. ein „Dienst-Alpaka“ zum 1. April), die gezielt auf virale Effekte setzen.
Service- und Krisenkommunikation	Öffentlichkeitsfahndungen und Zeugenaufrufe: Sachliche Posts auf X (ehemals Twitter) oder Facebook zur schnellen Informationsverbreitung.
	Krisenmeldungen: Kurzfristige Informationen für Bürger (z. B. Schulausfälle bei Extremwetter).
	„Social Walls“: Einbindung aller Social-Media-Beiträge auf der behördlichen Website, um sie auch ohne Account zugänglich zu machen.

Quelle: eigene Darstellung

Die Redaktionsplanung variiert dabei stark. Einige Behörden arbeiten mit detaillierten Jahres- oder Themenplänen, andere setzen stärker auf spontane Inhalte und aktuelle Anlässe. Trotz dieser Unterschiede ähneln sich die Produktionsprozesse: Inhalte werden meist in Teams geplant, intern produziert, durch mehrere Personen geprüft und erst nach Freigabe veröffentlicht. Das verbreitete Mehr-Augen-Prinzip sichert Qualität, kann aber auch die Dynamik der Kommunikation verlangsamen.

SCHRITT 8 – BEWERBEN UND VERBREITEN: BEZAHLTE REICHWEITE BLEIBT PUNKTUELL

Beim Thema **Bewerben und Verbreiten** zeigt sich in fast allen Interviews eine deutliche Ressourcenknappheit. Die Mehrheit der Behörden verfügt über kein oder nur ein sehr begrenztes Budget für Social-Media-Werbung. Dadurch konzentrieren sich viele Aktivitäten auf organische Reichweite. Wenn Paid Media eingesetzt wird, dann meist gezielt für schwer zu besetzende Stellen oder in klar definierten Bewerbungszeiträumen, etwa für Ausbildungsrecruiting. In diesen Fällen berichten die Befragten von positiven Effekten auf Reichweite und teilweise auch auf das Bewerbungsaufkommen. Dennoch bleibt bezahlte Reichweite in den meisten Behörden eher punktuell als systematisch. Ähnlich zurückhaltend fällt der Umgang mit Active Sourcing und Influencer-Kooperationen aus. Active Sourcing wird überwiegend abgelehnt, vor allem wegen rechtlicher Bedenken, Neutralitätsanforderungen und fehlender personeller Kapazitäten. Kooperationen mit externen Influencern spielen ebenfalls kaum eine Rolle, was nicht nur an fehlenden Mitteln, sondern auch an mangelnder strategischer Einbettung und Zweifeln am Nutzen liegt. Stattdessen setzen einige Behörden eher auf unentgeltliche Kooperationen oder institutionelle Zusammenarbeit mit anderen Behörden oder Netzwerken.

SCHRITT 9 – MODERIEREN UND DEESKALIEREN: COMMUNITY MANAGEMENT BLEIBT SITUATIONSABHÄNGIG

Im Bereich **Community Management und Krisenkommunikation** zeigt sich ein gemischtes Bild. Die Behörden passen ihren Kommunikationsstil an die jeweilige Plattform an und unterscheiden etwa zwischen informeller Ansprache auf Instagram und formeller Kommunikation auf LinkedIn. In der Regel besteht das Ziel, auf Kommentare und Anfragen zeitnah zu reagieren, häufig innerhalb von 24 Stunden. Zugleich ist die Interaktion meist auf reguläre Arbeitszeiten begrenzt. Recruiting-Kanäle werden von den Befragten oft als konfliktarm beschrieben. Dennoch bestehen deutliche Unterschiede darin, wie offen die Behörden ihre Kanäle gestalten. Einige nutzen Kommentarspalten und externe Bewertungsplattformen aktiv zur Imagepflege und zum Dialog, andere begrenzen Interaktionsmöglichkeiten bewusst oder deaktivieren Kommentarfunktionen zum Schutz der Mitarbeitenden. Auch bei Shitstorms und digitaler Krisenkommunikation unterscheiden sich die Behörden stark. Schriftlich fixierte Krisenpläne sind eher selten, stattdessen dominieren informelle Abstimmungsprozesse mit Teams oder Pressestellen. Wo Krisenerfahrungen vorliegen, zeigen sich deutliche Lerneffekte. Die Behörden beschreiben unterschiedliche Strategien, etwa das bewusste Nicht-Reagieren auf Provokationen, das Löschen problematischer Inhalte oder transparente Stellungnahmen. Insgesamt wird Krisenkommunikation weniger durch standardisierte Routinen als durch situationsabhängiges Handeln geprägt.

SCHRITT 10 – KONTROLLIEREN UND ANALYSIEREN: ERFOLGSMESSUNG IM AUFBAU

Schließlich macht die Auswertung deutlich, dass die **Erfolgskontrolle** in vielen Behörden noch im Aufbau ist, aber zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zahlreiche Behörden sind ohne klar definierte Kennzahlen in ihre Social-Media-Arbeit gestartet. Erst im Verlauf der Professionalisierung wurden KPIs und Monitoring stärker integriert. Relevante Kennzahlen sind dabei vor allem Interaktionen, Klickzahlen, Reichweite, Verweildauer und kanalbezogene Bewerbungen. Followerzahlen werden zwar beobachtet, gelten jedoch oft als eher oberflächliche Kennzahl. Besonders bedeutsam ist für viele Behörden der Nachweis, ob und in welchem Umfang Bewerbungen tatsächlich über Social Media generiert wurden. Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass Social-Media-Arbeit in den Behörden ein fortlaufender Lernprozess ist. Plattformen werden neu bewertet, Freigabeschleifen überarbeitet, Krisenerfahrungen verarbeitet und Routinen angepasst. Social-Media-Recruiting erscheint damit nicht als abgeschlossenes System, sondern als dynamisches Feld, das sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Social-Media-Recruiting in den befragten Landesbehörden inzwischen als notwendig angesehen wird, um im Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte sichtbar zu bleiben. Die Praxis ist jedoch stark unterschiedlich ausgeprägt und bleibt eng an behördenspezifische Rahmenbedingungen gebunden. Besonders prägend ist dabei das Spannungsverhältnis zwischen den Anforderungen sozialer Medien nach Schnelligkeit, Authentizität und Sichtbarkeit einerseits und den behördlichen Anforderungen an Rechtssicherheit, Abstimmung und Kontrolle andererseits. Genau in diesem Spannungsfeld bewegen sich die befragten Behörden bei der Umsetzung ihrer Social-Media-Aktivitäten.

Diskussion

Der Abgleich mit dem Social-Media-Zyklus ergibt weder ein vollständiges Abweichen noch eine Deckungsgleichheit, sondern ein hybrides Muster. Social Media wird in allen untersuchten Behörden nicht

zufällig, sondern mit klarer Recruiting-Intention eingesetzt; Fachkräftemangel, demografischer Wandel und der Wettbewerb mit der Privatwirtschaft wirken als gemeinsamer Treiber. Die strategische Durchdringung ist jedoch über die Phasen hinweg ungleich verteilt.

Vor allem die frühen strategischen Phasen wie Analyse und systematische Bestandsaufnahme werden häufig eher informell umgesetzt. Wettbewerber und Best Practices werden zwar beobachtet, aber meist nicht im Sinne eines kontinuierlichen, datenbasierten Monitorings. Dagegen sind die Schritte Zieldefinition, Zielgruppenbestimmung und Plattformauswahl deutlich stärker strategisch geprägt. Recruiting und Employer Branding sind in fast allen Behörden zentrale Ziele, auch wenn diese nicht immer präzise oder messbar formuliert werden. Die Auswahl der Plattformen erfolgt meist zielgruppenorientiert, ist aber teilweise historisch gewachsen.

Besonders deutlich unterscheiden sich die Behörden beim **Schritt „positionieren und konzipieren“**. Während einige über ausgearbeitete Strategien verfügen, handeln andere eher pragmatisch und beschränken sich auf operative Stellenausschreibungen. Auch die organisatorische Einbindung ist unterschiedlich und stark von personellen Ressourcen abhängig. Gerade der Personalmangel erweist sich als zentrale Herausforderung, weil fehlende Kapazitäten die strategische Tiefe in mehreren Phasen des Zyklus einschränken. Dagegen zeigen sich die operativen Bereiche wie Datenschutz, Content-Erstellung, Storytelling und Community Management häufig vergleichsweise professionell. Die Behörden arbeiten hier mit klaren Regeln, plattformspezifischen Inhalten und authentischen Formaten, um den öffentlichen Dienst moderner und nahbarer darzustellen.

Dieses Muster lässt sich als strategisch adaptiv beschreiben: Die Behörden handeln strategisch im Sinne einer Problembearbeitung, jedoch nicht im Sinne einer formalisierten, modellkonformen Gesamtarchitektur. Entscheidend ist die Deutung dieser Abweichung. Sie als Umsetzungsdefizit zu lesen, setzt voraus, dass vollständige Modelltreue unter Verwaltungsbedingungen überhaupt erreichbar wäre. Die Befunde sprechen dagegen: Personalknappheit, Freigabe- und Beteiligungsverfahren, datenschutzrechtliche Vorprüfungen und das Neutralitätsgebot begrenzen mehrere Phasen des Zyklus gleichzeitig und strukturell.

Abbildung 4 fasst dieses Muster zusammen. Sie überträgt die Befunde auf die Darstellung des Zyklus aus Abbildung 1 und zeigt, dass die strategische Durchdringung ungleich verteilt ist: Die strategischen und operativen Kernphasen sind überwiegend ausgeprägt, die bezahlte Verbreitung und das Community Management bleiben situations- und ressourcenabhängig, während die beiden kontinuierlichen Phasen – Analyse zu Beginn und Erfolgskontrolle am Ende – schwach ausgeprägt sind. Der äußere Rahmen benennt die Bedingungen, unter denen diese Verteilung entsteht; die interne Akzeptanz erscheint als dem Modell vorgelagerte Voraussetzung.

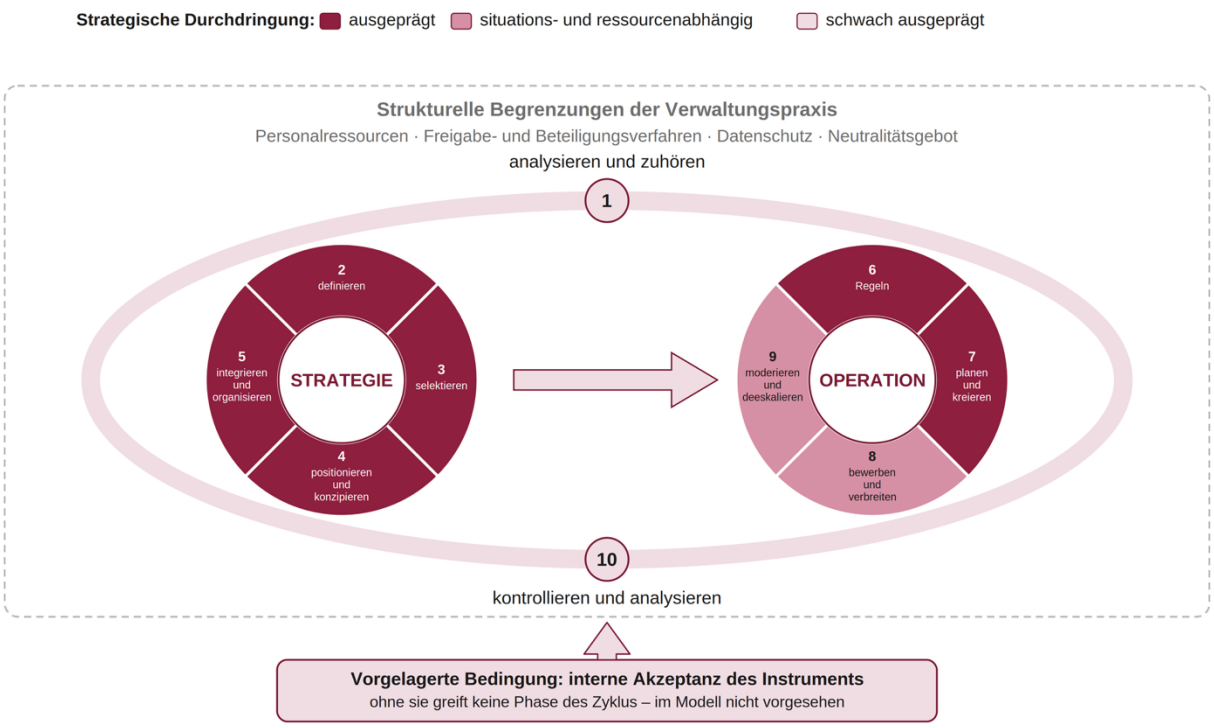


Abb. 4: Ausprägung der Zyklusphasen in den befragten Landesbehörden – heuristische Darstellung auf Basis von acht Fallbeispielen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Decker (2024, S. 237)

Zugleich widersprechen die Ergebnisse der Annahme, Social Media werde in Behörden überwiegend neben dem Tagesgeschäft betrieben (Zerres, 2021, S. 36). Fünf der acht befragten Behörden verfügen über Teams von drei bis vier Vollzeitstellen; lediglich in einem Fall bleibt die Ausstattung insgesamt unter einer Vollzeitstelle. In zwei weiteren Behörden wird die operative Arbeit durch Teilzeitkräfte oder Volontäre unterstützt, die primär in der Pressestelle tätig sind. Die Spannbreite ist damit erheblich, doch der Nebenbei-Betrieb ist die Ausnahme, nicht die Regel. Auch die fachliche Qualifikation der Verantwortlichen fällt differenzierter aus, als die Literatur nahelegt.

Als zentrale Herausforderung tritt neben dem Personalmangel vor allem interner Widerstand hervor. Mehrere Befragte berichten, dass Kritik nicht nur von außen kommt, sondern aus dem eigenen Kollegium, und dass moderne Formate dort Skepsis auslösen. Damit hängt die Einführung von Social-Media-Recruiting nicht allein von Strategie und Ressourcen ab, sondern davon, ob digitale Kommunikationsformen innerhalb der Behörde als legitim wahrgenommen werden. Dieser Befund stützt die Annahme von Parry und Wilson (2009, S. 670), wonach die Adoption von Online-Recruiting maßgeblich von den subjektiven Einstellungen der Entscheidungsträger:innen abhängt. Hinzu kommt ein dauerhaftes Spannungsfeld zwischen Authentizität und behördlicher Seriosität: Anders als privatwirtschaftliche Unternehmen agieren Behörden nicht marktorientiert, sondern im Rahmen hoheitlicher Aufgaben und gesetzlicher Zuständigkeiten. Diese strukturelle Besonderheit erschwert eine uneingeschränkte Anpassung an informelle Plattformlogiken.

Demgegenüber stehen erhebliche **Chancen**. Social Media ermöglicht es Landesverwaltungen, ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern, ihre Reichweite zu erhöhen, Vorurteile gegenüber dem öffentlichen

Dienst abzubauen und Zielgruppen direkter anzusprechen. Gerade jüngere Menschen können dort erreicht werden, wo sie sich ohnehin informieren und austauschen. Social Media wird damit zu einem zentralen Instrument moderner Personalgewinnung. Gleichzeitig betont die Arbeit, dass diese Außenwirkung nur dann nachhaltig ist, wenn sie auch mit der tatsächlichen Organisationskultur übereinstimmt. Insgesamt erscheint eine Nicht-Präsenz auf Social Media aus strategischer Sicht riskanter als die mit der Nutzung verbundenen Herausforderungen.

Limitationen

Die Befunde beruhen auf acht Behörden und beanspruchen keine statistische Repräsentativität; Ziel war die explorative Erfassung strategischer Muster. Eine Übertragung auf Bundes- oder Kommunalverwaltungen ist nur eingeschränkt möglich, da sich Organisationskultur und Ressourcenausstattung unterscheiden. Da vermutlich vor allem Behörden teilnahmen, die sich bereits aktiv mit Social-Media-Recruiting befassen, ist eine Selektionsverzerrung anzunehmen. Auf eine Prüfung der Intercoderreliabilität sowie auf eine kommunikative Validierung mit den Interviewten oder Dritten musste aus Ressourcengründen verzichtet werden. Alle Aussagen zu strategischer Ausrichtung und Wirksamkeit beruhen zudem auf Selbstauskunft und wurden nicht durch Account- oder Kennzahlenanalysen trianguliert. Weiterführende Forschung sollte die Stichprobe erweitern, Verwaltungsebenen vergleichen und die Perspektive von Bewerber:innen einbeziehen.

Handlungsempfehlungen

Aus den Befunden folgt nicht die Empfehlung, den Social-Media-Zyklus in allen zehn Phasen idealtypisch nachzubilden. Ein solcher Anspruch würde die Ressourcenlage der meisten Landesbehörden überfordern und wäre, wie die Ergebnisse zeigen, auch nicht der Punkt, an dem die größten Verluste entstehen. Die Behörden arbeiten in den operativen Phasen – Regeln, Content, Community Management – bereits weitgehend professionell.

Kosten verursacht die Abweichung an zwei Stellen: am Anfang und am Ende des Zyklus. Ohne belastbare Bestandsaufnahme laufen Maßnahmen Gefahr, an den tatsächlichen Bedarfen vorbeizugehen; ohne dokumentierte Erfolgskontrolle fehlt die Grundlage, um Stellen, Budgets und Ausstattung gegenüber der Behördenleitung zu begründen. Beides sind zugleich jene Schritte, die vergleichsweise wenig Ressourcen binden. Hinzu tritt eine Bedingung, die der Zyklus nicht abbildet: die interne Akzeptanz des Instruments. Die folgenden Empfehlungen sind deshalb in vorrangige und ergänzende Ansatzpunkte gegliedert.

VORRANGIGE ANSATZPUNKTE

SCHRITT 1 STÄRKEN: BESTANDSAUFNAHME UND WETTBEWERBSBEOBACHTUNG VERSTETIGEN

Zunächst wird empfohlen, Social-Media-Recruiting entlang eines iterativen Strategieprozesses zu entwickeln. Der Social-Media-Zyklus nach Decker (2024) bietet hierfür einen geeigneten Orientierungsrahmen, da er Analyse, Zieldefinition, Plattformauswahl, Organisation, Umsetzung, Community Management und Erfolgskontrolle miteinander verbindet. Besonders die Analyse- und Kontrollphasen

sollten in Behörden stärker gewichtet werden. Die Untersuchung zeigt, dass Social-Media-Aktivitäten zwar häufig mit klarer Recruiting-Intention erfolgen, jedoch nicht immer auf einer systematischen Bestandsaufnahme oder fortlaufenden Evaluation beruhen. Behörden sollten daher regelmäßig prüfen, welche Zielgruppen sie erreichen, welche Inhalte funktionieren, welche Plattformen relevant bleiben und wie sich die Aktivitäten auf Bewerbungen, Sichtbarkeit und Arbeitgeberimage auswirken.

SCHRITT 10 STÄRKEN: MESSBARE ZIELE UND ERFOLGSKONTROLLE ETABLIEREN

Zur Professionalisierung des Social-Media-Recruitings sollten Behörden zudem konkrete, messbare Ziele definieren. Die Formulierung von Zielen nach dem SMART-Prinzip erleichtert es, Maßnahmen zu steuern und Erfolge gegenüber der Behördenleitung nachvollziehbar zu machen. Neben klassischen Kennzahlen wie Reichweite, Interaktionsraten, Profilaufrufen oder Linkklicks sollten auch recruitingnahe Indikatoren berücksichtigt werden, etwa Bewerbungen über Social-Media-Verweise, Rückfragen in Direktnachrichten, Hinweise im Bewerbungsgespräch oder qualitative Rückmeldungen neuer Mitarbeitender. Eine dokumentierte Erfolgsmessung dient nicht nur der Optimierung einzelner Inhalte, sondern schafft auch eine Argumentationsgrundlage für personelle Ressourcen, Werbebudgets, technische Ausstattung und Fortbildungen.

INTERNE AKZEPTANZ ALS VORAUSSETZUNG BEHANDELN

Darüber hinaus sollte Social-Media-Recruiting nicht ausschließlich als externe Kommunikationsaufgabe verstanden werden. Die Untersuchung zeigt, dass moderne Social-Media-Formate auch innerhalb der Behörden auf Skepsis stoßen können. Humorvolle, trendbasierte oder besonders informelle Inhalte werden nicht von allen Beschäftigten gleichermaßen akzeptiert. Deshalb muss interne Akzeptanz aktiv gefördert werden. Behörden sollten transparent erklären, warum bestimmte Formate genutzt werden, welche Zielgruppen damit erreicht werden sollen und welche strategischen Ziele dahinterstehen. Interne Sensibilisierung, regelmäßige Ergebnisberichte und die Einbindung von Führungskräften können dazu beitragen, Social-Media-Recruiting als legitimen Bestandteil der Personalgewinnung zu verankern. Nicht jede:r Beschäftigte muss jedes Format persönlich befürworten; entscheidend ist jedoch, dass die Organisation den fachlichen Nutzen zielgruppengerechter Kommunikation nachvollziehen kann.

ERGÄNZENDE ANSATZPUNKTE

ARBEITGEBERPOSITIONIERUNG VOR DER CONTENT-PRODUKTION KLÄREN

Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist eine klare Arbeitgeberpositionierung. Bevor Inhalte produziert werden, sollte jede Behörde definieren, wofür sie als Arbeitgeberin stehen möchte. Diese Positionierung muss nicht komplex sein, sollte aber konkret, glaubwürdig und anschlussfähig an die tatsächliche Organisationsrealität sein. Sie sollte zentrale Arbeitgebermerkmale wie Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Vereinbarkeit, Teamkultur und gesellschaftliche Verantwortung sichtbar machen. Social-Media-Recruiting kann nur dann konsistent wirken, wenn die kommunizierte Arbeitgebermarke mit Leitbild, Organisationszielen und Kommunikationsstrategie der Behörde übereinstimmt. Dafür ist eine enge Abstimmung zwischen Personalmarketing, Recruiting, Öffentlichkeitsarbeit und gegebenenfalls Fachbereichen erforderlich.

ZIELGRUPPEN DIFFERENZIEREN

Eng damit verbunden ist eine präzisere Zielgruppendefinition. Viele Behörden unterscheiden ihre Zielgruppen bisher vor allem nach Alter oder Statusgruppen, etwa Schüler:innen, Studierende, Berufseinsteiger:innen oder Fachkräfte. Diese Differenzierung ist sinnvoll, reicht jedoch für eine wirkungsvolle Social-Media-Strategie nicht aus. Für Recruitingzwecke sollte zusätzlich berücksichtigt werden, in welcher Entscheidungssituation sich potenzielle Bewerber:innen befinden. Personen, die sich zunächst beruflich orientieren, benötigen andere Inhalte als Personen, die konkrete Stellen vergleichen oder bereits kurz vor einer Bewerbung stehen. Behörden sollten daher mit Zielgruppen-Personas arbeiten, die neben Alter und Qualifikation auch Informationsbedürfnisse, Motivation, mögliche Vorbehalte, bevorzugte Plattformen und relevante Arbeitgeberattribute erfassen. Dadurch können Inhalte gezielter entlang der Candidate Journey geplant werden.

PLATTFORMEN NACH ZIELGRUPPE, RESSOURCEN UND RECHTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN AUSWÄHLEN

Auch die Plattformauswahl sollte konsequent aus Zielgruppen, Ressourcen und rechtlichen Rahmenbedingungen abgeleitet werden. Behörden sollten nicht versuchen, möglichst viele Kanäle parallel zu bespielen, sondern zunächst jene Plattformen priorisieren, die sie dauerhaft und qualitativ betreuen können. Instagram eignet sich insbesondere für Nachwuchsgewinnung, authentische Einblicke, Arbeitgeberimage, Reels, Stories und niedrigschwellige Kommunikation. LinkedIn bietet sich für Fachkräfte, Führungskräfte, berufserfahrene Zielgruppen, Projektkommunikation und fachliche Arbeitgeberpositionierung an. Facebook kann weiterhin für regionale Reichweite, ältere Zielgruppen oder bestehende Communitys relevant sein, sofern der Kanal bereits etabliert ist. TikTok sollte nur dann genutzt werden, wenn Datenschutz, Ressourcen, Freigabeprozesse und Contentkompetenz geklärt sind. Die Karrierewebseite bleibt dabei die zentrale, rechtssichere Zielseite, auf die Social-Media-Inhalte verweisen sollten. Entscheidend ist, dass jeder Kanal eine klar definierte Funktion im Zusammenspiel mit Karrierewebseite, Bewerbungsportal, Messen, Hochschulmarketing und interner Kommunikation erfüllt.

MITARBEITENDE ALS CORPORATE INFLUENCER GEZIELT EINBINDEN

Da finanzielle Ressourcen in Behörden häufig begrenzt sind, empfiehlt sich der gezielte Aufbau interner Botschafter:innenprogramme. Corporate Influencer können dazu beitragen, die Arbeitgebermarke glaubwürdig und ressourcenschonend sichtbar zu machen. Mitarbeitende sollten jedoch nicht zufällig oder ausschließlich auf persönliche Initiative hin eingebunden werden, sondern durch klare Rahmenbedingungen unterstützt werden. Dazu gehören freiwillige Teilnahme, Schulungen zu Datenschutz und Kommunikation, abgestimmte Freigabeprozesse sowie zeitliche Ressourcen. Corporate Influencer müssen nicht zwingend private Profile bespielen. Auch regelmäßige Auftritte auf offiziellen Behördenkanälen können ausreichen, wenn sie authentisch, wiedererkennbar und langfristig angelegt sind. Gerade für Behörden bietet dieser Ansatz die Chance, abstrakte Arbeitgeberversprechen durch echte Personen und konkrete Arbeitssituationen erfahrbar zu machen.

COMMUNITY MANAGEMENT UND KRISENKOMMUNIKATION VERBINDLICH REGELN

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein aktives Community Management. Da Interaktion ein zentraler Mechanismus sozialer Medien ist, sollten Behörden den Dialog nicht nur zulassen, sondern bewusst gestalten. Eine moderierte und wertschätzende Kommunikation in Kommentarspalten und Direktnachrichten kann Transparenz fördern, Vertrauen stärken und Bewerbungshürden senken. Dafür sollten Zuständigkeiten, Reaktionszeiten und Weiterleitungswege klar geregelt sein. Gleichzeitig braucht es verbindliche Vorgaben für den Umgang mit Kritik und Konflikten. Behörden sollten frühzeitig einen Krisenfahrplan entwickeln, der Verantwortlichkeiten, Eskalationsstufen, mögliche Krisenszenarien und Reaktionsoptionen festlegt. Besonders wichtig ist die Unterscheidung zwischen sachlicher Kritik, Fehlerhinweisen, Provokation, Desinformation und beleidigenden Inhalten. Nicht jeder negative Kommentar stellt eine Krise dar. Eine klare Einordnung verhindert Überreaktionen und erhöht die Handlungssicherheit im Fall von Shitstorms oder organisationsinternen Spannungen.

MINISTERIEN UND ÜBERGEORDNETE STELLEN ALS STRATEGISCHE WEGBEREITER NUTZEN

Schließlich kommt Ministerien und übergeordneten Stellen eine besondere Rolle zu. Insbesondere dort, wo nachgeordnete Behörden ähnliche Herausforderungen bewältigen müssen, sollten zentrale Unterstützungsstrukturen geschaffen werden. Ministerien können als strategische Wegbereiter fungieren, indem sie Musterleitfäden, Netiquetten, Datenschutzvorlagen, Krisenfahrpläne, Schulungsangebote und Empfehlungen zur Plattformnutzung bereitstellen. Auch neue Kanäle sollten nicht unkoordiniert von einzelnen Behörden getestet werden, sondern im Rahmen zentral begleiteter Pilotprojekte. Eine solche Top-down-Unterstützung entlastet operative Teams, reduziert rechtliche Unsicherheiten und stärkt die Akzeptanz moderner Kommunikationsformen innerhalb der Verwaltungshierarchie. Gleichzeitig sollten die einzelnen Behörden genügend Spielraum behalten, um authentische Inhalte aus ihrem jeweiligen Arbeitsalltag zu entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass erfolgreiches Social-Media-Recruiting in Landesbehörden nicht allein von kreativen Inhalten abhängt. Entscheidend ist vielmehr das Zusammenspiel aus strategischer Positionierung, klarer Zielgruppenorientierung, realistischer Plattformauswahl, verlässlichen Ressourcen, rechtlicher Absicherung, aktivem Community Management, interner Akzeptanz und kontinuierlicher Erfolgsmessung. Social Media kann den Fachkräftemangel nicht allein lösen, aber es kann Behörden dabei unterstützen, als Arbeitgeberinnen sichtbarer, nahbarer und wettbewerbsfähiger zu werden.

Fazit

Social Media ist für Landesbehörden kein Wundermittel gegen den Fachkräftemangel. Fehlende Gehaltsflexibilität, langwierige Auswahlverfahren oder strukturelle Personalengpässe gleicht es nicht aus. Es ist jedoch das Instrument, mit dem Behörden als Arbeitgeberinnen überhaupt sichtbar werden – dort, wo sich ihre Zielgruppen ohnehin informieren.

Die Untersuchung zeigt, dass die befragten Landesbehörden dieses Instrument keineswegs beiläufig einsetzen. Sie handeln mit klarer Recruiting-Intention, haben Stellen geschaffen, Regeln etabliert und

plattformspezifische Formate entwickelt. Was fehlt, ist nicht Professionalität, sondern Modellkonformität – und diese ist unter Verwaltungsbedingungen nur begrenzt herstellbar. Der Begriff des strategisch adaptiven Handelns beschreibt diese Praxis präziser als die Diagnose eines Umsetzungsdefizits.

Für die Praxis folgt daraus eine Entlastung und eine Zumutung zugleich. Die Entlastung: Behörden müssen nicht alle zehn Phasen eines Referenzmodells bedienen, um wirksam zu rekrutieren. Die Zumutung: An zwei Stellen ist Nachlässigkeit teuer – an genau jenen beiden, die in Abbildung 4 als schwach ausgeprägt erscheinen. Wer nicht weiß, wen er erreichen will, und nicht belegen kann, was seine Arbeit bewirkt, verliert beides – Wirkung nach außen und Argumente nach innen. Die entscheidende Frage lautet daher nicht mehr, ob Behörden Social Media im Recruiting einsetzen sollten, sondern an welchen Stellen sie genauer arbeiten müssen als bisher. Wie Decker formuliert: „Man kann nicht nicht Social Media betreiben“ (Decker, 2024, S. 260).

Dieses Paper leistet damit einen Beitrag zum besseren Verständnis für Social-Media-Recruiting in Landesverwaltungen und zeigt auf, welche Entwicklungen und Handlungsfelder in diesem Bereich bestehen. Angesichts des fortschreitenden demografischen Wandels und der zunehmenden Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte wird der strategische Einsatz digitaler Kommunikationskanäle für den öffentlichen Dienst weiter an Bedeutung gewinnen müssen.

Literaturverzeichnis:

Barnhart, B. (2021). Paid social 101: The basics of running effective ads. sproutsocial. https://sproutsocial.com/insights/paid-social-101/

Beck, J., Kiesel, B., Weber, S., & Bechthold, S. M. (2021). Absolventengewinnung im Arbeitnehmermarkt – Handlungsansätze eines kommunalen Personalmarketing für den Bereich Public Management unter besonderer Berücksichtigung der „Generation Z“. In T. Breyer-Mayländer & C. Zerres (Hrsg.), Social Media im kommunalen Sektor: Einsatzfelder, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7

Bernnat, R., Halsch, V., Mette, P., Linder, A., Stindt, C., Daub, L., & Schmidtke, H.-C. (2022). Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf

Chambers, E. G., et al. (1998). The War for Talent. McKinsey Quarterly, 3(3), 44–57.

Decker, A. (2022). Der Social-Media-Zyklus: Schritt für Schritt zum systematischen Social-Media-Management im Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34620-1

Decker, A. (2024). Digital Communication – Systematisches Social-Media-Marketing auf der Basis des Social-Media-Zyklus. In L. Fend & J. Hofmann (Hrsg.), Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte—Lösungen—Beispiele. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43441-0

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende (8. Auflage). Eigenverlag.

Evertz, S. (2017). Analysiere das Web!: Wie Sie Marketing und Kommunikation mit Social Media Monitoring verbessern. Haufe-Lexware. https://doi.org/10.34157/9783648104088

Franz, T. (2013). Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19494-3

Gelantia, A., Gelantia, D., & Tscheulin, D. K. (2024). Social Media Marketing von Kommunalen Einrichtungen am Beispiel der Stadt Freiburg. In C. Zerres (Hrsg.), Handbuch Social-Media-Marketing (S. 691–706). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45784-6

Härtel, F. (2021). Kommunales Eventmarketing mit Social Media (T. Breyer-Mayländer & C. Zerres, Hrsg.; S. 183–200). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7

Hohlfeld, R., Godulla, A., & Planer, R. (2021). Das Phänomen Social Media. In G. Hornung & R. Müller-Terpitz (Hrsg.), Rechtshandbuch Social Media (S. 13–40). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59450-6

Kanning, U. P. (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1

Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? SA Journal of Human Resource Management, 16. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861

Litterst, F. (2021). Grundlagen des Social-Media-Advertising. In T. Breyer-Mayländer & C. Zerres (Hrsg.), Social Media im kommunalen Sektor: Einsatzfelder, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven (S. 118–122). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7

Lorber, C., & Kummer, H. (2020). Playbook Recruiting. Haufe. (1. Auflage), 1–223.

Management Review, 70 (11), 35–36.

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (13., überarbeitete Auflage). Beltz.

Möltgen-Sicking, K., & Winter, T. (2018). Verwaltung und Verwaltungswissenschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19085-9

Montgomery, E. (2021). Social Media Advertising. Three Girls Media. https://www.threegirlsmedia.com/2021/12/01/why-you-need-to-invest-in-social-media-advertising-4/

Newberry, C., & Mikolajczyk, K. (2025). Social-Media-Wettbewerbsanalyse + kostenloses Template für 2025. Hootsuite. https://blog.hootsuite.com/de/social-media-wettbewerbsanalyse/

Niemann, F.-S., & Geißler, R. (2016). Analysen und Konzepte aus dem Programm „LebensWerte Kommune“. Bertelsmann Stiftung.

Parry, E., & Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. Personnel Review, 38(6), 655–673. https://doi.org/10.1108/00483480910992265

Plankert, N. (2021). Social Media für die Personalgewinnung von Kommunen. In T. Breyer-Mayländer & C. Zerres (Hrsg.), Social Media im kommunalen Sektor: Einsatzfelder, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven (S. 49–63). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7

Schulz, S. E. (2021). Einsatz von Social Media durch die öffentliche Verwaltung. In G. Hornung & R. Müller-Terpitz (Hrsg.), Rechtshandbuch Social Media (S. 653–713). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59450-6

Solis, B. (2012). The Rise of Digital Influence (S. 33). Altimeter. https://de.slideshare.net/slideshow/the-rise-of-digital-influence/12083493

Solmecke, C. (2021). Rechtliche Rahmenbedingungen für Social-Media-Nutzung durch öffentliche Anbieter. In T. Breyer-Mayländer & C. Zerres (Hrsg.), Social Media im kommunalen Sektor: Einsatzfelder, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven (S. 123–135). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7

Statistisches Bundesamt (Destatis). (2024). Beschäftigte des öffentlichen Dienstes nach der Art des Dienst- oder Arbeitsverhältnisses. Statistisches Bundesamt (Destatis). https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigungsbereiche.html

Terpening, E., Li, C., & Akhtar, O. (2015). The 2015 State of Social Business: Priorities Shift From Scaling to Integrating. (S. 20).

Unsin, A.-L. (2023). Recap der Allsocial Marketing Conference 2023. eMinded. https://eminded.de/magazin/recap-der-allsocial-marketing-conference-2023/#:~:text=HR,und%20die%20Arbeitswelt%20zu%20geben

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

Weitzel, T. (2017). Social Media Recruiting gestern, heute und morgen. In R. Dannhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise (S. XI–XII). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16281-8

Zalani, R. (2025). Beginner's Guide to Social Media Advertising: Which Platform to Choose + Costs of Each. https://buffer.com/resources/social-media-advertising-guide/

Zerres, C. (2021). Planung und Umsetzung von Social Media für Kommunen. In T. Breyer-Mayländer & C. Zerres (Hrsg.), Social Media im kommunalen Sektor: Einsatzfelder, Herausforderungen, Entwicklungsperspektiven (S. 36–48). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32820-7

Zils, E. (2017). Online-Jobportale mit Social-Media-Verbindung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In R. Dannhäuser (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise (S. 435–455). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16281-8