



Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung

31

Björn Bornschein

**#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

Björn Bornschein

**#öffentlicherdienst – social media
und die zukunft der öffentlichen verwaltung
wieso die öffentliche verwaltung in zeiten
des demographischen wandels „lit“ werden sollte.**

Brühl/Rheinland 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Zugl.: Brühl; Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung,
Diplomarbeit, 2019.

ISBN 978-3-938407-95-0

ISSN 000948-0617

Impressum:

Hochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung
Willy-Brandt-Str. 1
50321 Brühl

www.hsbund.de

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
1 Einleitung.....	7
2 Öffentlicher Dienst und öffentliche Verwaltung	8
2.1 Definition und Abgrenzung	8
2.2 Gesellschaftliche und staatliche Bedeutung	10
3 Herausforderung Personalgewinnung.....	11
3.1 Einführung.....	11
3.2 Demographischer Wandel.....	12
3.2.1 Gesellschaft.....	12
3.2.2 Arbeitsmarkt	13
3.2.3 Beschäftigtensektor Öffentlicher Dienst	15
3.2.4 Fazit demographischer Wandel	17
3.3 Generationeller Wertewandel	17
3.3.1 Generation Babyboomer	18
3.3.2 Generation X.....	19
3.3.3 Generation Y	19
3.3.4 Generation Z	20
3.3.5 Fazit generationeller Wertewandel.....	20
3.4 Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes	21
3.4.1 Grundlagen des Personalmarketings	22
3.4.2 Employer Branding.....	23
3.4.3 Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes.....	25
3.5 Arbeitgebermarke des öffentlichen Dienstes	27
3.5.1 Analyse Arbeitgebereigenschaften	28
3.5.1.1 Stärke: Gemeinwohlorientierung.....	28
3.5.1.2 Stärke: Sicherheit.....	29
3.5.1.3 Stärke: Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance.....	29
3.5.1.4 Stärke und Schwäche: Gehalt	30

3.5.1.5	Schwäche: Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	30
3.5.1.6	Schwäche: Arbeitsumfeld	31
3.5.1.7	Zusammenfassung Arbeitgebereigenschaften	32
3.5.2	Analyse Zielgruppe	32
3.5.3	Vergleich der Präferenzen der Zielgruppe mit den evaluierten Arbeitgebereigenschaften	32
3.5.3.1	Präferenzen der Generationen Y und Z	32
3.5.3.2	Abgleich der Präferenzen	34
3.5.4	Wettbewerberanalyse	35
3.5.5	Employee Value Proposition (EVP)	36
3.5.6	Zusammenfassung Arbeitgebermarke öffentlicher Dienst....	36
3.6	Employer Branding Kampagne	37
3.6.1	Point of Sale (POS)	38
3.6.2	Zielgruppenspezifisches Personalmarketing außerhalb des „Point of Sale“ (PAPOS)	39
3.6.3	PAPOS für die Generationen Y und Z	40
3.6.4	Zusammenfassung Employer Branding Kampagne	41
3.7	Zusammenfassung Herausforderung Personalgewinnung	42
4	Social-Media-Marketing	43
4.1	Voll lit, Alter!	43
4.1.1	Jugendsprache	44
4.1.2	Adoleszenz	44
4.2	Soziale Medien, Markt und Marketing	46
4.2.1	Medien und Marketing	46
4.2.2	Marktverständnis im Zeitalter sozialer Medien	48
4.2.3	Die neuen Regeln des Marketings	52
4.2.4	Return of Investment (RoI), Return on Engagement (RoE) ..	55
4.2.5	Zusammenfassung Soziale Medien, Markt und Marketing ..	57

4.3	Social Employer Branding Kampagnen (SEBK)	58
4.4	Social-Media-Netzwerke	58
4.4.1	Funktionen	58
4.4.2	Beziehungstypen	61
4.4.2.1	Einseitige Beziehung (Following)	61
4.4.2.2	Zweiseitige Beziehung (Friends)	62
4.4.2.3	Zweiseitige Beziehung auf Messenger-Basis	62
4.4.2.4	Fazit Beziehungstypen	63
4.4.3	Netzwerke	63
4.4.3.1	Facebook	63
4.4.3.2	Twitter	67
4.4.3.3	Instagram	68
4.4.3.4	YouTube	71
4.4.3.5	Snapchat	73
4.4.3.6	Xing	75
4.4.3.7	Fazit Soziale Netzwerke	75
4.4.4	Der öffentliche Dienst in sozialen Netzwerken	76
4.4.5	Zusammenfassung Social Media	78
4.5	Social-Media-Content und Content-Marketing	79
4.5.1	Inhalt	80
4.5.2	Medien	82
4.5.3	Best Practice: Storytelling	83
4.5.4	Möglichkeiten zur Erstellung und Verbreitung von Content	84
4.5.5	Zusammenfassung Content	86
4.6	Grundsätze des Social-Media-Marketings (modifiziert nach Grabs et al.)	87
4.7	Best Practice: Bundeswehr	89
4.8	Zusammenfassung Social-Media-Marketing	92

5	Diskussion	94
5.1	Wieso der öffentliche Dienst lit werden sollte.....	94
5.2	Wie der öffentliche Dienst lit wird	104
6	Ausblick	106
7	Literaturverzeichnis	108

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AIV	Allgemeine Innere Verwaltung
Art.	Artikel
BBG	Bundesbeamten-gesetz
BDG	Bundesdisziplinar-gesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CM	Cluetrain Manifesto
dt.	deutsch
E-Mail	Electronic Mail
EVP	Employee Value Proposition
forsa	Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analyse mbH
GG	Grundgesetz
IGTV	Instagram-Television
IT	Informationstechnik
Jhg.	Jahrgang
MINT-Wissenschaften	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
Nr.	Nummer
ö.D.	Öffentlicher Dienst
PAPOS	Zielgruppenspezifisches Personalmarketing außerhalb des Point of Sale
POS	Point of Sale
Prof. 'in	Professorin
RoE	Return on Engagement
RoI	Return of Investment
ROI'in	Regierungsoberinspektorin
S.	Seite

SEBK	Social Employer Branding Kampagne
TVöD	Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche

1 Einleitung

Auch noch im Jahr 2019 mag die gleichzeitige Verwendung von Neo-Anglizismen und Begriffen wie „öffentliche Verwaltung“ in ein und demselben Satz für viele paradox erscheinen. Doch die Zeit für Veränderungen ist gekommen. Sechs Jahre nachdem die Bundeskanzlerin Angela Merkel das Internet als Neuland bezeichnete¹, provozieren gesellschaftliche Entwicklungen den Schritt des öffentlichen Dienstes in die unbekannte Welt des Social Webs und ihre teilweise sprachlich wie inhaltlich merkwürdige Atmosphäre.

Die immer stärker alternde deutsche Bevölkerung stellt die Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt vor immense Herausforderungen. Die Anzahl der erwerbstätigen Personen nimmt stetig ab. Grund dafür sind nicht zuletzt auch die eher geburtenschwachen Jahrgänge, welche die nun pensionierten Beschäftigten zahlenmäßig nicht ersetzen können.² Der öffentliche Dienst trägt dabei als größter Arbeitgeber Deutschlands mit 4,5 Millionen Beschäftigten³ auch das größte Risiko, von den Entwicklungen des Fachkräftemangels betroffen zu sein.

Neben der demographischen Alterung zeigt sich in der deutschen Gesellschaft auch ein generationeller Wandel. Die jungen in den Arbeitsmarkt strömenden Menschen vertreten zunehmend andere Werte und verhalten sich anders als die bestehenden Erwerbstätigen. Sie stellen zudem veränderte Anforderungen an Arbeit und Beruf.⁴

Immer mehr öffentliche Stellen schauen verwundert in die Briefkästen und E-Mail-Postfächer, weil auch kurz vor Bewerbungsschluss noch keine Bewerbungen geeigneter Bewerber⁵ eingegangen sind. Der humorvolle Leser mag sich diese Situation mit der Frage des kaffeetrinkenden Beamten vorstellen, wieso in diesem Jahr keine Bewerbungen

¹ Waleczek 2013.

² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

³ dbb beamtenbund und tarifunion 2019, S. 22.

⁴ Krüger 2018, S. 15.

⁵ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in dieser Arbeit die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur sprachliche Gründe und beinhaltet keine Wertung.

eingingen, obwohl er doch alles wie immer ausgeschrieben hätte. Die sich stellende Frage des Beamten beleuchtet dahingehend zwei Problematiken des öffentlichen Dienstes.

Zum einen ist das verstaubte Bild des typischen Beamten, der weder modern noch lernfähig täglich in seinem Bürostuhl liegt und langweilige Akten wälzt, immer noch in unserer Gesellschaft vorherrschend.⁶ Zum anderen sieht der öffentliche Dienst nicht zwangsläufig die umfassende Dringlichkeit dieses Image aktiv zu verbessern.

Die Notwendigkeit der Imageverbesserung des öffentlichen Dienstes drängt sich durch den Fachkräftemangel und den generationellen Wandel jedoch immer mehr auf die Agenda vieler Personalverantwortlicher. Um die bevorstehenden personellen Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es einer Modifizierung des Arbeitgebers öffentlicher Dienst.

Diese Abhandlung zeigt folgend auf, wieso der öffentliche Dienst mit Hilfe sozialer Medien die Anerkennung der für den Arbeitsmarkt so wichtigen jungen Generationen gewinnen muss und wie er es schaffen kann „lit“ (jugenddeutsch, auch: cool; zu Deutsch: von der Jugend positiv bewertet) zu werden.

2 Öffentlicher Dienst und öffentliche Verwaltung

2.1 Definition und Abgrenzung

Die Begrifflichkeit des öffentlichen Dienstes umfasst die Gesamtheit des staatlich beschäftigten Personals. Darunter zu gliedern sind vor allem Beamte, Tarifbeschäftigte, Richter und Soldaten. Die über vier Millionen Staatsdiener bilden den Funktionsapparat zur Umsetzung staatlicher Aufgaben und Verwaltungstätigkeiten.⁷

Dabei kann der Staat aufgrund seiner Vielfältigkeit als Arbeitgeber in unterschiedlichen Konstitutionen auftreten. Die durchaus bekanntesten und zugleich abstraktesten staatlichen Arbeitgeber sind die Gebietskörperschaften Bund, Länder und Kommunen. Sie zeichnen sich durch

⁶ Gaschke 2015.

⁷ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat b.

eine Abgrenzung eines Teils oder der Gesamtheit eines Staatsgebietes aus.⁸

Neben der Gliederung des öffentlichen Dienstes nach der Systematik der Arbeitgeber eröffnet sich ebenfalls eine Differenzierungsmöglichkeit nach dem konkreten Tätigkeitsbereich. Die Diversität der staatlichen Aufgaben verlangt fortlaufend unterschiedlichste Anforderungen und Spezifikationen an die Beschäftigten des Staates. Diese Hypothese lässt sich beispielsweise durch einen Vergleich der beruflichen Ansprüche an einen juristischen Mitarbeiter eines Bundesministeriums und eines Beamten der Bundespolizei belegen. Um einen qualitativ hochwertigen Vollzug der staatlichen Tätigkeit zu gewährleisten, sind für beide Stellen spezifische Ausbildungen notwendig. Dabei können die Tätigkeitsbereiche des öffentlichen Dienstes grundsätzlich in verschiedene Kategorien wie beispielsweise den Polizeidienst, Schuldienst und die Verwaltung unterteilt werden.

Im Rahmen dieser Abhandlung bezieht sich die Begrifflichkeit des öffentlichen Dienstes vorwiegend auf Beschäftigte des Bereiches der verwaltungswissenschaftlichen Tätigkeiten. Dies bedeutet jedoch keinen thematischen Ausschluss anderer Bereiche des öffentlichen Dienstes, sondern soll letztlich nur die vereinfachte Darstellung komplexer Systematiken ermöglichen.

Dabei beschränkt sich der Begriff der Verwaltung nicht in Gänze auf die allgemeine und innere Verwaltung. Im Komplex der inneren Verwaltung, häufig auch als Zentralbereich einer Behörde betitelt, realisieren die Beschäftigten innerbehördliche Aufgaben der Personalverwaltung und -entwicklung, des Haushalts- und Rechnungswesens, des Controllings, der Organisation sowie des Inneren Dienstes.

Auch das Absolvieren von Fachaufgaben der unzähligen Behörden und Ministerien des öffentlichen Dienstes ist in den Tätigkeitsbereich der Verwaltung einzubeziehen. Als Fachaufgaben gelten in diesem Kontext beispielsweise die Durchführung von Asylverfahren oder die Erteilung von Patentrechten sowie die ministeriale Sacharbeit. Aufgrund des brei-

⁸ Minter.

ten Spektrums der Verwaltungstätigkeiten ist hier eine endgültige Auflistung der Verwendungsmöglichkeiten nicht zielführend.⁹ Die verwaltungstechnischen Tätigkeiten innerhalb des Schul- und Polizeidienstes sowie der Bundeswehr bleiben in den folgenden Ausführungen unberücksichtigt.

2.2 Gesellschaftliche und staatliche Bedeutung

Der öffentliche Dienst (ö.D.) besitzt gesamtumfänglich eine enorm vielseitige gesellschaftliche und staatliche Bedeutung.

Die essenzielle Aufgabe des ö.D. liegt nach der Gewaltenteilung des Art. 20 Abs. 2 GG abstrakt in der Umsetzung politischer Entscheidungen in konkrete gesellschaftliche Mechanismen. Dabei lässt sich diese Destination auf jegliche Stellen der öffentlichen Verwaltung zumindest grundsätzlich subsumieren. Folglich agiert der ö.D. letztlich als Teil des staatlichen Gebildes zur Förderung gesellschaftlicher Interessen.

Von maßgeblicher gesellschaftlicher Wichtigkeit erscheint hierbei primär die Umsetzung staatlicher Pflichten zur Erhaltung und Entwicklung lebensgrundlegender Strukturen. Darunter sind insbesondere grundgesetzliche Staatsziele und die Grundrechte zu fassen.

Eines dieser grundgesetzlichen Staatsziele (bzw. Staatszielbestimmungen) ergibt sich beispielsweise aus Art. 20 Abs. 1 GG – das Sozialstaatsprinzip. Der Staat ist auf dieser Grundlage dazu verpflichtet, im Rahmen der rechtlichen Ordnung sowohl dem menschlichen Individuum als auch dem gesellschaftlichen Kollektiv soziale Sicherheit und soziale Gerechtigkeit zu gewährleisten. Auch wenn diese Regelung originär die legislative Staatsgewalt verpflichtet, besitzt die exekutiv administrative Gewalt neben der Umsetzungspflicht der entsprechenden Vorschriften einen gewissen Handlungs- und Gestaltungsrahmen.¹⁰

Insbesondere im Bereich der ministeriellen Verwendung von Staatsdienern ergeben sich weitere Möglichkeiten zur Einflussnahme auf das staatliche Handeln. Unter Aufsicht der gubernativen Exekutivgewalt entwickeln die Mitarbeiter des jeweiligen Ministeriums entsprechende Gesetzesentwürfe und Handlungsvorschläge, welche letztlich durch die

⁹ Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung 2018 a, S. 5–6.

¹⁰ Junk 2008.

Legislative beschlossen werden. Die durch den ö.D. getätigte Sacharbeit stellt somit einen Grundbaustein für die Arbeit der Bundesregierung und des Parlamentes dar. Auch in diesem Bereich sind Beamte und Tarifbeschäftigte aus dem Ausbildungsbereich der AIV vertreten.

Zudem ermöglicht der ö.D. die Garantie der individuellen und kollektiven Grundrechte der Bevölkerung. Exempli causa bildet die polizeiliche Struktur des Bundes und der Länder eine Voraussetzung für die Gewährleistung des Rechtes auf körperliche Unversehrtheit nach Art. 2 Abs. 2 GG ab. Bei entsprechender Gefährdung dieses Grundrechts einer Person dienen neben der Polizei auch die Gerichte dem Schutze des Rechtsgutes.

Zusammenfassend bewirkt der öffentliche Dienst durch die Umsetzung legislativer und exekutiver Beschlüsse grundlegende Lebensstrukturen innerhalb der Bundesrepublik. Darunter fallen unter anderem die Gesundheitsversorgung, die Arbeitslosenversicherung, der innerstaatliche Polizeischutz, der gesamtstaatliche Militärschutz, das Bildungswesen, die Gewährleistung der Grundrechte und die soziale Marktwirtschaft.

Die Bedeutung des öffentlichen Dienstes ist folglich staatstragend.

3 Herausforderung Personalgewinnung

3.1 Einführung

Neben der enormen gesellschaftlichen Bedeutung besitzt der öffentliche Dienst auch ein quantitatives Herausstellungsmerkmal. Aufgrund des immensen Umfangs der staatlichen Aufgaben ist der ö.D. mit rund 4,5 Millionen Beschäftigten der größte Beschäftigtensektor Deutschlands.¹¹ Allein im Bereich der politischen Führung und zentralen Verwaltung werden im gebietskörperschaftsübergreifenden ö.D. circa 500.000 Mitarbeiter beschäftigt.¹²

Um dem überragenden Stellenwert des ö.D. sowohl qualitativ als auch quantitativ gerecht zu werden, bedarf es einer hochwertigen Personalgewinnung. Zum genaueren Verständnis ist zunächst die Konkretisierung des Terminus der Personalgewinnung von Bedeutung.

¹¹ dbb beamtenbund und tarifunion.

¹² dbb beamtenbund und tarifunion 2019, S. 22.

Die Begrifflichkeit der Personalgewinnung umfasst die Rekrutierung geeigneter Arbeitskräfte für eine Organisation. Im Rahmen der Personalwirtschaft eines Unternehmens beziehungsweise einer Behörde wird dabei zunächst der Arbeitskraftbedarf eines ausgewählten Bereiches ermittelt und die für die jeweiligen Tätigkeiten benötigten Qualifikationen eruiert. Nach der Feststellung des tatsächlichen Personalbedarfs führen die zuständigen Stellen die Personalgewinnung in Form der Stellenausschreibung und folglich der Einstellung geeigneter Bewerber durch. Die Rekrutierung von prädestiniertem Personal kann sowohl intern als auch extern geschehen. Im Rahmen der dargestellten Thematik ist hier jedoch vor allem die externe Personalgewinnung zu fokussieren.¹³

Die im öffentlichen Dienst am häufigsten genutzte Art der externen Bewerberansprache stellt die öffentliche Stellenausschreibung dar, gefolgt von der Nutzung von Printmedien und eigenen Internetauftritten.¹⁴

Die essenzielle Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalgewinnung ist demnach das Vorhandensein geeigneter Bewerber. Aufgrund des demographischen Wandels und der generationellen Werteveränderungen seit Beginn des 21. Jahrhunderts steht die Personalwirtschaft des ö.D. jedoch vor allem in diesem Bereich vor immensen Herausforderungen. Ziel dieser Abhandlung ist es zunächst, die bevorstehenden Schwierigkeiten des War of Talents (Kampf um geeigneten Nachwuchs)¹⁵ näher zu erläutern.

3.2 Demographischer Wandel

3.2.1 Gesellschaft

Die deutsche Gesellschaft befindet sich seit Anfang der 1970er-Jahre in einem Prozess des demographischen Wandels bzw. der demografischen Alterung (wissenschaftliche Bezeichnung).¹⁶ Beide Begrifflichkeiten

¹³ Agentur Junges Herz b.

¹⁴ Institut für Verwaltungsberatung 2016, S. 9.

¹⁵ Haufe 2017.

¹⁶ Schmid.

bezeichnen den Vorgang des Ansteigens des Medianalters der Mitglieder einer Gesellschaft.¹⁷

Als Ursache für diese Entwicklung lässt sich ein Missverhältnis zwischen der Fertilität (Geburtenrate) und der Mortalität (Sterberate) der in der Bevölkerung lebenden Menschen feststellen. Vor etwa 100 Jahren betrug die durchschnittliche Lebenserwartung in Deutschland zwischen 46,4 und 52,5 Jahren. Die derzeitige Lebenserwartung in der Bundesrepublik beziffert sich zwischen 78 und 83 Jahren. Im Gegensatz zum stetigen Anstieg der Lebensdauer halbierte sich seit den 1960er-Jahren die Geburtenrate nahezu in der deutschen Bevölkerung.¹⁸

Die demographische Alterung wird nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes bis zum Jahr 2060 enorme Veränderungen mit sich führen. Im Jahr 2019 beträgt das Medianalter der deutschen Bevölkerung 46,3 Jahre. Zugleich misst der Quotient des Verhältnisses der über 65-Jährigen zu Personen im Alter zwischen 20 und 65 Jahren 37 (Altenquotient¹⁹). Das heißt, auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter kommen 37 Personen im Alter von über 65 Jahren. Für das Jahr 2030 erwartet das Statistische Bundesamt unter Berücksichtigung einer möglicherweise stärkeren Zuwanderung ausländischer Staatsbürger ein Medianalter von 47,1 Jahren und einen Altenquotienten von 49. Die Prognosen für das Jahr 2060 beziffern das Medianalter der künftigen Bevölkerung auf 49,7 Jahre und einen Altenquotienten von 61. Die deutsche Bevölkerung soll anhand dieser Berechnungen von 81,9 Millionen Menschen im Jahr 2019 auf 73,1 Millionen Menschen im Jahr 2060 schrumpfen.²⁰

3.2.2 Arbeitsmarkt

Die größte Auswirkung dieses Trends zeigt sich bereits seit Beginn des 21. Jahrhunderts in der zunehmenden Ausscheidung der Bevölkerungsgruppe der starken Geburtenjahrgänge der 1950er- und 1960er-Jahre aus dem Alter der Erwerbstätigkeit. Der daraus resultierende Verlust an

¹⁷ Schmid.

¹⁸ Lehr 2013.

¹⁹ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2019.

²⁰ Statistisches Bundesamt 2015.

Arbeitskräften kann aufgrund der nur mäßig umfangreichen nachfolgenden Generationen teilweise nicht kompensiert werden. Bis zum Jahr 2030 rechnet das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie mit einer Regression der erwerbsfähigen Bevölkerung um 3,9 Millionen Menschen auf 45,9 Millionen potenziell Erwerbstätige. Bei fortlaufender Entwicklung wird eine Gesamtminderung von 10,2 Millionen bis 2060 erwartet.²¹

Jedoch kann bis zum jetzigen Zeitpunkt grundsätzlich noch nicht von einem Arbeitskräftemangel gesprochen werden. Ein allgemeiner Arbeitskräftemangel läge dann vor, wenn sich die Zahl der offenen Stellen dauerhaft über die Anzahl der Arbeitslosen erstrecken würde.²²

Nach Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung umfasste das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot des deutschen Arbeitsmarktes im 4. Quartal des Jahres 2018 mit circa 1,5 Millionen vakanten Stellen den höchsten Wert dieses Jahrzehnts.²³ Die durchschnittliche Anzahl der arbeitslosen Erwerbstätigen im Jahr 2018 betrug mit 2,34 Millionen die Geringste seit dem Jahr 2004.²⁴ Ein Arbeitskräftemangel liegt sonach nicht vor.

Allerdings schließt ein übermäßiges Angebot von Arbeitskräften einen branchenspezifischen Fachkräftemangel nicht aus.²⁵ Zur näheren Erläuterung ist eine Differenzierung der Bezeichnungen von Arbeitskraft und Fachkraft notwendig.

Der Ausdruck der Arbeitskraft bezeichnet die grundsätzlich qualifikationsunabhängige Fähigkeit eines menschlichen Individuums Arbeit zu leisten.²⁶ Der Terminus der Fachkraft umfasst dagegen nur Personen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen höherwertigen Abschluss besitzen.²⁷

²¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

²² Bundeszentrale für politische Bildung.

²³ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2019.

²⁴ Statista 2019 a.

²⁵ Bundeszentrale für politische Bildung.

²⁶ Steven.

²⁷ Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2014, S. 4.

Der Begriff des Fachkräftemangels beschreibt den mittel- bis langfristigen Zustand eines Fachkräfteengpasses. Ein Fachkräfteengpass wird als zeitlich begrenzte Situation der Übersteigung der Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften über das tatsächliche Angebot geeigneter Bewerber definiert. Zudem kann ein Fachkräfteengpass auch aufgrund von Fehlanpassungen, den sogenannten Mismatches, entstehen. Dabei scheinen zwar grundlegend ausreichend Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stehen, jedoch stimmen die von den Unternehmen geforderten Qualifikationen nicht mit denen der potenziellen Bewerber überein.²⁸

Inwieweit ein Fachkräftemangel im öffentlichen Beschäftigtensektor Deutschlands vorliegt und welche Entwicklungen zu erwarten sind, ist Inhalt des folgenden Teilkapitels.

3.2.3 Beschäftigtensektor Öffentlicher Dienst

Der öffentliche Dienst birgt mit der Unterhaltung des quantitativ umfangreichsten Beschäftigungssektors des deutschen Wirtschaftsraumes folglich auch die größte Gefahr eines Fachkräftemangels.

Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen PricewaterhouseCoopers erwartet bis zum Jahr 2030 einen Fachkräftemangel von 816.000 Erwerbstätigen im Bereich des öffentlichen Dienstes. Circa 11 Prozent der offenen Stellen werden wahrscheinlich nicht besetzt werden können. Bereits im Jahr 2012 sollen erste Anzeichen eines Fachkräfteengpasses zu verspüren gewesen sein. Die Qualifikationsebene der akademischen Berufe wird 2030 mit einem Defizit von nahezu 320.000 Beschäftigten den größten Mangel darstellen.²⁹

Innerhalb des öffentlichen Dienstes sind vor allem die zahlenmäßig stärksten Berufsgruppen von den Entwicklungen betroffen. Im Jahr 2030 werden dem ö.D. allein im Bereich der Verwaltungsfachkräfte 230.000 Beschäftigte fehlen. Dies entspricht einem relativen Engpass von 12,2 Prozent der Gesamtbeschäftigten. In den Fachrichtungen der Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften werden circa 76.000 vakante Stellen zu erwarten sein. Im Sektor der akademischen MINT-

²⁸ Jobspreader.

²⁹ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 18–19.

Wissenschaften³⁰ ist ein relativer Engpass von 14,6 Prozent vorauszu-
sehen. Folglich könnte in diesem Bereich jede 7. Stelle nicht besetzt
werden.³¹

Doch bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist ein Fachkräftemangel im öf-
fentlichen Dienst, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, nach-
weisbar. Im Juni 2017 kamen auf 100 gemeldete Stellen der öffentli-
chen Verwaltung auf der Qualifikationsebene der Spezialisten (Meis-
ter-, Techniker- oder Fachschulabschluss, Bachelor ohne Berufserfah-
rung) 11 Arbeitslose, auf der Qualifikationsebene der Experten (Master
oder Diplom, Bachelor mit Berufserfahrung) 21 Arbeitslose. In der
Branche der Informatiker fielen auf 100 gemeldete Stellen 36 Erwerbs-
suchende.³²

Trotz fehlender Datennachweise kann davon ausgegangen werden, dass
die Bundesländer als Arbeitgeber von den Folgen des Fachkräftemangels
die stärkste Betroffenheit erfahren. Grund hierfür ist der im Gegen-
satz zu Bund und Kommunen hohe Anteil öffentlich Beschäftigter. Die
Länder beschäftigen circa 2 Millionen öffentlich Bedienstete, Kommu-
nen 1,2 Millionen und der Bund nur etwa 800.000. Der Mangel an Ver-
waltungs- und Sekretariatskräften wird jedoch bei unzureichender
Nachwuchsförderung auf allen gebietskörperschaftlichen Ebenen der
politischen Führung und zentralen Verwaltung spürbar. Der Dienstherr
Bund hat bezüglich der Nachwuchsgewinnung aufgrund seiner oftmals
hohen Aufgabenattraktivität allerdings Wettbewerbsvorteile gegenüber
den Ländern und Kommunen.³³ Hingegen weist die Bundesverwaltung
auch die nachteiligste Altersstruktur der Gebietskörperschaften mit
dem höchsten relativen Anteil ausscheidender Beschäftigter zum Jahr
2030 auf.³⁴

³⁰ Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.

³¹ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 22–23.

³² Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2018.

³³ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 29–31.

³⁴ dbb beamtenbund und tarifunion 2019, S. 32–33.

3.2.4 Fazit demographischer Wandel

Die zunehmende demographische Alterung der deutschen Gesellschaft hat signifikante Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt. Insbesondere der Beschäftigtensektor des öffentlichen Dienstes ist aufgrund seines quantitativen Umfanges von den Entwicklungen betroffen. Bereits heute ist im Bereich der öffentlichen Verwaltung ein Fachkräftemangel deutlich nachweisbar. Im Jahr 2030 werden innerhalb des ö.D. circa 820.000 Stellen nicht besetzt werden können.³⁵

Die weiteren personellen Entwicklungen im Sektor des öffentlichen Dienstes werden grundlegend von zwei Formen des Fachkräftemangels bestimmt. Die Unterscheidung liegt dabei maßgeblich am Anteil des öffentlichen Sektors an der Gesamtnachfrage nach den jeweiligen Arbeitnehmern. In Berufen mit verstärkter Wettbewerbstätigkeit der Arbeitgeber (MINT-Berufe, Führungskräfte) ist die Konkurrenzfähigkeit des ö.D. mit der Privatwirtschaft entscheidend.³⁶

In einigen essenziellen und typischen Berufsfeldern des ö.D. mit mangelnder privatwirtschaftlicher Konkurrenz ist das zunehmende Fehlen von Nachwuchs ausschlaggebend. In dieser Disziplin ist zu erörtern, inwieweit der Arbeitgeber ö.D. den Anforderungen der jungen Generationen entspricht, um eine ausreichend qualitativ und quantitative Personalgewinnung zu gewährleisten.³⁷

3.3 Generationeller Wertewandel

Neben den quantitativen Herausforderungen der Personalgewinnung auf Grundlage der Auswirkungen des Fachkräftemangels ergeben sich für den ö.D. ebenfalls qualitative Erschwernisse infolge einer zunehmenden Diversität generationeller Werte.³⁸

Per Definition „bildet eine Generation einen Kreis von Individuen, welche durch Abhängigkeit von denselben großen Tatsachen und Veränderungen, wie sie im Zeitalter der Empfänglichkeit auftraten, trotz der

³⁵ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 18–19.

³⁶ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 28.

³⁷ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 28.

³⁸ Krüger 2018, S. 15.

Verschiedenheit hinzutretender anderer Faktoren zu einem homogenen Ganzen verbunden sind“.³⁹

Aufgrund der simultanen Entwicklung und Sozialisation dieser Individuen unter Einfluss gemeinsamer abstrakter Erlebnisse lässt sich folglich in der Regel die Bildung einer generationellen Identität nachweisen. Insbesondere Werte, Einstellungen und Präferenzen der Generationsangehörigen überschneiden sich dabei regelmäßig zumindest schemenhaft. Die derzeitig bestehenden Alterskohorten werden international vorwiegend in die Generation der Babyboomer (Jahrgang 1945-1965), Generation X (Jhg. 1965-1985) und Generation Y (Jhg. 1985-2000) unterteilt.⁴⁰ Die Generation Z (Jhg. ab 1995) umfasst hierbei die jüngste Bevölkerungsgruppe.⁴¹ Eine genaue Zuordnung der Geburtsjahrgänge zum jeweiligen generationellen Genus ist kaum möglich.

Um die Bedeutsamkeit der aus dem generationellen Wertewandel entstehenden komplexen Krux deuten zu können, ist eine Gegenüberstellung der Werte der jeweiligen Kohorten notwendig.

3.3.1 Generation Babyboomer

Die Generation der Babyboomer ist die älteste zum Teil noch erwerbstätige Generation. Sie bildet aufgrund einer übermäßig starken Geburtenrate in der Nachkriegszeit einen erheblichen Anteil an der heutigen Gesamtgesellschaft. Die Babyboomer wurden streng traditionell und mit klarer Hierarchie erzogen. Den größten öffentlichen Einflussfaktor stellte die Zeit des Wirtschaftswunders dar. Dadurch eröffneten sich für die breite Gesamtbevölkerung erweiterte Zugänge zu Universitäten und beruflichen Möglichkeiten. Der Lebensbereich der Arbeit besitzt unter den Angehörigen der Babyboomer-Generation eine extraordinary Wertigkeit. Karriereentwicklung und die Arbeit in Führungspositionen stellen primär angestrebte Ziele dar. Dabei ist ihnen die Arbeitsplatzsicherheit wichtiger als eine angenehme Arbeitsplatzatmosphäre oder eine

³⁹ Weisbrod (nach Dilthey 1875).

⁴⁰ Pfeil, S. 1–2.

⁴¹ Krüger 2018, S. 16.

ausgeglichene Work-Life-Balance. Kurzfazit: Babyboomer leben, um zu arbeiten.⁴²

3.3.2 Generation X

Im Gegensatz dazu wuchs die Generation X unter sich wandelnden Strukturen auf. Das traditionelle Familienbild veränderte sich. Autoritäten und Traditionen wurden hinterfragt. Die allgemeine Lebenshaltung stellte sich als eher kritisch und individualistisch dar. Berufliches Ziel der Angehörigen der Generation X ist zuvörderst das Erreichen einer für das Leben materiellen Sicherheit. Die Arbeit wird dabei mehr als Mittel zum Zweck angesehen. Zwar sind die Erwerbstätigen der Generation X gut ausgebildet und strebsam, jedoch besitzt der Faktor Zeit einen deutlich höheren Stellenwert als die Ressource Geld. Sie streben grundsätzlich nach einer hohen Lebensqualität. Freiräume bei der Arbeitsgestaltung und selbstständiges Arbeiten sind im Kontext der Arbeitsweise von vorrangiger Relevanz. Kurzfazit: Angehörige der Generation X arbeiten, um zu leben.⁴³

3.3.3 Generation Y

Eine der künftig für den Arbeitsmarkt wichtigsten Generationen ist die Generation Y. Die auch als Millennials oder Digital Natives bezeichneten Angehörigen der Generation Y werden bis zum Jahr 2030 circa 50 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung ausmachen. Die Digital Natives wuchsen und wachsen in einer Welt ständiger Veränderungen auf. Klimawandel, Globalisierung, Terrorismus und die zunehmende Digitalisierung prägen die Generation Y. Sie wurden vornehmend antiautoritär, fürsorglich und mitbestimmend erzogen. Primäre Anforderungen stellen die Millennials an die Sinnhaftigkeit ihrer beruflichen Tätigkeit. Aufgrund des Hinterfragens des Sinnes einer Tätigkeit werden sie auch als Generation „Why“ bezeichnet. Sie bevorzugen flache Hierarchien und Teamwork. Das Kollegium und die persönliche Entwicklung sind ebenfalls bedeutsam. Sowohl die Karriereentwicklung und das Streben

⁴² Mihovilovic und Knebel 2017.

⁴³ Mihovilovic und Knebel 2017

nach Führungspositionen als auch Status und Prestige sind der Generation Y nachrangig. Ähnlich der Generation X bestehen bei den Digital Natives hohe Ansprüche an Freizeit und Privatleben. Jedoch wollen sie im Gegensatz zur Vorgängergeneration die Bereiche von Arbeit und Privatleben verbinden und nicht trennen. Die Generation Y weist unter attraktiven Arbeitsbedingungen überdurchschnittlich viel Fleiß und Ehrgeiz auf. Kurzfazit: Digital Natives wollen Leben und Arbeiten verbinden.⁴⁴

3.3.4 Generation Z

Die Generation Z stellt die jüngste Generation der heutigen Gesellschaft dar. Sie ist noch nicht in den Arbeitsmarkt integriert. Folglich können nur wenige Verhaltens- und Entwicklungstendenzen prognostiziert werden. Als größter Einfluss auf die Generation Z erscheinen die fortschreitenden Möglichkeiten der Digitalisierung. Die jüngste Bevölkerungsgruppe ist in der Regel hypervernetzt und nahezu ganztätig online. Es ist zu erwarten, dass die Angehörigen der Generation Z eine striktere Trennung zwischen Beruf und Privatleben einfordern, um stärkere Strukturen und Begrenzungen zu erhalten. Der lebensinhaltliche Fokus liegt dabei auch verstärkt im Bereich des Privaten. Sonach wird die berufliche Leistungsbereitschaft im Gegensatz zu den anderen Generationen deutlich sinken. Arbeitsplatzsicherheit und Spaß am Beruf treten als wichtigste berufliche Anforderung in Erscheinung. Kurzfazit: Für die Generation Z ist Arbeit nur ein Teil des Lebens.⁴⁵

3.3.5 Fazit generationeller Wertewandel

Theoretisch wie praktisch bringen differenzierte Wertevorstellungen von Beschäftigten über ihre berufliche Tätigkeit personalwirtschaftliche Herausforderungen mit sich. Zusätzlich erscheint es problematisch, dass neben der Integration von bis zu vier Generationen erwerbstätiger Menschen innerhalb einer Organisation auch die unternehmerischen Vorstellungen und die Anforderungen an wirtschaftliches sowie nachhaltiges Handeln berücksichtigt werden müssen.

⁴⁴ Mihovilovic und Knebel 2017.

⁴⁵ Mihovilovic und Knebel 2017.

Dabei umfasst die dargestellte Komplikation neben der Anpassung der Personalrekrutierung an differenzierte Anforderungsmodelle der Generationen auch das innerbetriebliche Arrangement. Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalgewinnung zur Überwindung der Folgen des demographischen Wandels ist demnach zuvörderst das unternehmerische Verständnis einer berufsgesellschaftlichen Diversität und der entsprechenden internen Konzeption. Um dem Umfang und der Vielseitigkeit der beruflichen Anforderungen der Erwerbstätigen gerecht zu werden, bedarf es einer umfassenden Flexibilisierung und Anpassung unternehmerischer Werte. Angesichts der begrenzten Ressource der Fachkraft erscheint es unentbehrlich, die traditionell angestrebte Vereinheitlichung beruflicher Werte aufzulösen und die Chancen heterogener Interpretationen der beruflichen Tätigkeit durch die verschiedenen Generationen zu nutzen.⁴⁶

Demgemäß ist die wesentlichste personalwirtschaftliche Aufgabe den Anforderungen der einzelnen Generationen grundlegend unternehmerisch zu entsprechen, um die generationellen Talente und Bestrebungen effektiv zu nutzen und einen positiven Synergieeffekt zu erhalten.⁴⁷ Konkretisiert müssen Unternehmen und Behörden beispielsweise für Angehörige der Babyboomer Möglichkeiten zur Karriereentwicklung eröffnen, jedoch auch dem Wunsch der nachfolgenden Generation Z nach einer guten Work-Life-Balance nachkommen. Zudem ist es wichtig, dass die Generationen untereinander ihre Differenzen und Gemeinsamkeiten kennenlernen und zu nutzen wissen.⁴⁸

3.4 Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes

Aufgrund der dargelegten Herausforderungen bedarf es einer Überprüfung der Personalwirtschaft des öffentlichen Dienstes zur mittel- und langfristigen Sicherung der Durchführung staatstragender Aufgaben. Die folgenden Ausführungen sollen einen Überblick über die Anforderungen und den tatsächlichen Stand der Personalarbeit des öffentlichen Dienstes bieten.

⁴⁶ Mihovilovic und Knebel 2017.

⁴⁷ Maier b.

⁴⁸ Mihovilovic und Knebel 2017.

Angesichts des potenzierenden demographischen Wandels muss eine energische Personalgewinnung Ziel des ö.D. sein. Die ursprüngliche Bezeichnung der Personalbeschaffung wurde aufgrund der Veränderungen des Personalmanagements zunehmend abgelöst.⁴⁹ Der Fachkräftemangel erfordert eine aktive Gewinnung von Personal durch qualifizierte Vermarktung der zur Verfügung stehenden Stellen. Die aktive Personalgewinnung wird als Personalmarketing bezeichnet.

3.4.1 Grundlagen des Personalmarketings

Das Personalmarketing nimmt eine immer bedeutendere Rolle in der Personalwirtschaft ein. Die Idee des Personalmarketings stammt vom Modell des produkt- und dienstleistungsbezogenen Marketings ab. Der Terminus des Marketings lässt sich grundsätzlich als Anpassung von unternehmerischen Handlungen an Bedürfnisse der Kunden definieren. Ursächlich für die Entstehung derartiger unternehmerischer Denk- und Verfahrensweisen erscheint insbesondere die gestiegene Wettbewerbssituation innerhalb der Wirtschaftsmärkte. Besteht ein Produkt oder eine Dienstleistung isoliert und einzigartig innerhalb eines Marktes, so entsteht durch die aufkommende Nachfragekanalisierung eine vermeintliche Abhängigkeit des Kunden von den Vorgaben des einzigen Herstellers (vereinfachte Darstellung).⁵⁰

Entwickelt sich jedoch eine Konkurrenzsituation mehrerer Hersteller eines Produktes innerhalb eines Marktes, eröffnet sich für die Kunden die Möglichkeit, eine Auswahl auf Grundlage kundenspezifischer Anforderungen zu treffen. Die einzelnen Unternehmen sind für die Maximierung ihrer Umsätze also zwangsläufig an die Anforderungen der nachfragenden Kundschaft gebunden.

Diese Systematik lässt sich prinzipiell auf die Intention zur Einführung des Personalmarketings übertragen. Übersteigt das Angebot an Arbeitsplätzen die Nachfrage nach den selbigen oder besteht nur ein geringer Pool ausgezeichneter Bewerber, ergeben sich für den potentiellen Arbeitnehmer Auswahlmöglichkeiten.⁵¹ Zur Gewinnung der gewünschten

⁴⁹ Nissen.

⁵⁰ Kirchgeorg a.

⁵¹ Rackow 2011, S. 6–7.

Arbeitskraft ist es für den einzelnen Arbeitgeber nun notwendig, mittels attraktiver Arbeitsbedingungen Überzeugungsarbeit zu leisten. Allerdings umschreibt der hier etwas abstrakt gewählte Begriff der Überzeugungsarbeit einen durchaus komplexen Prozess unterschiedlichster Faktoren und Entwicklungen, dessen Definition Inhalt des nächsten Unterkapitels ist.

Zusammenfassend bezeichnet man das Bestreben zur Anwerbung potenziell geeigneter Beschäftigter als Personalmarketing im engeren Sinne.⁵² Ziel des Personalmarketings ist das Finden und Erreichen der Bewerberzielgruppe, deren Interesse und Begeisterung am Unternehmen sowie letztlich deren Bindung durch die Motivation zur Bewerbung.⁵³

Allumfänglich haben jedoch auch scheinbar triviale und nicht zielgerichtete Faktoren und Maßnahmen Einfluss auf die Personalgewinnung bzw. auf das Personalmarketing. Unter genauerer Betrachtung geben alle internen und externen (personalpolitischen) Entscheidungen und Maßnahmen eines Unternehmens bzw. einer Behörde Aufschluss über die individuelle Identifikation als Arbeitgeber.⁵⁴ Die Wahrnehmung einer Organisation als Arbeitgeber bezeichnet man als Arbeitgeberimage.

3.4.2 Employer Branding

Der Begriff des Images bezeichnet die Einstellung, die eine Person einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Organisation entgegenbringt.⁵⁵ Das Image eines Arbeitgebers beschreibt folglich die durch die Arbeitnehmer vorgenommene Wertung der Arbeitgeberattraktivität.⁵⁶ Dabei sind Arbeitgeberimage und die tatsächliche Arbeitgeberattraktivität zu differenzieren. Die Entstehung des arbeitgeberbezogenen Images basiert auf direkten und indirekten Erfahrungen von Individuen, die grundsätzlich nicht den Tatsachen entsprechen müssen.⁵⁷

⁵² Bartscher.

⁵³ Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting e.V.

⁵⁴ Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2006, S. 13.

⁵⁵ Maier a.

⁵⁶ index Agentur für strategische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung.

⁵⁷ Maier a.

Die Arbeitgeberattraktivität bildet folglich nur in Korrelation mit dem Arbeitgeberimage die Grundlage für ein erfolgreiches Personalmarketing und ergo auch das Substrat einer erfolgsversprechenden Personalgewinnung.⁵⁸

Die Basis für eine strukturierte Entwicklung eines positiv besetzten Arbeitgeberimages stellt das Employer Branding dar. Ziel des Employer Brandings ist die Ausbildung einer „unterscheidbaren, authentischen, glaubwürdigen, konsistenten und attraktiven Arbeitgebermarke“ eines Unternehmens.⁵⁹ Es kann grundsätzlich als Instrument des Personalmarketings eingeordnet werden.⁶⁰

Der Prozess der Markenbildung wird dabei in verschiedene Teilaspekte gegliedert. Grundlage für die Arbeitgeberattraktivität bilden die Arbeitgeberereigenschaften. Arbeitgeberereigenschaften stellen im Prozess der Personalgewinnung positive Charakteristiken und Stärken dar, die eine Organisation seinen Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern bieten kann. Auf Basis dieses Vermögens ist unter Berücksichtigung der Unternehmenswerte, der angestrebten Zielgruppe und der Wettbewerbssituation eine Employee Value Proposition (EVP) zu entwickeln.⁶¹

Der Ausdruck der Employee Value Proposition (deutsch: Übersicht der Arbeitgeberwerte) beschreibt im Hinblick auf die Personalrekrutierung die Akkumulation zielgerichteter unternehmerischer Angebote zur Überzeugung und Gewinnung von potenziellen Bewerbern. Sinn dieser Erstellung ist die konkrete Darstellung der beruflichen Attraktivität des Unternehmens.⁶²

Nach der Formierung der EVP ist die Kommunikation der dadurch entstandenen Arbeitgebermarke sowohl innerhalb der ausgewählten Zielgruppe als auch intern im eigenen Unternehmen notwendig. Die Umsetzung des Employer Brandings fördert neben der grundlegenden Verbesserung des Personalmarketings zur Gewinnung von Beschäftigten

⁵⁸ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 2.

⁵⁹ Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting e.V.

⁶⁰ Lies b.

⁶¹ Heming 2017, S. 31.

⁶² Agentur Junges Herz a.

auch die Stärkung der internen Mitarbeiterbindung, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie die Optimierung der Unternehmenskultur.⁶³ Aufgrund der dargestellten Thematik fokussiert die vorliegende Abhandlung im Folgenden jedoch nur die Auswirkungen des Employer Brandings auf die Personalgewinnung.

Mit der zielgruppengerechten Verbreitung der Arbeitgebermarke wird die Grundlage für die Entstehung eines Arbeitgeberimages gelegt.⁶⁴

Mit Hilfe dieser Übersicht marketingstrategischer Strukturen ist nachfolgend eine Analyse zum Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes durchzuführen. Unter Anbetracht der Entwicklungen des demographischen Wandels sind insbesondere die Anforderungen der Generationen Y und Z in der Personalwirtschaft zu fokussieren, die bis zum Jahr 2030 einen Großteil der erwerbstätigen Gesellschaft ausmachen werden.

Ziel ist die Bewertung der öffentlichen Personalwirtschaft hinsichtlich der bevorstehenden Herausforderungen des demographischen Wandels und der generationellen Werteveränderung.

3.4.3 Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes

Das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes verkörpert den Grundstein der Personalgewinnung. Umso attraktiver Behörden durch potenzielle Bewerber wahrgenommen werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung und Einstellung von Beschäftigten. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung, das gegenwärtige Arbeitgeberimage des ö.D. innerhalb der Zielgruppe der Generationen Y und Z zu bestimmen, vorwiegend repräsentiert durch Studierende.

Nach einer Studie der Universität Konstanz strebten im Wintersemester 2015/2016 gerade einmal 8 Prozent der befragten universitär Studierenden und 11 Prozent der Fachhochschüler mit Sicherheit eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst an. Dagegen waren innerhalb der Befragung 19 Prozent der Universitätsstudenten und 29 Prozent der Fachhochschüler von einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft überzeugt.⁶⁵

⁶³ DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH.

⁶⁴ Heming 2017, S. 31.

⁶⁵ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 70.

Nur unter den sozialwissenschaftlichen Fachhochschülern stellte der öffentliche Dienst mit 24 Prozent den attraktivsten Arbeitgeber dar (12 Prozent der universitären Sozialwissenschaftler). Ein ansehnlicher Teil der rechtswissenschaftlich Studierenden bewertete eine Tätigkeit innerhalb des ö.D. ebenfalls als erstrebenswert (22 Prozent). Im Bereich der Natur- und Ingenieurwissenschaften erachteten nur weniger als 5 Prozent der Befragten den ö.D. als attraktiven Arbeitgeber.⁶⁶

Dabei wurden dem öffentlichen Dienst keine der wichtigsten Berufswerte primär zugeordnet. Studierende, die die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes als wichtig ansehen, wählten vorrangig die Privatwirtschaft als Arbeitgeber. In der Rubrik des Nutzens der Tätigkeit für die Allgemeinheit, landete der öffentliche Dienst hinter den Schulen, der Privatwirtschaft und der Freiberuflichkeit nur auf Rang 4. In den Kategorien der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, des selbstständigen Entscheidens und des finanziellen Einkommens resultierte der ö.D. am schlechtesten.⁶⁷

Ähnliche Ergebnisse erzielte eine Studie des Employer Branding Unternehmens Universum Communication. 59 Prozent der knapp 35.000 befragten Studierenden erachteten eine ausgeglichene Work-Life-Balance als wichtigstes langfristiges Karriereziel. 55 Prozent der Studierenden wünschten sich einen sicheren Arbeitsplatz. Allerdings wählten nur 14 Prozent der Befragten den öffentlichen Sektor als attraktivsten Arbeitgeber.⁶⁸

Innerhalb einer Studie der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, in der 2.000 Studierende an 27 Universitäten befragt wurden, stellte der öffentliche Dienst den attraktivsten Arbeitgeber dar (41 Prozent der Befragten). Jedoch ist hier zu berücksichtigen, dass im Rahmen dieser Untersuchung insbesondere Studierende der Geistes-, Sprach- und Sozialwissenschaften interviewt wurden (41 Prozent der Befragten). Zudem wurde in diesem Bereich gegensätzlich der vorausgehenden Studien keine Differenzierung zwischen der Tätigkeit des öffentli-

⁶⁶ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 71.

⁶⁷ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 72.

⁶⁸ Universum Communication b, S. 10.

chen Dienstes und Berufen an Bildungseinrichtungen wie bspw. Schulen vorgenommen.⁶⁹ Sozialwissenschaftliche Studierende weisen ein überdurchschnittliches Interesse an Tätigkeiten des öffentlichen Dienstes, insbesondere in Bildungseinrichtungen auf, sodass das Arbeitgeberimage der öffentlichen Verwaltung nicht zweifelsfrei abgebildet werden kann.⁷⁰

Ferner weist das Image des mit dem öffentlichen Dienst häufig assoziierten verbeamteten Beschäftigten eine ebenfalls unvorteilhafte Stellung in der Gesellschaft auf. Nur etwa 37 Prozent der in einer Studie Befragten sprachen den Beamten ein hohes Ansehen zu. Einige Berufsbilder, die vorrangig ebenfalls verbeamtete Beschäftigte enthalten, wurden teilweise aus dieser abstrakten Bezeichnung ausgegliedert (bspw. Feuerwehrmann, Polizist, Lehrer). Zwar zeigt das Ansehen der Beamten eine positive Entwicklung auf, jedoch wurde das Berufsbild der Staatsdiener von 31 Berufsgruppen nur das 23. Angesehenste. Dabei erhielten u.a. Dachdecker, Briefträger, Müllmänner und Journalisten mehr Zuspruch unter den Befragten.⁷¹

Die Ergebnisse der Studien zeichnen letztlich ein durchaus nachteiliges Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes, speziell der öffentlichen Verwaltung, in der Zielgruppe der Generationen Y und Z. Doch erscheint es fraglich, worin die Ursache dieses scheinbaren Attraktivitätsdefizites liegt. Zur genaueren Untersuchung ist die Auswertung der Arbeitgebermarke ö.D. anhand der Strukturen des Employer Brandings erforderlich.

3.5 Arbeitgebermarke des öffentlichen Dienstes

Die Gliederung zur Analyse der Arbeitgebermarke beruht maßgeblich auf den Ausführungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung und der Abhandlung Jochen Hemings.⁷²

⁶⁹ Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2018, S. 3–5.

⁷⁰ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 71.

⁷¹ forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen 2015, S. 9.

⁷² Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012; Heming 2017.

3.5.1 Analyse Arbeitgebereigenschaften

Das Wissen über Stärken und Schwächen einer Organisation als Arbeitgeber ist bei der konstruktiven Vermarktung offener Stellen von großer Bedeutung. Folglich ist eine Übersicht über die Vor- und Nachteile einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu erstellen. Die Erfassung der Stärken und Schwächen kann beispielsweise mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden.⁷³

Zunächst ist festzuhalten, dass nach einer forsa-Umfrage 75 Prozent der öffentlich Bediensteten mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind. 62 Prozent der Befragten halten den öffentlichen Dienst für einen attraktiven Arbeitgeber für Berufseinsteiger.⁷⁴

3.5.1.1 Stärke: Gemeinwohlorientierung

Eine herausragende Stärke des öffentlichen Dienstes ist die Gemeinwohlorientierung der beruflichen Tätigkeit.⁷⁵ Wie bereits im Kapitel „Öffentlicher Dienst“ erläutert, besitzt der ö.D. eine immense gesellschaftliche Bedeutung. Zudem sind vor allem Beamte nach § 60 Abs. 1 S.1 und 2 Bundesbeamtengesetz (BBG) verpflichtet, dem ganzen Volk zu dienen. Sie haben die Pflicht ihr Amt zum Wohle der Allgemeinheit zu führen.⁷⁶

Überdies ließ sich für die staatlich Beschäftigten eine Public Service Motivation nachweisen.⁷⁷ Das bedeutet, dass Staatsdiener in der Regel eine höhere Ausprägung der politischen Motivation, der Gemeinwohlorientierung, des sozialen Mitgefühls und des Altruismus gegenüber einem durchschnittlichen Beschäftigten besitzen.⁷⁸ Dies bestätigt letztlich die theoretische Annahme der grundsätzlichen Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes in der Kategorie der Gesellschaftsrelevanz.

⁷³ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 4.

⁷⁴ forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen 2015, S. 40–42.

⁷⁵ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 61.

⁷⁶ BBG.

⁷⁷ Vogel, S. 52.

⁷⁸ Perry, S. 20.

3.5.1.2 Stärke: Sicherheit

Der wohl bekannteste Vorteil einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst stellt die Sicherheit des Anstellungsverhältnisses dar. Beamte auf Lebenszeit (bspw. Bundesbeamte) verlieren ihre Beamtenrechte grundsätzlich nur durch das Begehen schwerer Dienstvergehen (§ 5 Abs. 1 Nr. 5 Bundesdisziplingesetz)⁷⁹ oder Straftaten, die zu einer Verurteilung durch ein deutsches Gericht von mindestens einem Jahr Freiheitsstrafe führen (§ 41 Abs. 1 Nr. 1 BBG – in besonderen Fällen auch ab einer Freiheitsstrafe von 6 Monaten § 41 Abs. 1 Nr. 2 BBG)⁸⁰.

Angestellte des öffentlichen Dienstes, die das 40. Lebensjahr vollendet haben und für welche die Regelungen des Tarifgebiets West Anwendung finden, können nach einer Beschäftigungszeit von mehr als 15 Jahren durch den Arbeitgeber nicht mehr ordentlich gekündigt werden (vgl. § 34 Abs. 2 TVöD).⁸¹

Der öffentliche Dienst bietet außerdem eine vergleichsweise überdurchschnittlich gute Altersversorgung. Dieses hohe Maß an Sicherheit fördert zumal noch weitere Vorzüge wie bspw. günstigere Kredit- und Versicherungskonditionen und bessere Aussichten bei der Suche nach einer Mietwohnung.⁸²

Der ö.D. sollte jedoch darauf achten, diese Stärke aufgrund übermäßiger Anstellungsbefristungen nicht zu entkräften.⁸³

3.5.1.3 Stärke: Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance

Auch im Bereich der Familienfreundlichkeit kann der öffentliche Dienst überdurchschnittliche Qualitäten vorzeigen. Die Reduzierung der Arbeitszeit ist im ö.D. in der Regel relativ einfach zu realisieren. Die öffentliche Verwaltung und weitere Teilsektoren des ö.D. gehören zu den Bereichen mit den höchsten Teilzeitquoten. Zudem erleichtert

⁷⁹ BDG.

⁸⁰ BBG.

⁸¹ TVöD.

⁸² PricewaterhouseCoopers 2018, S. 62.

⁸³ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 62.

die bereits evaluierte Arbeitsplatzsicherheit die Familienplanung. Überdies erhalten Beamte gewöhnlich einen anhand der Anzahl der Kinder berechneten Familienzuschlag. Ein weiterer Vorzug stellt die häufig bundesweite Verwendungsmöglichkeit der Beschäftigten des ö.D. dar. Dazu sind Umzüge aus beruflichen Gründen eher die Ausnahme.⁸⁴

Als umfassenderen Begriff der familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung etablierte sich die Bezeichnung der Work-Life-Balance. Sie bezeichnet die Ausgewogenheit der Lebensbereiche der Arbeit und des Privatlebens.⁸⁵ Der öffentliche Dienst kann sich auch im weiteren Rahmen der Arbeitszeitgestaltung im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen als fortschrittlich bezeichnen.⁸⁶

3.5.1.4 Stärke und Schwäche: Gehalt

Die Bezahlung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes ist im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Gehältern unterschiedlich konkurrenzfähig. Im Bereich der Tätigkeiten des einfachen und mittleren Dienstes weist der ö.D. eine überdurchschnittliche Vergütung auf. Für Spezialisten und Führungskräften stehen allerdings nur unterdurchschnittliche Entlohnungen zur Verfügung.⁸⁷ Für die mittlere Führungsebene stellen unbefriedigte Gehaltsvorstellungen den Hauptgrund für das Verlassen des öffentlichen Sektors dar (59 Prozent der Befragten).⁸⁸

3.5.1.5 Schwäche: Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

Die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung innerhalb einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst stellt durchaus eine zweiseitig zu beleuchtende Eigenschaft dar.

⁸⁴ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 64.

⁸⁵ Bertelsmann Stiftung, S. 10.

⁸⁶ Laux 2015, S. 136.

⁸⁷ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 77–78.

⁸⁸ McKinsey & Company, S. 11.

Zum einen bietet der öffentliche Dienst im Rahmen der vorgegebenen Laufbahnen reichlich Karrieremöglichkeiten.⁸⁹ Bei ausreichender persönlicher Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit besteht für Beschäftigte des ö.D. auch die Möglichkeit einer laufbahnübergreifenden Entfaltung.⁹⁰ Insbesondere für Angestellte und Beamte der Allgemeinen Inneren Verwaltung existieren vielfältige berufliche Perspektiven in unzähligen Sach- und Fachbereichen verschiedenster Behörden im gesamten Bundesgebiet, beispielsweise in den Bundesministerien, dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge oder dem Statistischen Bundesamt.⁹¹

Allerdings ergeben sich durch die Regelungen des Laufbahnrechts einige Einschränkungen. Die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung werden durch die Notwendigkeit bestimmter formaler Qualifikationsnachweise erheblich dezimiert. Einige berufliche Laufbahnen des öffentlichen Dienstes besitzen überdies tatsächlich kaum perspektivische Entfaltungsoptionen.⁹²

Zusammenfassend bietet der öffentliche Dienst zwar umfassende berufliche Perspektiven, diese werden jedoch durch gesetzliche Regelungen zum Teil stark wieder eingeschränkt.

3.5.1.6 Schwäche: Arbeitsumfeld

Der ö.D. hat insbesondere in den Gebieten der Digitalisierung und Technisierung erheblichen Nachholbedarf. Privatwirtschaftliche Trivialitäten wie das Bereitstellen von Diensthandys und –laptops erscheinen im ö.D. immer noch als problematisch. Zudem bestehen aufgrund mangelnder technologischer Infrastruktur oder fehlender Modernisierung behördlicher Gebäude auch häufig atmosphärische Mängel. Als Folge nicht ausreichender informationstechnischer Investitionen ist der ö.D. auch im Bereich der IT-Infrastruktur nicht konkurrenzfähig.⁹³

⁸⁹ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 66.

⁹⁰ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat a.

⁹¹ Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung.

⁹² PricewaterhouseCoopers 2018, S. 66.

⁹³ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 69.

3.5.1.7 Zusammenfassung Arbeitgebereigenschaften

Der Arbeitgeber ö.D weist vor allem bei der Arbeitsplatzsicherheit und der finanziellen Absicherung Stärken auf. Zudem sind sowohl die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und die Familienfreundlichkeit im ö.D. gegeben. Im Gegensatz dazu besteht in den Bereichen der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und der Vergütung sowie im Arbeitsumfeld Verbesserungsbedarf.

3.5.2 Analyse Zielgruppe

Um die dargestellten positiven Arbeitgebereigenschaften gezielter nutzen zu können, ist die Identifikation der vom Unternehmen gewünschten Zielgruppe notwendig. Die Zielgruppe bildet die Grundlage der späteren unternehmerischen Vermarktung.⁹⁴

Zielgruppen des ö.D. sind, wie bereits in den Ausführungen zu den demographischen und generationellen Entwicklungen erläutert, vorrangig die Generationen Y und Z.

3.5.3 Vergleich der Präferenzen der Zielgruppe mit den evaluierten Arbeitgebereigenschaften

Zweck dieses Vergleiches ist die Gewinnung von Erkenntnissen über die Übereinstimmung oder Differenz der Anforderungen der Zielgruppe mit den vorhandenen Arbeitgebereigenschaften.⁹⁵

3.5.3.1 Präferenzen der Generationen Y und Z

Die Individuen der Generationen Y und Z zeichnen sich insbesondere durch ihren intensiven Fokus auf ihr Privatleben aus. Dementsprechend ist das Bestehen einer ausgeglichenen Work-Life-Balance das wichtigste Karriereziel für die jungen Beschäftigten. Die zweitwichtigste Präferenz sehen die nachkommenden Generationen in der Arbeitsplatzsicherheit.⁹⁶

⁹⁴ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 5.

⁹⁵ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 5.

⁹⁶ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 68; Univer-sum Communication b, S. 10.

In der weiteren priorisierten Rangfolge ergaben die evaluierten Studien differenzierte Ergebnisse. Dies lag zuvörderst an den heterogenen Studienfragen und unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten.

In der Studie der Universität Konstanz erachteten die Universitätsstudierenden folgende Faktoren ebenfalls als bedeutsam:

- Arbeit, die immer neue Aufgaben stellt (67 % der Befragten),
- eigene Ideen entwickeln können (57 %),
- selbstständiges Entscheiden (57 %),
- Gemeinwohlorientierung (56 %),
- flexible Gestaltung der Arbeitszeit (47 %),
- hohes Einkommen (32 %),
- gute Aufstiegsmöglichkeiten (31 %).⁹⁷

Im Rahmen der Befragung des Unternehmens Universum Communication gaben Studierende folgende Werte als relevant an:

- Führungsaufgaben (40 % der Befragten),
- unternehmerische, kreative oder innovative Aufgaben (31 %),
- Voraussetzungen für eine internationale Karriere (24 %).⁹⁸

Es ist zu bemerken, dass sich speziell innerhalb der Interviews der Universum Communication die Anzahl auswählbarer Antwortmöglichkeiten als sehr eingeschränkt dargestellt hat.

Zudem beinhaltete die zweitgenannte Befragung eine konkrete Fragestellung zu Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitgebers. Dabei sprachen sich die Teilnehmer der Studie für ein attraktives Grundgehalt als attraktivsten Wert eines Arbeitgebers aus. Des Weiteren sind ein hohes Einkommen, gute Entwicklungsmöglichkeiten, ein freundliches Arbeitsumfeld sowie die Anerkennung von Leistungen attraktive Arbeitgeberwerte.⁹⁹

Als Erklärung für die zu beobachtenden Differenzen zwischen der Studie der Universität Konstanz und der Befragung des Unternehmens Universum Communication erscheint insbesondere die fachliche Verteilung der befragten Studierenden. Innerhalb des Studiensurveys der

⁹⁷ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 68.

⁹⁸ Universum Communication b, S. 10.

⁹⁹ Universum Communication a.

Universität Konstanz wurden überproportional viele sozialwissenschaftliche Studierende befragt.¹⁰⁰ Die zweite Untersuchung berücksichtigte überwiegend Studierende wissenschaftlicher und technischer Fachbereiche.¹⁰¹ Letztlich lässt sich diese Erklärungshypothese nur schwer belegen.

3.5.3.2 Abgleich der Präferenzen

Grundsätzlich ist eine relativ hohe Übereinstimmung der generationellen Anforderungen und der positiven Arbeitgebereigenschaften des ö.D. festzustellen. Die beiden wichtigsten Karriereziele der Generation Y und Z stellen die größten Stärken des öffentlichen Dienstes dar. Auch die von einem Großteil der befragten Studierenden geforderte Gemeinwohlorientierung ihrer beruflichen Tätigkeit kann der Arbeitgeber ö.D. bieten. Ebenso lässt sich die Wahrnehmung von Führungsaufgaben prinzipiell verwirklichen.

Im Bereich des selbstständigen Entscheidens könnten Schwachpunkte analysiert werden. Die Entwicklung innovativer Ideen erscheint im Rahmen einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst eher problematisch.

Die in der Erhebung der Universum Communication erhaltenen Attraktivitätswerte eines Arbeitgebers zeigen jedoch auch prekäre Schwierigkeiten des öffentlichen Dienstes, insbesondere zur Gewinnung Studierender wirtschaftlicher und technischer Studiengänge auf. Speziell im Hinblick auf die Leistungsvergütung und ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich negative Differenzen zwischen den Anforderungen der Studierenden und den Angeboten des öffentlichen Dienstes.

Nach einer Befragung sehen öffentlich Bedienstete vor allem in dem Bereich der Vergütung sowie bei Aufstiegs- und Karrierechancen Entwicklungsbedarf zur Steigerung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes für Berufseinsteiger.¹⁰²

¹⁰⁰ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 11.

¹⁰¹ Universum Communication b, S. 4.

¹⁰² forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen 2015, S. 43.

Zusammenfassend lässt sich eine deutlich positivere Bilanz des Arbeitgebers ö.D. ziehen, als im Rahmen der Evaluation des Arbeitgeberimages zu erwarten war. Die Arbeitgebereigenschaften stimmen grundsätzlich mit den wichtigsten Anforderungen der Generationen Y und Z überein. Jedoch erscheint insbesondere bei der Vergütung und den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten Verbesserungsbedarf. Hier besteht ein akuter Handlungsbedarf.¹⁰³

Um letztlich die Konkurrenzfähigkeit des Arbeitgebers ö.D. vollumfänglich bewerten zu können, ist eine Wettbewerberanalyse notwendig.¹⁰⁴

3.5.4 Wettbewerberanalyse

Die Wettbewerberanalyse eröffnet die Möglichkeit zur Untersuchung von Vor- und Nachteilen einer Beschäftigung im eigenen Unternehmen gegenüber Tätigkeiten in konkurrierenden Organisationen. Ziel ist es, die positiven Alleinstellungsmerkmale des eigenen Unternehmens zu identifizieren. Dies dient als Grundlage einer besseren Kommunikation der eigenen Vorzüge gegenüber potenziellen Bewerbern. Zudem können ebenfalls bestimmte Angebotsdefizite untersucht und gegebenenfalls behoben werden.¹⁰⁵

Den größten Kontrahenten des öffentlichen Dienstes im Wettbewerb um die Nachwuchskräfte der Generationen Y und Z stellt die Privatwirtschaft dar.

Im Rahmen einer Studie zur Zufriedenheit öffentlich Bediensteter ergaben sich auch Erkenntnisse über die Wahrnehmung von Vor- und Nachteilen einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst gegenüber einer privatwirtschaftlichen Tätigkeit. Die befragten Beschäftigten sahen insbesondere in der Arbeitsplatzsicherheit einen klaren Vorteil in der öffentlichen Anstellung. Privatwirtschaftliche Vorteile stellten insbesondere die bessere Entlohnung und vielfältigere Karrieremöglichkeiten dar.¹⁰⁶

¹⁰³ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 5–6; Höhn.

¹⁰⁴ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 6.

¹⁰⁵ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 6.

¹⁰⁶ forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen 2015, S. 45.

Letztlich zählen auch die Familienfreundlichkeit bzw. die Work-Life-Balance und die Gemeinwohlorientierung zu den Vorteilen einer öffentlichen Beschäftigung.¹⁰⁷

3.5.5 Employee Value Proposition (EVP)

Die EVP enthält die wichtigsten und zentralsten Eigenschaften, die ein Unternehmen gegenüber seinen (potenziellen) Beschäftigten vertritt. Dabei sind diese Werte in der Personalgewinnung den Anforderungen der angestrebten Zielgruppen im Rahmen der unternehmerischen Möglichkeiten angepasst. Die EVP bildet die Grundlage der Arbeitgebermarke.¹⁰⁸

Der Großteil der Behörden hat die zentralen Vorteile einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst erkannt. Die Arbeitsplatzsicherheit, eine familienfreundliche Beschäftigung und die Gemeinwohlorientierung der Tätigkeiten zeichnen den Arbeitgeber ö.D. essenziell aus. Doch bietet der öffentliche Dienst zudem sowohl örtlich als auch sachlich vielfältige Einsatzmöglichkeiten.¹⁰⁹ Innerhalb des Abgleiches der Präferenzen der Generationen Y und Z mit den Stärken des ö.D. konnte überdies eine relativ hohe Übereinstimmung festgestellt werden.

3.5.6 Zusammenfassung Arbeitgebermarke öffentlicher Dienst

Mit der Analyse der Arbeitgebermarke konnten Erkenntnisse über die Entstehung des unvoreilhaften Arbeitgeberimages des öffentlichen Dienstes gesammelt werden. Der ö.D. weist, insbesondere im Hinblick auf die Generationen Y und Z, durchaus attraktive Arbeitgebereigenschaften auf. Im Bereich der zentralen Karriereziele der jungen Nachwuchskräfte konnten sogar eindeutige Vorteile des öffentlichen Dienstes im Gegensatz zur Privatwirtschaft aufgezeigt werden. Es erscheint dementsprechend fraglich, weshalb, trotz der scheinbar faktischen Überlegenheit der Arbeitgebermarke öffentlicher Dienst, ein Großteil

¹⁰⁷ Höhn.

¹⁰⁸ Haufe Personal a; Heming 2017, S. 72.

¹⁰⁹ Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.

der Studierenden die Verwirklichung ihrer wichtigsten Ziele eher in der Privatwirtschaft sieht.¹¹⁰

Natürlich ist es nicht zu verschweigen, dass der ö.D. in Bereichen der Vergütung und der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten deutliche Fortschritte vorantreiben muss, um mittelfristig wettbewerbsfähig agieren zu können. Die grundlegende Problematik liegt mehrenteils aber in der fehlenden Übereinstimmung der realen Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes mit dem in der Gesellschaft vorhandenen Arbeitgeberimage.

Die Erklärung für diese divergenten Darstellungen des öffentlichen Dienstes liegt im letzten Teilprozess der Entstehung eines Arbeitgeberimages – die Kommunikation und das Verständnis der EVP als Arbeitgebermarke.¹¹¹

3.6 Employer Branding Kampagne

Im Rahmen von Employer Branding Kampagnen sollen die in der EVP gesammelten Werte und Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgebermarke sowohl intern als auch extern kommuniziert werden. Wichtig dabei ist, präsentierte Werte tatsächlich auch innerbetrieblich umzusetzen. Ziel der Kampagnen ist es maßgeblich den Bekanntheitsgrad der entwickelten Arbeitgebermarke zu stärken.¹¹²

Zuvörderst ist es der fehlende Prozess der aktiven Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität, der dem Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes schadet. Die Ursache für die kaum vorhandene aktive Personalgewinnung liegt in der häufig hohen Resonanz auf öffentliche Stellenausschreibungen in der Vergangenheit. Jedoch bedarf es angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels und des generationellen Wandels eines Umdenkens. Der öffentliche Dienst muss seine passive Personalgewinnung in eine aktive Recruiting-Strategie umwandeln.¹¹³

¹¹⁰ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 72.

¹¹¹ Heming 2017, S. 72.

¹¹² Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 8.

¹¹³ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 70–71.

Attraktivität und Bekanntheit eines Arbeitgebers sind die Grundpfeiler für eine gelungene Personalrekrutierung. Jedoch bedürfen beide Faktoren innerhalb der Generationen Y und Z einer energischen Vermarktung.¹¹⁴ Dafür ist es zunächst unerlässlich, dass sich der öffentliche Dienst auch als Arbeitgebermarke versteht. Obwohl die Vorteile einer öffentlichen Anstellung meist von den jeweiligen Behörden identifiziert werden, fehlt es häufig an einem klaren und aussagekräftigen Wertversprechen gegenüber den Arbeitnehmern.¹¹⁵

Ziel des öffentlichen Dienstes muss es also kurz- bis mittelfristig sein, das eigene Arbeitgeberimage durch aktive Vermarktung klarer und attraktiver Wertversprechen (EVP) innerhalb der Generationen Y und Z zu verbessern.

Das hierfür notwendige Instrument ist das Zielgruppenspezifische Personalmarketing außerhalb des „Point of Sale“ (im Folgenden „PA-POS“).¹¹⁶

3.6.1 Point of Sale (POS)

Der Begriff „Point of Sale“ bezeichnet im klassischen Produktmarketing den Ort des Warenangebotes, an dem die Kunden unmittelbar Kontakt mit der Ware haben.¹¹⁷ Im Bereich des Personalmarketings umschreibt der „Point of Sale“ die klassischen Recruiting-Kanäle wie beispielsweise Jobbörsen oder Karrieremessen.¹¹⁸

Unter oberflächlicher Betrachtung erscheint es sicher fraglich, weshalb der öffentliche Dienst Personalmarketing in Bereichen betreiben soll, in denen primär keine aktiv suchenden Arbeitskräfte zu finden sind. Die Erklärung lässt sich metaphorisch ebenfalls aus dem klassischen Produktmarketing ableiten.

Stellen Sie sich vor, Sie stehen in einem Elektrofachgeschäft vor einer Auswahl an Fernsehgeräten, von denen Sie eines käuflich erwerben

¹¹⁴ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 72–73.

¹¹⁵ McKinsey & Company, S. 16.

¹¹⁶ Haufe Personal b.

¹¹⁷ Kollmann.

¹¹⁸ Haufe Personal b.

möchten. Die Auswahl im Regal ist zu Ihren Gunsten sehr umfangreich. Bereits hier besteht für den Produktmarketer ein Problem. Durch die zunehmende Auswahl an Fernsehgeräten für den Käufer mindert sich die Wahrscheinlichkeit des Verkaufes seines speziellen Gerätes. Der „Point of Sale“ stellt in der Regel folglich keinen isolierten Käufer-Kontakt mit einem speziellen Produkt dar, sondern verkörpert zunehmend einen Ort, der durch Auswahlmöglichkeiten eines Produktes definiert ist. Ähnlich sinkt im Bereich der Personalgewinnung die Wahrscheinlichkeit einer Resonanz auf eine Stellenausschreibung mit zunehmender Fülle an konkurrierenden Angeboten anderer Unternehmen.¹¹⁹

Des Weiteren ist die Anzahl der aktiv nach einem neuen Fernsehgerät suchenden Käufer in Relation zur Gesamtheit potenzieller Käufer einer Zielgruppe eher gering. Ziel des Produktmarketers ist es folglich, den Anreiz zum Erwerb eines neuen Fernsehgerätes zu schaffen. Dies geschieht in der Regel durch die Kommunikation außerhalb klassischer Verkaufskanäle. Der Marketer versucht dabei durch attraktive und aufmerksamkeitsstarke Käuferansprache, beispielsweise durch Fernsehwerbung, dem potenziellen Kunden die Notwendigkeit des Erwerbes dieses speziellen Produktes darzulegen. Diese Systematik lässt sich ebenfalls auf die Personalgewinnung übertragen. Der größte Teil der erwerbsfähigen Personen sind nicht auf Jobportalen oder Karrieremesse anzutreffen, sondern vielmehr über viel genutzte außerberufliche Kanäle anzusprechen.¹²⁰

3.6.2 Zielgruppenspezifisches Personalmarketing außerhalb des „Point of Sale“ (PAPOS)

Die Basis des PAPOS bildet dementsprechend die Definition der Charaktere der jeweiligen Zielgruppe über ihre beruflichen Qualifikationen hinaus. Aufgabe der Personalabteilung einer Behörde wäre folglich die Analyse der Zielgruppe nach soziodemografischen und psychografischen Merkmalen sowie die Untersuchung derer Mediennutzung mit anschließender Entwicklung einer individuellen aktiven Bewerberansprache außerhalb primär personalgewinnender Kanäle. Jedoch erscheint diese Aufgabe speziell für kleine Behörden mit einem viel zu

¹¹⁹ Haufe Personal b.

¹²⁰ Haufe Personal b.

kostspieligen und wissensintensiven Aufwand unlösbar. Erst bei einem umfangreicheren Bedarf an Personal einer Zielgruppe ergibt sich die Sinnhaftigkeit besagter Maßnahmen.¹²¹

Doch verwirft man den Gedanken einer individuellen Personalgewinnung durch die einzelnen Behörden und betrachtet die Gesamtheit des öffentlichen Dienstes, ergibt sich neben der Sinnhaftigkeit eines zielgruppenspezifischen Personalmarketings bei ca. 820.000 nicht besetzbaren Stellen im Jahr 2030 auch dessen Notwendigkeit. Insbesondere durch die meist umfassende strukturelle Übereinstimmung der Tätigkeiten öffentlicher Einrichtungen könnten gemeinsam Synergieeffekte genutzt werden.¹²² Als grundlegende Voraussetzung für eine effizientere und erfolgreichere Personalarbeit erscheint folglich das Verständnis eines synergetischen Arbeitgebers „öffentlicher Dienst“ in dem alle verschiedenen Stellen vereint werden und zusammenarbeiten.

3.6.3 PAPOS für die Generationen Y und Z

Um eine attraktive Vermarktung des öffentlichen Dienstes zu gewährleisten, bedarf es gemäß den vorangegangenen Ausführungen einer Untersuchung der Mediennutzung der Generationen Y und Z. Die soziodemografischen und psychografischen Eigenschaften ergeben sich aus der innerhalb dieser Abhandlung durchgeführten Analyse der generationellen Werte und Anforderungen.

Eines der essenziellsten Medien der jüngsten Gesellschaftsgruppen stellt das Internet inklusive der sozialen Medien dar. 90 Prozent aller Deutschen nutzen soziale Medien (auch: Social Media). Unter den 14- bis 19-Jährigen gebrauchen 100 Prozent Social Media, unter den 20- bis 29-Jährigen 98 Prozent der Befragten.¹²³

Nach einer Studie verbrachten Personen im Alter von 14 bis 29 Jahren im Jahr 2018 täglich durchschnittlich 353 Minuten im Internet. Dabei nutzten sie das Internet 186 Minuten medial. 48 Prozent dieser Altersgruppe nutzte täglich die Social Media Plattform Instagram, 44 Prozent Snapchat und 27 Prozent Facebook. Personen im Alter von 50 bis 69

¹²¹ Haufe Personal b.

¹²² PricewaterhouseCoopers 2018, S. 73.

¹²³ Heintze 2018

Jahren nutzten das Internet dagegen im Durchschnitt nur 123 Minuten am Tag.¹²⁴

Laut den Ergebnissen einer forsa-Umfrage nutzten Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 12 und 17 Jahren 166 Minuten täglich Social Media.¹²⁵ Zudem verbrachten sie täglich 78 Minuten auf der Videoplattform YouTube.¹²⁶

Innerhalb einer Befragung der Hochschule Rhein Main gaben 52 Prozent der befragten Studenten und Absolventen an, mindestens eine Stunde täglich Social Media zu nutzen. Führende Kanäle waren dabei Facebook, WhatsApp und Instagram (jeweils über 75 Prozent der Befragten). Dagegen nutzten nur 38 Prozent der Befragten das Jobportal Xing, 16 Prozent LinkedIn.¹²⁷

Schlussfolgernd stellen die sozialen Medien und Videoplattformen wie YouTube den wichtigsten Kommunikationskanal zur Durchführung von Employer Branding Kampagnen im Rahmen der Personalgewinnung von Arbeitskräften der Generationen Y und Z dar. Um folglich potenzielle Nachwuchskräfte zu erreichen, erscheinen Maßnahmen des Social Employer Brandings als Teil des Social-Media-Marketings als ideale Werbestrategie. Das Social Employer Branding umfasst letztlich den Prozess der Markenbildung und –führung von Unternehmen innerhalb der sozialen Medien.¹²⁸

3.6.4 Zusammenfassung Employer Branding Kampagne

Ein systematischer Wechsel der Personalgewinnungsstrategie erscheint für den öffentlichen Dienst unerlässlich. Um die jungen Generationen Y und Z von der tatsächlichen Attraktivität des Arbeitgebers ö.D., hingegen des bestehenden Arbeitgeberimages zu überzeugen, bedarf es aktiver Marketingmaßnahmen. Aufgrund des starken Wettbewerbs in der Nachwuchsgewinnung auf den klassischen Rekrutierungskanälen sind

¹²⁴ Frees und Koch, S. 405–410.

¹²⁵ forsa Politik- und Sozialforschung, S. 8.

¹²⁶ forsa Politik- und Sozialforschung, S. 25.

¹²⁷ Petry 2018, S. 7–8.

¹²⁸ Schulten et al. 2012, S. 98.

Maßnahmen außerhalb des „Point of Sale“ zu empfehlen. Die meist genutzten Kommunikationskanäle der nachkommenden Generationen stellen das Internet und die sozialen Medien dar. In erster Linie versprechen dementsprechend Employer Branding Kampagnen innerhalb des Internets und den sozialen Medien Erfolg.

Die Lösung: Social Employer Branding Kampagnen.

3.7 Zusammenfassung Herausforderung Personalgewinnung

Die Personalgewinnung der zukünftigen Staatsbediensteten stellt den öffentlichen Dienst vor große Herausforderungen. Bis zum Jahr 2030 werden aufgrund des demographischen Wandels im staatlichen Beschäftigtensektor bis zu 820.000 Stellen nicht besetzbar sein. Um die Folgen der gesellschaftlichen Alterung so weit wie möglich einzuschränken, benötigt es insbesondere eine erfolgreiche Nachwuchsgewinnung.

Problematisch erscheint jedoch, dass insbesondere in den nachkommenden Generationen Y und Z das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes nachteilig gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen zu evaluieren ist. Keine der zentralsten beruflichen Werte des Nachwuchses wurden innerhalb einer Befragung dem öffentlichen Dienst primär zugeordnet.

Dabei ergibt die Arbeitgebermarke öffentlicher Dienst ein deutlich positiveres Bild. Besonders bei den wichtigsten generationellen Werten der Familienfreundlichkeit, der Arbeitsplatzsicherheit und der Gemeinwohlorientierung der beruflichen Tätigkeit kann der ö.D. seine Stärken zeigen. Jedoch besteht im Rahmen der Vergütung und im Bereich der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten weiterhin Verbesserungsbedarf. Letztlich zeigt sich aber in der Personalgewinnungsstrategie des ö.D. die Hauptursache für das negative Arbeitgeberimage in der Gesellschaft.

Der öffentliche Dienst versäumt die Möglichkeit zur klaren Kommunikation seiner Stärken und Vorteile als Arbeitgeber. Doch bedarf es gerade zur Nachwuchsgewinnung der Generationen Y und Z einer aktiven Vermarktung und keiner passiven Personalrekrutierung. Um die Zielgruppe zu erreichen, muss der ö.D. mit Hilfe von Marketingmaßnahmen sein Arbeitgeber-image deutlich korrekturieren. Die hierfür zu

nutzenden Kommunikationskanäle werden vorrangig das Internet und die sozialen Medien darstellen.

Folglich wird es die zentralste Aufgabe der Personalentwicklung sein, den öffentlichen Dienst als einen modernen Arbeitgeber herauszubilden. Doch impliziert dieser konkrete Prozess nicht primär die Weiterentwicklung der Arbeitgebereigenschaften.

Vielmehr ist es von Bedeutung, den öffentlichen Dienst mit Hilfe von Social-Media-Marketing in Form von Social Employer Branding Kampagnen „lit“ werden zu lassen.

Die Analyse der zu bewältigenden Herausforderungen des öffentlichen Dienstes zum Erreichen des Status des „lit“-Seins ist Inhalt des folgenden Kapitels.

4 Social-Media-Marketing

Bevor sich diese Arbeit der Erklärung des Social Employer Brandings zuwendet, bedarf es zunächst einer essenziellen Analyse der Generationen Y und Z und Social Media sowie deren Auswirkungen auf die heutigen (Personal-) Marktverhältnisse und Marketingprozesse.

4.1 Voll lit, Alter!

Um den Gesamtprozess des Employer Brandings mittels geeigneter Marketingmaßnahmen zielgruppenkorrekt herauszubilden, bedarf es zunächst eines grundlegenden Verständnisses, wie man als Unternehmen die Generationen Y und Z über die sozialen Netzwerke erreicht. Das fundamentalste Handlungskonzept für den öffentlichen Dienst erscheint dabei genauso simple wie utopisch: möglichst #lit sein.

Um zu verstehen, wieso der öffentliche Dienst „lit“ werden sollte, ist zunächst die Bedeutung dieses Ausdruckes zu analysieren. Das Adjektiv „lit“ entstammt der englischen Sprache und bedeutet inhaltlich korrekt übersetzt erleuchtet oder erhellt. Jedoch ist dieser Begriff im hier genutzten Zusammenhang als jugendsprachlicher Anglizismus zu verstehen. Er umschreibt im Slang der heutigen Jugend und junger Erwachsener die positive Bewertung einer Situation, eines Gegenstandes

oder einer Person. Die Entstehung dieses Begriffes lässt sich dabei grundsätzlich auf die sozialen Netzwerke und Medien zurückführen.¹²⁹

4.1.1 Jugendsprache

Der Fokus der Analyse des „lit“-Seins ist dabei nicht auf dieses Wort allein, sondern auf die gesamte dahinterliegende Diktion zu legen. Die besondere jugendliche Ausdrucksweise beschreibt ein konstantes gesellschaftliches Phänomen. Ein Großteil der Verwendung der jugendlichen Lexik beruht auf der Möglichkeit der Selbstdefinition und des Ausdrucks eines besonderen Lebensgefühls. Dabei nutzen die Jugendlichen und jungen Erwachsenen ihren eigenen Slang nicht nur zur Stärkung der inneren Verbundenheit mit anderen Artgenossen sondern auch zur Abgrenzung gegenüber anderen Gesellschaftsgruppen, insbesondere gegenüber älteren Erwachsenen.¹³⁰

4.1.2 Adoleszenz

Der Gebrauch der Jugendsprache ist dabei grundsätzlich Ausdruck der individuellen Reifeentwicklung. Jeder Mensch durchläuft im Laufe seines Lebens die Übergangsphase vom Kindes- in das Erwachsenenalter. Dabei treten neben den als Pubertät bezeichneten biologischen Reifeprozessen auch psychosoziale Entwicklungen der Individuen ein. Der Zeitraum dieser mentalen und sozialen Veränderungen wird als Adoleszenz beschrieben. Innerhalb der Adoleszenz müssen die Jugendlichen verschiedene Entwicklungsaufgaben lösen, um sich zu gesellschaftlich anerkannten Individuen herauszubilden. Die zentralsten Entwicklungsaufgaben stellen u.a. die Annahme der Geschlechterrolle, die Ablösung von den Eltern, die Entwicklung einer Weltanschauung, der Aufbau einer Zukunftsperspektive und eines Freundeskreises dar. Im Rahmen der Adoleszenz vermindert sich für den Jugendlichen die Bedeutung der Eltern. Dagegen gewinnen die Gleichaltrigen, auch als peer group (Bezugsgruppe) bezeichnet, immer mehr Einfluss auf das Denken und Verhalten des Individuums.¹³¹

¹²⁹ MacPherson 2019.

¹³⁰ Femers-Koch 2018, S. 115–116.

¹³¹ Herpertz-Dahlmann et al. 2013, 432-433.

Dabei zeichnen sich die Werte, Eigenschaften und Verhaltensweisen der peer groups in der Regel durch die Unabhängigkeit der Werte und Erwartungen der Erwachsenen aus.¹³² Ob sich die Jugendlichen letztlich in konkreten Situationen an den Werten der Eltern und/oder denen der jeweiligen peer group orientiert, ergibt sich aus der Wahrnehmung des Individuums, welche Instanz eine bessere Fähigkeit und größere Bereitschaft zur Befriedigung der individuellen Bedürfnisse aufweist.¹³³ Die grundlegenden Bedürfnisse des Individuums beruhen dabei auf den Kategorien der Entfaltung, Verbundenheit, der Freiheit und Autonomie sowie des Seins.¹³⁴

Doch erscheinen in Zeiten größerer gesellschaftsbetreffender Veränderungen das Wertekonstrukt und die Verhaltensweisen der Eltern fraglich.

„Die Bedingungen meiner Zukunft hat es in der Vergangenheit nie gegeben. Wie kann ich aus deinen Erfahrungen lernen, wenn sie auf diese Zukunft nicht anwendbar sind?“¹³⁵

Insbesondere die Generation Y erfuhr in ihrer Entwicklungsphase maßgebliche Veränderungen in Form der Globalisierung und Digitalisierung. Die Technisierung des menschlichen Alltags begründete folglich die Entstehung neuer Verhaltensweisen der Vergemeinschaftung und des Selbstverständnisses.¹³⁶ Die Folge ist die verstärkte Ablösung von Vorstellungen, Traditionen und Sitten der vorherigen Generationen.¹³⁷ Die Generationen Y zeigt aufgrund der verminderten Akzeptanz bestehender Institutionen und Regelungen eine verstärkte Zuneigung zu Communities, peer groups und sozialen Netzwerken.¹³⁸ Dies trifft grundsätzlich auch auf die hypervernetzte Generation Z zu.

Die Intensivierung gemeinschaftlicher Formen korreliert dabei maßgeblich mit der Entstehung sozialer Medien. Die Entwicklung sozialer

¹³² Kirchgeorg b.

¹³³ Naudascher 1978, S. 133 nach Floyd und South 1972.

¹³⁴ Kreutzer 2018c, S. 61.

¹³⁵ Brocher 1980, S. 22.

¹³⁶ Huber und Rauch 2013, S. 15.

¹³⁷ Brocher 1980, S. 22.

¹³⁸ Huber und Rauch 2013, S. 15.

Medien und gesellschaftlicher Vergemeinschaftung hat dabei maßgebliche Auswirkungen auf die Märkte und das Marktverständnis von Unternehmen und Arbeitgebern.

4.2 Soziale Medien, Markt und Marketing

Als Soziale Medien (auch Social Media) werden grundsätzlich Plattformen zur Vernetzung und Kommunikation von Benutzern über das Internet verstanden.¹³⁹ Sie sind Kern und Symbol unserer modernen Gesellschaft, insbesondere der Generationen Y und Z.

Sie stellen dabei viel mehr dar, als nur einen vorübergehenden durch einzelne gesellschaftliche Gruppierungen geförderten Hype. Für einen Großteil der Menschen ist die digitale Kommunikation kaum mehr von ihren Lebensmodellen lösbar. Auch für Unternehmen eröffneten sich mit der Einführung sozialer Medien vielseitige Möglichkeiten. Doch bedarf es insbesondere zur betrieblichen Nutzung der Vorteile dieser Form des modernen Dialogs eines umfassenderen Verständnisses von Social Media.¹⁴⁰

4.2.1 Medien und Marketing

Grundlegend beruhen soziale Medien auf dem Konzept des Mediums. Ein Medium (lat. „Das in der Mitte Befindliche“) ist im weitesten Sinne eine Einrichtung zur Übermittlung von Informationen.¹⁴¹ Ein klassisches Medium im technischen Sinne stellt beispielsweise die Zeitung dar.¹⁴² Mit Beginn der Digitalisierung entstanden jedoch vor allem digitale Medien, darunter das Fernsehen, das Radio oder auch das Internet.¹⁴³

Medien ermöglichen Unternehmen überhaupt erst Produkte oder sonstige Angebote wie beispielsweise offene Stellen durch deren Kommunikation zu vermarkten. Der Ausgangspunkt liegt dabei in der Tatsache,

¹³⁹ Bendel.

¹⁴⁰ Grabs et al. 2014, S. 29.

¹⁴¹ Schewe.

¹⁴² Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft.

¹⁴³ Böhm 2012, S. 9.

dass für einen Kunden ein Produkt nicht existiert, wenn er es nicht kennt.¹⁴⁴ Ziel eines Unternehmens ist es folglich, mit Hilfe gezielter Mediennutzung die Bekanntheit seines Produktes in der Zielgruppe zu erhöhen. Dies gilt neben Produkten ebenso für offene Stellen eines Unternehmens.

Doch ist eine weitere Differenzierung der Medien notwendig, um die Besonderheit der sozialen Medien zu verstehen.

Medien können in Individualmedien und Massenmedien unterschieden werden.¹⁴⁵ Massenmedien zeichnet dabei eine „one-to-many-communication“ aus. Diese eindimensionale Kommunikation hat zur Folge, dass die Nutzer einzig Konsumenten der übermittelten Informationen sein können. Klassische Massenmedien sind beispielsweise das Fernsehen oder Zeitungen.¹⁴⁶ In der traditionellen Form des unternehmerischen Marketings wird insbesondere nach dem Sender-Empfänger-Prinzip gearbeitet. Werbebotschaften und Informationen werden mit Hilfe der Massenmedien der Zielgruppe zugänglich gemacht. Eine Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden findet dabei nahezu nicht statt.¹⁴⁷

Dagegen stellen Individualmedien in der Regel eine „one-to-one-communication“ dar. Auf Grundlage der zweidimensionalen Kommunikation können die Kommunizierenden sowohl Empfänger als auch Produzent von Informationen sein. Vor- und Nachteil dabei ist die mangelnde Reichweite der Informationsverbreitung. Ein typisches Individualmedium ist das Telefon.¹⁴⁸ Der dabei mögliche Aktionsradius erscheint besonders für große Unternehmen marketingtechnisch als unattraktiv.

Die Besonderheit der (digitalen) sozialen Medien ist die Möglichkeit der „many-to-many-communication“. Sie bieten eine Plattform, auf der eine Vielzahl von Nutzern Informationen aufnehmen und verbreiten sowie miteinander kommunizieren können. Soziale Medien bieten also

¹⁴⁴ Rapp.

¹⁴⁵ Gröpl, S. 1.

¹⁴⁶ Rapp.

¹⁴⁷ Splittgerber und Droste 2014, S. 1.

¹⁴⁸ Gröpl, S. 1.

folglich eine Kombination der genannten Vorteile von Individual- und Massenmedien. Es besteht zum einen die Möglichkeit große Massen mit Informationen zu versorgen und gleichermaßen mit dieser angesprochenen Masse in einem virtuellen Raum zweidimensional zu kommunizieren. Zudem sind die ökonomischen und technischen Zugangshürden für soziale Medien relativ gering. Durch die Finanzierung durch Werbebeiträge können beispielsweise soziale Netzwerke wie Facebook oder Instagram kostenlos genutzt werden. Dies ermöglicht eine enorme Nutzungs- und Reichweite innerhalb der Gesellschaft.¹⁴⁹

Auch wenn die ersten Grundstrukturen des Internets eher den klassischen Kommunikationsgefügen der vorherrschenden Massenmedien glichen, entstand im Laufe der Zeit eine immer stärker werdende Vernetzung der Internetnutzer. Das Internet entwickelte sich zunehmend zu einem sozialen Kommunikationsraum, in dem man soziale Beziehungen knüpfte und stabilisierte.¹⁵⁰ Diese Heranbildung sozialer Medien veränderte damit nicht nur die Kommunikationsstruktur des Internets und der Gesellschaft, sondern auch die Regeln des Marketings.¹⁵¹

4.2.2 Marktverständnis im Zeitalter sozialer Medien

Insbesondere durch die intensive Nutzung der sozialen Medien durch die Generationen Y und Z ist es notwendig, dass sich Unternehmen der Folgen und Auswirkungen der digitalen Kommunikation auf ökonomische Prinzipien und Strukturen bewusstwerden. Durch die Verschiebung der medialen Aufmerksamkeit der jungen Gesellschaft von klassischen Massenmedien wie Fernsehen oder Radio hin zu sozialen Netzwerken wie Facebook und YouTube verändern sich auch die Kommunikationskanäle zur Bewerbung von Produkten und Stellen.¹⁵²

Das Fundament für das Verständnis der Kommunikation und Bewerbung mittels Social Media liegt in der Erkenntnis, dass das Internet und die sozialen Medien die technische Infrastruktur für einen virtuellen Le-

¹⁴⁹ Rapp.

¹⁵⁰ Hornung und Müller-Terpitz 2015, S. 11.

¹⁵¹ Splittgerber und Droste 2014, S. 1.

¹⁵² Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. 2018, S. 11.

bensraum darstellen, der durch Menschen und soziale Beziehungen aktiviert wird.¹⁵³ Dabei dienen soziale Medien den Nutzern in erster Linie nicht mehr nur zur Befriedigung ihrer sozialen Bedürfnisse. Innerhalb einer Studie zu den Nutzungsgründen sozialer Netzwerke gaben die Befragten folgende Motive an:

- um von den Aktivitäten meiner Freunde zu erfahren (42 Prozent),
- um über aktuelle Nachrichten und Events informiert zu werden (41 Prozent),
- um meine freie Zeit zu füllen (39 Prozent),
- um unterhaltsame Inhalte zu finden (37 Prozent)
- um mich allgemein mit anderen Leuten zu verbinden (34 Prozent),
- weil viele meiner Freunde soziale Netzwerke nutzen (33 Prozent),
- um Fotos und Videos mit anderen zu teilen (32 Prozent),
- um meine Meinung zu verbreiten (30 Prozent),
- um Produkte zu suchen/finden und zu kaufen (29 Prozent),
- um neue Leute zu treffen (27 Prozent).¹⁵⁴

Die daraus entstehende Digitalisierung und Beschleunigung¹⁵⁵ der gesellschaftlichen Kommunikation hat dabei weitreichende Folgen auf das unternehmerische Marketing. Die Komplexität dieser voranschreitenden Entwicklung zeichnete sich insbesondere in der Veränderung des Marktverständnisses ab.

Der Begriff des Marktes beschreibt das grundlegende Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage.¹⁵⁶ Dies impliziert ebenso den Arbeits- bzw. Stellenmarkt.

Nach dem wirtschaftstheoretischen Modell des Homo Oeconomicus strebt der ideal rationale Mensch nach Nutzenmaximierung.¹⁵⁷ Folglich trifft er Entscheidungen über Angebote grundsätzlich unter der Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeitsprinzipien (Minimal-, Maximal- und Optimumprinzip). Jedoch beruht dieses Modell auf der Annahme einer

¹⁵³ Splittgerber und Droste 2014, S. 2.

¹⁵⁴ Statista 2017 b.

¹⁵⁵ Fischer 2015, S. 24.

¹⁵⁶ Piekenbrock b.

¹⁵⁷ Thommen.

vollkommenen Markttransparenz. Das heißt, dass die handelnden Akteure jede Information über alle Entscheidungsalternativen und deren Konsequenzen besitzen.¹⁵⁸

Beurteilt man dieses theoretische Modell unter dem Beispiel eines traditionell isolierten örtlichen Marktes (bspw. Wochenmarkt im Mittelalter), erkennt man die für den Käufer bestehende Problematik. Die eingeschränkte Markttransparenz mindert den Informationsstand des potenziellen Käufers. Dieser ist ohne informationelle Vernetzung folglich einzig auf die Angaben des Verkäufers (des Marktes) und sein begrenztes Wissen angewiesen. Gleiches galt für die berufliche Entfaltung von Erwerbstätigen. Sie konnten auf Grundlage ihres begrenzten Wissens nur subjektiv optimale Entscheidungen über die Wahl ihres Berufes oder ihres Arbeitgebers treffen. Diese Systematik bestand ähnlich auch unter den Einwirkungen der Massenmedien Fernsehen, Radio und Zeitung.

Die einzige Möglichkeit zur informativen Kommunikation bestand in der Word-of-Mouth-Kommunikation (Mund-zu-Mund-Kommunikation). Sie beschreibt die direkte und persönliche Kommunikation zwischen Personen eines sozialen Umfeldes. Im Bereich des Marketings umfasst diese Begrifflichkeit insbesondere die informative und werbende Meinungsverbreitung über Marken, Produkte und Unternehmen. Dabei bietet diese Form der persönlichen Kommunikation eine größere Glaubwürdigkeit als mediale unternehmerische Botschaften.¹⁵⁹

Mit Anbeginn der Digitalisierung und der fortschreitenden Globalisierung veränderte sich die Marktsituation allerdings essenziell. Bereits im Jahr 1999 entstand mit dem Cluetrain Manifesto (CM) ein Thesenpapier, welches die zukünftigen Entwicklungen der Märkte aufgrund der Entfaltung des Internets prognostizierte:

„Märkte sind Gespräche.“ (These 1),

„Das Internet ermöglicht Gespräche zwischen Menschen, die im Zeitalter der Massenmedien unmöglich waren.“ (These 6),

¹⁵⁸ Thommen.

¹⁵⁹ Esch.

„Die Menschen in den vernetzten Märkten haben herausgefunden, dass sie voneinander wesentlich bessere Informationen und mehr Unterstützung erhalten, als von den Händlern und Verkäufern. Soviel zur unternehmerischen Rhetorik über den Mehrwert ihrer Waren.“

(These 11),

„Es gibt keine Geheimnisse mehr. Die vernetzten Märkte wissen über die Produkte der Unternehmen mehr, als die Unternehmen selbst. Ob die Nachricht gut oder schlecht ist, sie wird weitergegeben.“ (These 12).¹⁶⁰

Die potenziellen Kunden und Mitarbeiter erhalten durch das Internet und die sozialen Medien die Möglichkeit, jederzeit und an jedem Ort relevante Informationen abzurufen und zu erstellen. Innerhalb der sozialen Medien können Informationen, Meinungen oder auch Stimmungen über Produkte, Marken und Arbeitgeber durch die Digitalisierung der Word-of-Mouth-Kommunikation viel schneller und umfassender verbreitet werden.¹⁶¹ Dabei ist es irrelevant, ob sich das davon betroffene Unternehmen an Diskussionen beteiligt oder überhaupt Teil sozialer Netzwerke ist.¹⁶²

Märkte sind dementsprechend nicht mehr als passive Zielgruppen sondern als digitale Gemeinschaften aktiv kommunizierender Individuen zu definieren, die sich aufgrund der enormen Kommunikationsgeschwindigkeit jeder Zeit verändern können.¹⁶³ Die sozialen Medien stellen damit keine klassischen eindimensionalen Kommunikationskanäle dar, sondern einen zweidimensionalen Kommunikationsraum, in dem Beziehungen sowohl von Menschen als auch von Unternehmen sozial gepflegt werden müssen.¹⁶⁴

Es erscheint für den öffentlichen Dienst folglich unerlässlich, sich mit den Entwicklungen der sozialen Medien zu beschäftigen. Insbesondere aufgrund des analysierten eher nachteiligen Arbeitgeberimages besteht

¹⁶⁰ Levine et al. 1999.

¹⁶¹ Fischer 2015, S. 24.

¹⁶² Splittgerber und Droste 2014, S. 5–6.

¹⁶³ Splittgerber und Droste 2014, S. 1.

¹⁶⁴ Splittgerber und Droste 2014, S. 2.

mit Social Media die Chance den Arbeitgeber ö.D. wieder ins richtige Licht zu rücken.

4.2.3 Die neuen Regeln des Marketings

„Die Unternehmen müssen heruntersteigen von ihren Elfenbeintürmen und mit den Menschen reden, mit denen sie Beziehungen aufbauen wollen.“ (CM-These 25)¹⁶⁵

Diese provokant formulierte These zeigt die starke Korrelation der Entwicklung der digitalen Medien und der Generationen Y und Z auf. Durch die Digitalisierung der Märkte wird es den Nutzern sozialer Medien ermöglicht, sich an Bewertungen und Empfehlungen anderer zu orientieren. Die klassische Beziehung zwischen Produzierenden und Rezipierenden hat auf dieser Grundlage keinen weiteren Bestand.¹⁶⁶ Die Digitalisierung hat ebenfalls zur Folge, dass sich Märkte für den Kunden ausweiten. Die Auswahl an Produkten und Marken potenziert sich auf ein Vielfaches.¹⁶⁷

Insbesondere die Generationen Y und Z, als zentrale Nutzer sozialer Medien, besitzen folglich eine viel größere Erwartungshaltung an Märkte, Produkte und auch an potenzielle Arbeitgeber. Dies zeigt sich vor allem auch in der Personalgewinnung.

Die eingehenden Bewerbungen von potenziellen Beschäftigten auf Stellenanzeigen in Zeitungen oder im Internet sind stark rückläufig. Als Grund dafür erscheint insbesondere die Veränderung des Verständnisses der Personalgewinnung der jungen Generationen. Berufsanwärter verbinden Stellenbewerbungen häufig mit viel Arbeit und Enttäuschungen. Dazu bestehen innerhalb der Bewerbungsverfahren häufig heterogene Positionsebenen. Der Bewerber geriet dabei gegenüber dem potenziellen Arbeitgeber in eine unangenehme Form der Unterordnung.¹⁶⁸

Zudem wissen die jungen Nachwuchskräfte genau um ihre Attraktivität für Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels. Daraus resultiert,

¹⁶⁵ Levine et al. 1999.

¹⁶⁶ Hohlfeld und Godulla 2015, S. 15.

¹⁶⁷ Schlindwein und Ternès 2019, S. 511.

¹⁶⁸ Bruns und Schossau 2011, S. 632.

dass sich in manchen Branchen bereits Unternehmen bei potenziellen Beschäftigten bewerben müssen.¹⁶⁹

„Nach Jahrzehnten beliebig austauschbarer Produkte, austauschbarer Mitarbeiter und austauschbarer Konsumenten ist nun das Zeitalter der austauschbaren Anbieter angebrochen.“¹⁷⁰

Letztlich führen die sozialen Medien zu einer scheinbaren Umkehrung hierarchischer Stellungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, von Produzent und Konsument. Die Arbeitnehmer und Konsumenten von Morgen nutzen ihre neu erstrebte Machtposition und fordern neue Regeln:

*„Wir haben echte Macht - und das wissen wir auch. Wenn ihr das Licht am Ende des Tunnels nicht erkennen könnt, dann wird sich schon jemand anderes finden, der besser zuhört, interessanter ist und mit dem es mehr Spaß macht, zu spielen.“
(CM- These 89),*

*„Wir haben Besseres zu tun, als uns darüber Sorgen zu machen, ob ihr euren Wandel noch rechtzeitig in den Griff bekommt, um mit uns ins Geschäft zu kommen. Das Geschäft ist nur ein Teil unseres Lebens. Euch scheint es voll und ganz zu vereinnahmen. Denkt mal darüber nach: Wer braucht hier eigentlich wen?“
(CM-These 88),*

„Wir wollen Zugang zu euren Unternehmensinformationen, zu euren Plänen und Strategien, euren besten Ideen und eurem wirklichen Wissen. Wir werden uns nicht zufriedengeben mit der Vierfarb-Broschüre, mit WebSites aus einer Zuckergußfassade, aber ohne Inhalte.“ (CM-These 64).¹⁷¹

So Streitbar diese Thesen im ersten Moment auf den Leser auch wirken – einige dieser prognostizierten Entwicklungen sind in ihrem Kerninhalt schon heute zu erkennen.¹⁷²

¹⁶⁹ Hassler 2016, S. 166.

¹⁷⁰ Korbien und Michelis 2015, S. 100.

¹⁷¹ Levine et al. 1999.

¹⁷² Fischer 2015, S. 21.

Sozialen Medien existieren einzig auf Grundlage sozialer Interaktionen von Individuen.¹⁷³ Sie wurden für Menschen und nicht für Unternehmen entwickelt.¹⁷⁴ Die im Social Media strömenden Bewertungen und Empfehlungen sind nur von derart großer Bedeutung und Glaubwürdigkeit, weil sie von Menschen für Menschen erstellt wurden.¹⁷⁵

„Im Social Web sind Unternehmen nur zu Gast und sollten ihr Verhalten dieser Rolle anpassen.“¹⁷⁶

Möchte ein Unternehmen folglich diesen Markt nutzen, darf es sich nicht primär als werbende Marke darstellen. Damit ein Unternehmen innerhalb sozialer Medien Anerkennung erlangt, bedarf es einer authentischen, ehrlichen, offenen und menschlichen Kommunikation auf Augenhöhe der angesprochenen Nutzer.¹⁷⁷

*„Unternehmen sprechen nicht mit derselben Stimme wie diese neuen vernetzten Gespräche. In den Ohren der von ihnen Angesprochenen klingen die Unternehmen hohl, flach und regelrecht unmenschlich.“
(These 14),*

„Schon jetzt erreichen Unternehmen, die mit der Stimme des Marktschreiers reden, niemanden mehr.“ (These 16),

„Der aufgeblasene, selbstherrliche Jargon, mit dem ihr um euch werft - in der Presse und auf euren Konferenzen - was hat das mit uns zu tun?“ (These 68),

„Vielleicht beeindruckt ihr dadurch eure Investoren. Vielleicht beeindruckt ihr die Börsenanalysten. Uns beeindruckt ihr nicht.“ (These 69).¹⁷⁸

¹⁷³ Hohlfeld und Godulla 2015, S. 12.

¹⁷⁴ Grabs et al. 2014, S. 43.

¹⁷⁵ Grabs et al. 2014, S. 35.

¹⁷⁶ Ullah und Witt 2018, S. 238

¹⁷⁷ Splittgerber und Droste 2014, S. 9.

¹⁷⁸ Levine et al. 1999.

Unternehmen müssen soziale Beziehungen zu potenziellen Kunden und Mitarbeitern aufbauen und diese kontinuierlich pflegen.¹⁷⁹ Beziehungen bilden innerhalb des Social Media die Grundlage für die Werbung unternehmerischer Produkte oder auch Stellen.¹⁸⁰

„Unternehmen können zum ersten Mal mit ihren Märkten direkt kommunizieren. Wenn sie bei diesen Gesprächen versagen, könnte das ihre letzte Chance gewesen sein.“ (These 19)¹⁸¹

Es ist unverkennbar, dass das Internet die Machtpositionen der Produzenten und Konsumenten sowie Arbeitgebern und Arbeitnehmern maßgeblich verändert hat.¹⁸² Der Verbraucher ist nicht mehr auf Werbeversprechen angewiesen, sondern kann sich auf das Wissen und die Erfahrungen der mit ihm vernetzten Community verlassen.¹⁸³ In dessen Folge steigen die Ansprüche der Kunden und Arbeitnehmer an die Unternehmen.

4.2.4 Return of Investment (RoI), Return on Engagement (RoE)

Doch stellt sich auf Grundlage dieser hohen Anforderungen zur gewinnbringenden Nutzung sozialer Medien für viele Unternehmen und insbesondere für den öffentlichen Dienst die Frage nach dem Return on Investment (RoI).¹⁸⁴ Der Return on Investment beschreibt die Rentabilität einer Maßnahme oder Investition.¹⁸⁵

Doch Unternehmen müssen zunächst diese Entwicklung der gesellschaftlichen Kommunikation als Realität akzeptieren. Dabei ist es letztlich egal, ob sie sich an dieser digitalen Welt beteiligen. Sie werden aufgrund der vielseitigen Kommunikation der vernetzten Individuen

¹⁷⁹ Splittgerber und Droste 2014, S. 2.

¹⁸⁰ Grabs et al. 2014, S. 43.

¹⁸¹ Levine et al. 1999.

¹⁸² Jarren 2019, S. 175.

¹⁸³ Grabs et al. 2014, S. 31.

¹⁸⁴ Grabs et al. 2014, S. 58.

¹⁸⁵ Rolfes.

auch ohne eigene Anteilnahme Teil dieses Spektrums sein.¹⁸⁶ Dabei ist die nachstehende Maxime zu bedenken:

„Die sozialen Medien verstärken nicht nur die Weisheit, sondern auch die Dummheit der Vielen!“.¹⁸⁷

Unter Anbetracht des analysierten eher nachteiligen Arbeitgeberimages des öffentlichen Dienstes in der Zielgruppe der Generationen Y und Z bedarf es folglich einer aktiven Korrektur der umlaufenden Informationen. Der öffentliche Dienst muss sich und seine Stärken als Arbeitgeber proaktiv im sozialen Netz darstellen, um letztlich nicht nur positive Effekte zu gewinnen, sondern auch um negative Effekte zu vermeiden.¹⁸⁸ Das Image von Marken und Unternehmen wird dabei im 21. Jahrhundert nicht mehr nur durch einseitiges Markenbranding über die Massenmedien gebildet, sondern vor allem auch durch den Informationsaustausch in sozialen Medien.¹⁸⁹

Der Return on Investment des Einsatzes von Social-Media-Marketing lässt sich nicht in Gänze ermitteln.¹⁹⁰ Deswegen nutzen Unternehmen zur Beurteilung möglicher Erfolge die Bemessung des Return on Engagement.¹⁹¹ Der Fokus liegt dabei auf Erkenntnissen zur gesteigerten Verbundenheit der Nutzer sozialer Medien mit dem eigenen Unternehmen (bspw. „Gefällt mir“-Angaben).¹⁹²

Letztlich bietet sich mit der direkten Kommunikation mit der Zielgruppe, der extremen Reichweite und der Effekte der Word-of-Mouth-Kommunikation eine umfassende Chance zur Verbesserung der Bekanntheit und des Images des Arbeitgebers öffentlicher Dienst.¹⁹³ Die Personalgewinnung wird folglich durch das Social-Media-Marketing nur mittelbar gefördert.

¹⁸⁶ Splittgerber und Droste 2014, S. 9.

¹⁸⁷ Kreutzer 2018a, S. 23.

¹⁸⁸ Kreutzer 2018a, S. 23.

¹⁸⁹ Grabs et al. 2014, S. 58.

¹⁹⁰ Grabs et al. 2014, S. 58.

¹⁹¹ Grabs et al. 2014, S. 45.

¹⁹² Boyd 2017.

¹⁹³ Kreutzer 2018a, S. 25.

4.2.5 Zusammenfassung Soziale Medien, Markt und Marketing

Anhand der vorstehenden Abhandlung ist zu erkennen, dass die Einführung Sozialer Medien mehr als nur die Digitalisierung der privaten Kommunikation bewirkt hat. Die Funktionen und Möglichkeiten der sozialen Netzwerke haben auch maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklungen von Märkten und Unternehmen.

Die Potenzialität der „many-to-many-communication“ ermöglicht den Unternehmen neue und bessere Wege zur Vermarktung von Produkten aber auch zur Anwerbung potenzieller Mitarbeiter. Doch entwickelten sich aufgrund dieser Innovation nicht nur die Möglichkeiten der Produzierenden, sondern auch die Perspektive der Rezeptierenden. Die sozialen Medien bieten den Kunden und Arbeitern die Chance einer digitalen Word-of-Mouth-Kommunikation.

Sie können innerhalb ihrer medialen Communities zu jeder Zeit und an jedem Ort Informationen, Bewertungen und Kritiken zu Unternehmen, Produkten und Marken abrufen und erstellen. Der durch die Zusammenführung des individuellen Wissens entstehende Synergieeffekt führt zu einer erheblichen Steigerung der Ansprüche an Unternehmen und Marken.

Die potenziellen Kunden und Mitarbeiter fordern von den Unternehmen eine transparente, ehrliche und menschliche Kommunikation ihrer Produkte, Dienstleistungen und Werte. Sie verstehen sich nicht mehr als Zielgruppe, sondern als gleichgestellter Kommunikationspartner der Unternehmen. Die Nutzer wollen mit Hilfe sozialer Beziehungen überzeugt werden.

Den Unternehmen muss zudem bewusstwerden, dass sie auch ohne eigene Beteiligung an Sozialen Medien Bestandteil der darin stattfindenden Kommunikation sind. Dabei umfasst der Informationsaustausch neben positiven Empfehlungen und Bewertungen auch Kritik und unwahre Behauptungen. Insbesondere der öffentliche Dienst sollte aufgrund seines eher unbegründet nachteiligen Arbeitgeberimages in Zeiten des Fachkräftemangels ein Interesse an der Berichtigung umlaufender Informationen haben. Doch bedarf es dazu einer aktiven Interaktion nach den neuen Regeln der modernen Gesellschaft. Die damit für den öffentlichen Dienst einhergehenden Herausforderungen erscheinen zunächst durchaus beträchtlich. Gleichwohl stellt sie eine immense

Chance für die Zukunft und Entwicklung des Arbeitgebers öffentlicher Dienst dar.

Social Employer Branding Kampagnen bieten dem öffentlichen Dienst die Möglichkeit, mit den Generationen Y und Z in näheren Kontakt zu treten und aktiv die Verbesserung des Arbeitgeberimages zu fördern.

4.3 Social Employer Branding Kampagnen (SEBK)

Social Employer Branding Kampagnen dienen grundsätzlich der Kommunikation der in der Employee Value Proposition (EVP) gesammelten Werte und Eigenschaften eines Unternehmens als Arbeitgebermarke (vgl. Kapitel 3.6). Dabei findet diese Form des Brandings primär in den sozialen Medien statt. Dieser letzte Prozessteil des Employer Brandings stellt derzeit eines der umfassendsten Probleme der Arbeitgebermarke „öffentlicher Dienst“ dar.¹⁹⁴ Doch entscheidet gerade dieser Prozessteil über das „lit“- oder „unfly“-Sein des öffentlichen Dienstes. Anhand der umfangreichen Analyse der Anforderungen der Generationen Y und Z und der damit einhergehenden Veränderungen im unternehmerischen Marketing (vgl. Kapitel 4.2) ist zu eruieren, dass insbesondere die SEBK den generationellen Besonderheiten angepasst sein müssen.

Um die Möglichkeiten der Sozialen Medien mittels Social Employer Branding Kampagnen nutzen zu können, ist eine nähere Analyse zur Funktionsweise und der Arten der Social-Media-Plattformen notwendig.

4.4 Social-Media-Netzwerke

4.4.1 Funktionen

Die Kommunikation innerhalb sozialer Medien wird grundsätzlich über unterschiedliche Mitteilungsfunktionen initiiert.¹⁹⁵

Erstellen

Funktion einer Vielzahl sozialer Medien ist das Erstellen von Medieninhalten. Dabei reduzieren die meist webbasierten Anwendungen zunehmend die Anforderungen an Kenntnis und Fähigkeit des Nutzers

¹⁹⁴ Döring 2014.

¹⁹⁵ Taddicken und Schmidt 2017, S. 24

über die professionelle Erstellung von Inhalten wie beispielsweise Bilder oder Videos. Zudem können potenziell auch schon in den sozialen Medien bestehende Inhalte neu bearbeitet und modifiziert werden.¹⁹⁶

Veröffentlichen

Aus dem Prozess des Erstellens von Medieninhalten innerhalb sozialer Medien resultiert meist deren Veröffentlichung. Mit der Veröffentlichung macht der Nutzer die erstellten Daten anderen Menschen zugänglich. Doch bestehen innerhalb vieler Plattformen Regulierungsmöglichkeiten zur Einschränkung der Sichtbarkeit auf einen bestimmten Personenkreis.¹⁹⁷

Kommentieren

Soziale Medien stellen Kommunikationsplattformen dar. Eine dafür grundlegende Funktion ist die Möglichkeit der Kommentierung veröffentlichter Inhalte. Sie bildet die Potenzialität einer Anschlusskommunikation.¹⁹⁸ Anschlusskommunikationen beschreiben grundlegend die Verständigung verschiedener Individuen über die Bedeutung und Interpretation veröffentlichter medialer Inhalte.¹⁹⁹

Annotieren

Die Annotation ist eine weitere Form der Anschlusskommunikation. Darunter wird innerhalb der sozialen Plattformen einerseits die Abgabe von Bewertungen in Form von „Gefällt-mir“-Angaben oder „Daumen hoch“- bzw. „Daumen runter“-Angaben durch die Nutzer verstanden. Die Nutzer fügen damit den veröffentlichten Inhalten Informationen über Präferenzen und Meinungen hinzu, die letztlich in Algorithmen zu automatisierten nutzerindividuellen Inhaltsempfehlungen führen können.²⁰⁰

Andererseits lässt sich unter die Annotation auch die Verschlagwortung durch „Hashtags“ fassen. Dabei verwenden die Nutzer mit der Veröffentlichung ihrer Inhalte frei wählbare Schlagwörter, um ihre Beiträge

¹⁹⁶ Taddicken und Schmidt 2017, S. 25.

¹⁹⁷ Taddicken und Schmidt 2017, S. 25–26.

¹⁹⁸ Taddicken und Schmidt 2017, S. 26.

¹⁹⁹ Sturm.

²⁰⁰ Taddicken und Schmidt 2017, S. 27.

mit Veröffentlichungen gleicher Kategorien zu verknüpfen. Dies führt letztlich ebenfalls zu Möglichkeiten ökonomisierter Informationsgewinnung.²⁰¹

Weiterleiten

Das Fundament der Modifizierung der Word-of-Mouth-Kommunikation liegt in der Funktion des Weiterleitens. Die Plattformen ermöglichen ihren Nutzern dabei, Informationen anderer Nutzer in ihren eigenen Informationskreisen derselben oder anderen Plattformen zu teilen. Dadurch gewinnt die Verbreitung von Inhalten und Informationen enorm an Geschwindigkeit und erreicht eine erhebliche Steigerung der Reichweite.²⁰²

Abonnieren

Eine weitere grundlegende Funktion bildet die Möglichkeit des Abonnierens von Aktualisierungen eines Social-Media-Nutzers. Dabei werden die neu veröffentlichten Inhalte aller abonnierten Nutzer in einem zentralen Informationskanal des Abonnierenden dargestellt. Diese Methodik findet insbesondere bei den Plattformen Instagram und YouTube Anwendung. Auf Netzwerkplattformen wie Facebook hingegen ergibt sich dieser Informationsfluss nur durch wechselseitiges Hinzufügen der Nutzer als Kontakte.²⁰³

Vernetzen

Das Vernetzen beschreibt die Verknüpfung von Elementen. Grundsätzlich kann zwischen der Vernetzung von Inhalten und Nutzern unterschieden werden. Das Vernetzen von Nutzern, durch wechselseitige oder einseitige Beziehungen, ist eine grundlegende Voraussetzung für das Veröffentlichen und Weiterleiten von Inhalten und Informationen. Mit Hilfe der Verschlagwortung können Inhalte miteinander verknüpft werden. Diese hierfür genutzten Hashtags finden innerhalb der meisten Plattformen Anwendung.²⁰⁴

²⁰¹ Taddicken und Schmidt 2017, S. 27.

²⁰² Taddicken und Schmidt 2017, S. 27–28.

²⁰³ Taddicken und Schmidt 2017, S. 28.

²⁰⁴ Taddicken und Schmidt 2017, S. 28–29.

Fazit Funktionen

Zur Umsetzung eines Social-Media-Marketings ist zunächst das Erstellen und Veröffentlichen von Inhalten die unternehmerische Hauptaufgabe. Bei ausreichender Relevanz erhalten die Unternehmen auf ihre veröffentlichten Inhalte Reaktionen der Nutzer. Anzustrebende Ziele sind dabei vor allem lobende Resonanzen, wie zum Beispiel neue Abonnements, anerkennendes Weiterleiten oder das positive Annotieren von Inhalten. Gegensätzlich dazu bietet jedoch auch der richtige Umgang mit negativen Reaktionen Chancen für ein erfolgreiches Marketing.

Neben dem Erstellen und Veröffentlichen von Inhalten ist zudem auch die Kommunikation des Unternehmens mit den Nutzern von immenser Bedeutung. Wie bereits in der Marktanalyse angedeutet, bedarf es bei der heutigen Bewerbung von Produkten oder Arbeitsstellen dem Aufbau von Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden sowie Mitarbeitern. Folglich ist es notwendig zu verstehen, welche Kategorien von Beziehungen in den sozialen Medien möglich sind und welche Beziehungsart der öffentliche Dienst letztlich für ein erfolgreiches Social-Media-Marketing fördern sollte.

4.4.2 Beziehungstypen

Innerhalb der verschiedenen Plattformen sozialer Medien ergeben sich durch den unterschiedlichen strukturellen Funktionsausbau Differenzen in der Art und Weise der Kommunikation und Beziehungspflege. Dabei ist es entscheidend, mit welcher Methodik potenzielle Arbeitnehmer kontaktiert werden.

4.4.2.1 Einseitige Beziehung (Following)²⁰⁵

Der einseitige Beziehungstyp bildet die Grundlage einiger sozialer Netzwerke, darunter Instagram und Twitter. Jedoch kann man diese Beziehungsart in leicht abgewandelter Form auch in klassischen Netzwerken wie Facebook vorfinden, die grundlegend das strukturelle Modell zweiseitiger Beziehungen verwirklichen.

²⁰⁵ Ullah und Witt 2018, S. 241.

Das als Following (oder auch Abonnieren) bezeichnete Prinzip beschreibt eine Form der Beziehung, bei der eine Verbindung allein schon durch das einseitige Interesse eines Nutzers an den Inhalten eines anderen Nutzers besteht. Der Follower (Abonnent) erhält folgend die aktualisierten Inhalte des abonnierten Nutzers ohne Bestand einer gegenseitigen Beziehung.

Dieser Beziehungstyp ist insbesondere für das Social-Media-Marketing von Bedeutung, da die grundlegende Beziehungsentstehung häufig auf dem Interesse nach spannendem Content (Inhalt) und nicht aufgrund einer bestehenden sozialen Bindung beruht. Die Beziehung ist dementsprechend weniger intensiv.

Beispielsweise gestalteten sich so die klassischen Facebook-Fan-Pages. Dabei erstellt ein Unternehmen oder eine öffentliche Einzelperson eine Facebook-Seite (ähnlich Websites), die von Nutzern abonniert werden kann.

4.4.2.2 Zweiseitige Beziehung (Friends)²⁰⁶

Der zweiseitige Beziehungstyp ist die Grundlage des sozialen Netzwerkes Facebook. Dabei entsteht diese Verbindung der Nutzer nicht durch einseitige Following-Anfragen, sondern durch beiderseitige Zustimmung. Im Gegensatz zur einseitigen Beziehung liegt hier die Grundlage der Beziehung eher in einer persönlich sozialen Bindung. Diese Form der Beziehung ist Unternehmen folglich nur selten zugänglich und damit für das Social-Media-Marketing eher ungeeignet.

4.4.2.3 Zweiseitige Beziehung auf Messenger-Basis²⁰⁷

Diese Form der zweiseitigen Beziehung beruht grundlegend auf der Struktur der bereits erwähnten „one-to-one-communication“. Dabei findet die Kommunikation innerhalb digitaler Messenger (digitale Anwendungen zur Übertragung von Text- oder andersmedialen Nachrichten) zwischen zwei oder einer kleinen Anzahl mehrerer Personen statt. Die Kommunikation kann von Unbeteiligten nicht eingesehen werden und ermöglicht folglich eine höhere Privatsphäre. Auch wenn diese Art

²⁰⁶ Ullah und Witt 2018, S. 241–242.

²⁰⁷ Ullah und Witt 2018, S. 242.

der Beziehung nicht primär Reichweiteneffekte für das Social-Media-Marketing mit sich bringt, ermöglicht sie die konkrete Kommunikation zwischen Unternehmen und interessierten Kunden oder potentiellen Beschäftigten. Dabei kann diese Funktion der Kommunikation auch in ein soziales Netzwerk integriert sein.

4.4.2.4 Fazit Beziehungstypen

Für die Durchführung eines erfolgreichen Social-Media-Marketings erscheinen die einseitige und die zweiseitige Beziehung auf Messenger-Basis als essenziell. Durch die Hindernisse des Aufbaus zweiseitiger Beziehungen durch Unternehmen in sozialen Medien ist die Herstellung einseitiger Beziehungen primär zu verfolgen. Letztlich ist es also bedeutungsvoll, mittels interessanten Inhalten, Nutzer sozialer Medien von einem Abonnement des Unternehmen-Accounts zu überzeugen. Dies stellt schlussendlich den Beginn der Kommunikation zwischen potenziellen Kunden sowie Arbeitnehmern mit dem Unternehmen dar. Die zweiseitigen Beziehungstypen können in Folge durch die Möglichkeit eines persönlicheren und individuelleren Informationsaustausches ergänzend wirken.²⁰⁸

Im Endeffekt bietet jedoch eine Vielzahl von Plattformen die Potenzialität der Bildung der Kombination ein- und zweiseitiger Beziehungen.

4.4.3 Netzwerke

Die Auswahl der richtigen Plattform ist für das Social-Media-Marketing von bedeutender Wichtigkeit. Auch wenn soziale Netzwerke grundsätzlich immer das Ziel der Verbindung und Kommunikation von Individuen haben, unterscheiden sich die aktuellen Angebote erheblich.

4.4.3.1 Facebook

Facebook ist mit 2,2 Milliarden monatlichen Nutzern das mächtigste und erfolgreichste soziale Netzwerk.²⁰⁹

²⁰⁸ Ullah und Witt 2018, S. 242.

²⁰⁹ Reinsch 2018.

Funktionsumfang

Die von Mark Zuckerberg gegründete Plattform gilt als medialer Alleskönner. Sie umfasst neben allen klassischen Funktionen eines sozialen Mediums beispielsweise auch Spiele. Facebook versucht als Marktführer regelmäßig neue Funktionen anderer Netzwerke zu übernehmen, um die Anwendungsbreite des Netzwerkes zu erweitern.²¹⁰

Der Aufbau der Nutzeroberfläche Facebooks beruht grundsätzlich auf einem zentralen Feed und den individuellen Nutzerprofilen. Ein Feed beschreibt in diesem Kontext die Auflistung fortlaufenden Contents (Inhalten) von Nutzern innerhalb sozialer Netzwerke. Dies ermöglicht dem einzelnen Nutzer, die neu erstellten Informationen all seiner Freunde und abonnierten Kanäle zentral in einer Liste anschauen zu können.²¹¹ Die erstellten Inhalte der einzelnen Nutzer werden zudem chronologisch auf den jeweiligen Nutzerprofilen veröffentlicht. Grundsätzlich können Nutzer auf Facebook Videos, Fotos und Textinformationen veröffentlichen.

Beziehung und Kommunikation

Facebook bietet seinen Nutzern grundlegend die Voraussetzungen für einseitige und zweiseitige Beziehungen. Jedoch ist speziell zur Entstehung unternehmerischer einseitiger Beziehungen zumeist die Erstellung einer Facebook-Fanpage notwendig.²¹² Dies widerspricht jedoch den kommunikativen Anforderungen der medialen Nutzer. Aufgrund dieser unterschiedlichen Nutzeransicht entstehen Differenzen, die eine gleichförmig menschliche Kommunikation zwischen Unternehmen und Nutzern massiv stören können.

Viralität

Viralität bezeichnet in diesem Kontext die Potenzialität des Phänomens der, meist durch Social-Media-Nutzer verursachten, besonders schnellen Verbreitung von Informationen im Internet.²¹³ Dabei können soziale Netzwerke dieses Phänomen begünstigen, jedoch auch behindern. Um

²¹⁰ Ullah und Witt 2018, S. 264.

²¹¹ Google AdSense.

²¹² Ullah und Witt 2018, S. 264.

²¹³ Bibliographisches Institut GmbH b.

innerhalb des Social-Media-Marketings eine umfassende Reichweite zu erlangen, ist die Viralität ein aussagekräftiger Faktor.

Das soziale Netzwerk Facebook behindert die virale Ausbreitung von Informationen durch die gezielte Filterung veröffentlichter Inhalte. Ohne Änderungen in den Netzwerkeinstellungen erhalten Facebook-Nutzer nur einen Teil der neu veröffentlichten Informationen ihrer Freunde und abonnierten Kanäle in ihren zentralen Darstellungskanal angezeigt. Mit Hilfe eines Algorithmus versucht Facebook dem Nutzer allein die für ihn wichtigsten Inhalte zugänglich zu machen, um ihn vor einer potenziellen Informationsüberflutung zu bewahren. Dies beschränkt die Viralität des Netzwerkes und folglich auch die Erfolge des Social-Media-Marketings.²¹⁴

Mobilität

Die Mobilität sozialer Netzwerke ist erfolgsentscheidend. Insbesondere die jungen Generationen nutzen die mobilen Endgeräte wie Smartphones immer intensiver. Die Nutzung von Computern und Laptops verliert zunehmend an Bedeutung.²¹⁵

Facebook ist standardmäßig eine webbrowserbasierte Anwendung. Doch bietet das Unternehmen auch eine fortschrittliche Applikation für mobile Endgeräte an. Zudem modernisiert Facebook nach und nach weitere Prozesse für eine erweiterte mobile Anwendung des sozialen Netzwerkes. Die mobile Nutzungsmöglichkeit ist folglich nicht in Frage zu stellen.²¹⁶

Nutzeranalyse

Insoweit Facebook zum jetzigen Zeitpunkt noch als nutzerstärkstes soziales Netzwerk gilt, wird dem Plattformgiganten eine negative Zukunftsentwicklung prognostiziert. Dafür sind mehrere Faktoren ursächlich.

Zum einen bietet Facebook mittlerweile allen Generationen einen Platz in der Welt sozialer Medien. Immer häufiger verwenden auch ältere Menschen die Plattform zur Kommunikation und zur Informationsgewinnung. Doch erscheint dieser Zugewinn der älteren Generationen die

²¹⁴ Ullah und Witt 2018, S. 265.

²¹⁵ Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. 2018, S. 9–11.

²¹⁶ Ullah und Witt 2018, S. 265.

Abwanderung der jungen Generationen zu verursachen.²¹⁷ Nur noch 61 Prozent der 14- bis 19-Jährigen nutzten laut einer Umfrage in den Jahren 2017 und 2018 die Plattform Facebook. Dagegen nutzten über 70 Prozent der über 50-jährigen Befragten das besagte Netzwerk.²¹⁸

Eine weitere Begründung für den fortschreitenden Bedeutungsverlust liegt in der zunehmenden Ökonomisierung des Netzwerkes. Facebook finanziert sich grundlegend durch die Platzierung von benutzerbezogener Werbung innerhalb der für den Nutzer angezeigten Informationskanäle. Die zunehmende Fülle an bezahlter Werbung verdrängt dabei maßgeblich die veröffentlichten Inhalte der persönlichen Kontakte. Dies führte letztendlich zur Ablehnung des Netzwerkes als Werbeplattform.²¹⁹

Zudem geriet das Unternehmen Facebook in den letzten Monaten und Jahren häufiger aufgrund großer Datenskandale in die Kritik. Ein kooperierendes Datenanalyseunternehmen hatte dabei unrechtmäßig Daten von 87 Millionen Facebook-Nutzern abgeschöpft und verarbeitet. Des Weiteren steht Facebook im Fokus von Diskussionen möglicher Wahlmanipulationen in den Vereinigten Staaten.²²⁰ Dies dürfte das Image des sozialen Netzwerkes weiter verschlechtern haben.

Fazit

Die Plattform Facebook eignet sich nur beschränkt zur Nutzung für die Umsetzung des Social-Media-Marketings. Die bereits umfassende Ökonomisierung des Netzwerkes führte zu einer Welle der Ablehnung durch die, besonders für den öffentlichen Dienst wichtigen jungen Generationen. Die Verdrängung der persönlichen Kommunikation aufgrund zunehmender Werbebanner und bezahlter Posts verachtet die Anforderungen der jungen Nutzer. Die Folge ist die Herabwertung der Loyalität und Glaubwürdigkeit des Netzwerkes sowie der darin getätigten Werbeversuche. Damit der öffentliche Dienst die erforderliche Zielgruppe authentisch erreicht, bedarf es der Nutzung anderer sozialer Netzwerke.

²¹⁷ Ullah und Witt 2018, S. 263.

²¹⁸ Institut für Management- und Wirtschaftsforschung 2018, S. 30.

²¹⁹ Ullah und Witt 2018, S. 265.

²²⁰ Töniges 2018.

4.4.3.2 Twitter

Twitter gehört mit seinen 326 Millionen monatlichen Nutzern²²¹ zu den schnellsten sozialen Netzwerken.²²²

Funktionsumfang

Twitter ist ein sogenannter Micro-Blogging-Dienst (Kurznachrichtendienst). Dabei beschränken sich die Funktionen hauptsächlich auf das Veröffentlichen und Teilen von Informationen in Form von Texten. Zudem besitzt Twitter für Nutzer eine Zeichenbeschränkung bei der Erstellung von Inhalten.²²³ Twitter ist wie Facebook ebenfalls nach Feed und Nutzerprofilen strukturiert.

Beziehung und Kommunikation

Es zeichnet sich insbesondere durch die vornehmend einseitigen Beziehungen der Nutzer aus. Das Prinzip des Following ist innerhalb des Netzwerkes eine der grundlegendsten Funktionen. Sowohl private als auch unternehmerische Nutzer erhalten die gleichen Accounts. Es findet also keine Differenzierung der Nutzer nach Verwendungszweck statt. Dies fördert die gleichwertige Kommunikationsposition von Kunden sowie Arbeitnehmern und Unternehmen.²²⁴ Des Weiteren bietet Twitter eine integrierte Messenger-Funktion.

Viralität

Twitter fördert die Viralität veröffentlichter Information. Aufgrund der geringen Funktionsbreite und des Verzichtes auf Informationsfilter gilt der Micro-Blogging-Dienst zu den schnellsten Medien überhaupt.²²⁵ Außerdem entsprang die Systematik der Verschlagwortung durch Hashtags (#-Schriftzeichen zur Verknüpfung von Schlagworten in sozialen Medien) innerhalb Twitters.²²⁶

²²¹ Twitter Inc. 2018, S. 1.

²²² Ullah und Witt 2018, S. 269.

²²³ Ullah und Witt 2018, S. 270.

²²⁴ Ullah und Witt 2018, S. 270.

²²⁵ Ullah und Witt 2018, S. 270

²²⁶ Messina 2013.

Mobilität

Twitter wird grundsätzlich als mobiles Netzwerk verstanden und dementsprechend weiterentwickelt und genutzt.²²⁷

Nutzeranalyse

Trotz der einfachen Funktionalität des sozialen Netzwerks ist Twitter im Gegensatz zu anderen Social-Media-Plattformen deutlich unbeliebter. Nur circa 30 Prozent der 14- bis 19-Jährigen nutzen den Kurznachrichtendienst.²²⁸ Umfasst man jedoch nur die wöchentlich aktiven Nutzer, verringert sich der prozentuale Anteil auf 8 Prozent der deutschen Jugendlichen und jungen Erwachsenen.²²⁹

Fazit

Twitter eignet sich aufgrund der überdurchschnittlichen Viralität sehr gut für die Verbreitung von weiterführenden Links. Aufgrund der eingeschränkten Möglichkeit, umfangreiche Inhalte zu veröffentlichen, erscheint Twitter jedoch nicht als zentrales Netzwerk für Social-Media-Marketing. Zudem nutzt nur ein kleiner Teil der gesuchten Zielgruppe die Plattform. Zur korrekten Nutzung des unternehmerischen Twitter-Accounts bedarf es außerdem einer schnellen Reaktionsgeschwindigkeit. Die häufig etwas komplexeren Abstimmungsschleifen im öffentlichen Dienst könnten sich dabei als sehr problematisch herausstellen.²³⁰ Die Nutzung des sozialen Netzwerkes Twitter ist nach den vorliegenden Erkenntnissen für den öffentlichen Dienst nicht unbedingt vorteilhaft.

4.4.3.3 Instagram

Instagram ist mit über einer Milliarde monatlich aktiver Nutzer eines der aufstrebenden sozialen Netzwerke.²³¹

²²⁷ Ullah und Witt 2018, S. 271

²²⁸ Institut für Management- und Wirtschaftsforschung 2018, S. 30.

²²⁹ Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018, S. 38.

²³⁰ Ullah und Witt 2018, S. 274.

²³¹ Statista 2018.

Funktionsumfang

Instagram stellt zuvörderst ein fotobasiertes Netzwerk dar. Die Erstellung von reinen Textbeiträgen ist nicht möglich. Jedoch können im Feed kurze Videobeiträge veröffentlicht werden. Die Funktionsbreite Instagrams reichte zu Beginn nur kaum über die Grundfunktionen sozialer Plattformen hinaus, bietet mittlerweile jedoch kreative Ansätze zur Kommunikation der Nutzer durch beispielsweise Instagram-Stories. Dabei werden Beiträge in einem für alle Follower sichtbaren Kanal geteilt und nach einem Zeitraum von 24 Stunden nach der Veröffentlichung automatisch wieder gelöscht.²³² Mit der Einführung des IGTV (Instagram-TV) etablierte das Netzwerk zudem eine fortgeschrittene Form einer Videoplattform, die stark den Ansätzen YouTubes ähnelt.²³³ Auch die Instagram-Nutzeroberfläche ist prinzipiell in Feed und Nutzerprofil unterteilt.

Beziehung und Kommunikation

Die Plattform funktioniert grundsätzlich auf der Basis einseitiger Beziehungen durch Following bzw. Abonnieren. Eine Differenzierung von Accounts nach privatem oder unternehmerischem Verwendungszweck ist aus Nutzersicht nicht vorhanden. Instagram enthält wie Twitter ebenfalls eine Messenger-Funktion.²³⁴

Viralität

Die Viralität auf Instagram wird vor allem durch die Verwendung von Hashtags gefördert. Dieses aus dem Netzwerk Twitter abstammende Prinzip der Verschlagwortung verknüpft dabei Beiträge mit gleichen Hashtags, sodass Inhalte ähnlicher Kategorien folglich schneller gefunden werden können.²³⁵

Zudem können Inhalte in der Regel durch sogenannte „Reposts“ öffentlich geteilt werden. Jedoch bedarf es dafür meist einer zusätzlichen mobilen Anwendung, die den Prozess des Teilens deutlich verlangsamt.

²³² Ullah und Witt 2018, S. 278.

²³³ Thurmann 2018.

²³⁴ Ullah und Witt 2018, S. 278

²³⁵ Ullah und Witt 2018, S. 278.

Das Teilen von Beiträgen mit einzelnen Freunden oder Gruppen ist im Gegensatz dazu ohne größeren Aufwand per Messenger möglich.²³⁶

Mobilität

Das Erstellen und Veröffentlichen von Inhalten ist im sozialen Netzwerk Instagram nur über die App auf dem mobilen Endgerät möglich. Zwar können innerhalb der Desktopversion Beiträge angesehen werden, die Kernfunktion Instagrams ist jedoch zu 100 Prozent eine mobile Anwendung.²³⁷

Nutzeranalyse

Die Social-Media-Plattform Instagram ist eine der beliebtesten sozialen Netzwerke der jungen Generationen Y und Z. Rund 84 Prozent der 14- bis 19-Jährigen nutzen einer Studie zu Folge die fotobasierte Plattform. In der Gruppe der Personen im Alter von 20 bis 29 Jahren beträgt der Anteil der Nutzer immerhin noch 58 Prozent.²³⁸

Instagram besitzt den zweitgrößten Anteil wöchentlich aktiver Nutzer in der Altersgruppe der 12- bis 19-Jährigen in Deutschland, direkt nach der Messenger-Anwendung WhatsApp. 67 Prozent der befragten Jugendlichen und jungen Erwachsenen gaben dabei an, wöchentlich auf der Plattform aktiv zu sein. 51 Prozent der Befragten bestätigten sogar eine tägliche Nutzung des Netzwerkes.²³⁹

Fazit

Das soziale Netzwerk Instagram ist im Moment die beliebteste Plattform zur Kommunikation und Beziehungspflege der Generationen Y und Z (Messenger und Videoplattformen ausgeschlossen). Die grundlegende Ausrichtung auf foto- und videobasierte Kommunikation prognostiziert Instagram eine auch weiterhin erfolgreiche Entwicklung.²⁴⁰ Insbesondere die Erweiterungen der Netzwerkfunktionen durch die Instagram-Stories und IGTV fördern die Beliebtheit Instagrams innerhalb der Nutzergruppen und bieten Unternehmen vielseitige Möglichkeiten

²³⁶ Witte 2018.

²³⁷ Ullah und Witt 2018, S. 279.

²³⁸ Institut für Management- und Wirtschaftsforschung 2018, S. 30.

²³⁹ Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018, S. 38.

²⁴⁰ Ullah und Witt 2018, S. 278.

der Kommunikation ihrer Anliegen. Darüber hinaus ermöglicht Instagram durch die einheitlichen Accountdarstellungen der Nutzer eine gleichförmige Kommunikation zwischen Kunden sowie Arbeitnehmern und Unternehmen.

Instagram stellt sich als geeignetes soziales Netzwerk zur Umsetzung des Social-Media-Marketings des öffentlichen Dienstes dar.

4.4.3.4 YouTube

Mit circa 1,9 Milliarden monatlich aktiven registrierten Nutzern ist YouTube die wohl mit Abstand größte Videoplattform der Welt.²⁴¹

Funktionsumfang

YouTube bietet trotz der stark videobasierten Ausrichtung alle grundlegenden Funktionalitäten eines sozialen Netzwerkes. Auch liegt hier eine Feed-Nutzerprofil-Strukturierung vor. Doch erscheint der Nutzungszweck YouTubes weit über die klassische Verwendung sozialer Plattformen hinaus zu gehen. Das Netzwerk wird in Form einer Videodatenbank unter anderem auch als Musikplattform und Suchmaschine genutzt.²⁴²

Insbesondere mit der Einführung des YouTube Community Tabs, einer Art Netzwerk im Netzwerk, verfestigte die Plattform jedoch ihre sozialen Strukturen. Innerhalb dieses Community Tabs können YouTuber ab einer bestimmten Anzahl an Abonnenten einen mit Instagram vergleichbaren Feed erstellen und so mit ihrem Publikum stärker in Kontakt kommen.²⁴³

Beziehung und Kommunikation

Innerhalb YouTubes besteht vorwiegend der einseitige Beziehungstyp. Die Nutzer folgen ähnlich den Netzwerken Twitter und Instagram den Kanälen anderer. Eine Besonderheit YouTubes ist aber die Zugriffs-

²⁴¹ Wojcicki 2018.

²⁴² Ullah und Witt 2018, S. 274–275.

²⁴³ Wojcicki 2018.

möglichkeit auf Inhalte ohne die Notwendigkeit einer vorherigen Registrierung. Dies fördert letztlich einen Webseiten-Charakter der Plattform.²⁴⁴

Viralität

YouTube besitzt primär keine Viralitätshürden. Die Plattform fördert die Viralität durch die Möglichkeit des Teilens von Inhalten über andere Netzwerke sogar stark. Verknüpfungen von YouTube-Videos sind folglich in allen Netzwerken vorzufinden.²⁴⁵

Mobilität

Die mobile Anwendung von YouTube ist aufgrund der entsprechenden Applikation für mobile Endgeräte uneingeschränkt möglich.

Nutzeranalyse

YouTube gilt innerhalb der Altersgruppe der 12- bis 19-Jährigen als beliebtestes Internetangebot. Dabei sprachen sich 63 Prozent der Befragten für die Videoplattform aus. Der Messenger WhatsApp erhielt als zweitbeliebtestes Internetangebot nur Zuspruch von 40 Prozent der Befragten.²⁴⁶

Innerhalb einer Statista-Umfrage im Jahr 2017 gaben 100 Prozent der befragten 14- bis 19-jährigen Internetnutzer an, die Videoplattform YouTube zu nutzen. In der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen konnte ein Anteil von 96 Prozent ermittelt werden.²⁴⁷

Fazit

Der Internetdienst YouTube stellt aufgrund seiner zunächst stark video-basierten Ausrichtung eine Besonderheit innerhalb der sozialen Netzwerke dar. So könnte man die Videoplattform grundsätzlich als das Fernsehen 2.0 bezeichnen, in dem die Gemeinschaft der Zuschauer als Nutzer untereinander und mit den Produzenten des veröffentlichten Inhaltes kommunizieren können. Mit der Einführung des Community Tabs ermöglichte YouTube seinen Nutzern jedoch auch eine Kommunikationsstruktur klassischer Social-Media-Plattformen.

²⁴⁴ Ullah und Witt 2018, S. 275.

²⁴⁵ Ullah und Witt 2018, S. 275.

²⁴⁶ Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018, S. 35.

²⁴⁷ Statista 2017 a.

Diese Kombination führt zu einer herausragenden Stellung YouTubes im Rahmen des Social-Media-Marketings von Unternehmen. Die Plattform ermöglicht die Veröffentlichung umfangreicher Image- und Recruiting-Videos, die mittels Einbettung der Internetadresse in allen anderen sozialen Netzwerken geteilt werden können.²⁴⁸ Zudem nutzen nahezu 100 Prozent der angestrebten Zielgruppe regelmäßig YouTube.

YouTube erscheint als eines der wichtigsten sozialen Netzwerke für Unternehmen zur Umsetzung eines erfolgreichen Social-Media-Marketings.

4.4.3.5 Snapchat

Snapchat zählt mit circa 280 Millionen monatlich aktiven Nutzern im Vergleich eher zu den kleineren Netzwerken, doch auch zu den Beliebtesten.²⁴⁹

Funktionsumfang

Obwohl Snapchat grundsätzlich als Messenger-Dienst verstanden wird, enthält die Plattform auch grundlegende Funktionen eines klassischen sozialen Netzwerkes. Die Funktionsweise beruht auf der Selbstlöschung der durch die Nutzer erstellten Inhalte nach 24 Stunden. Dabei bestehen innerhalb Snapchats keine typischen Nutzerprofile, in denen vergangene geteilte Inhalte chronologisch aufgelistet werden. Die Nutzer können Inhalte nur per Direktnachricht an Freunde oder in eine für alle Kontakte sichtbare Story versenden.²⁵⁰

Die Grundidee der selbstlöschenden Medien und der Struktur einer Story wurden von einigen sozialen Netzwerken, wie zum Beispiel Instagram und Facebook, von Snapchat übernommen.

Beziehung und Kommunikation

Aufgrund der Messenger-Strukturen sind innerhalb Snapchats insbesondere zweiseitige Beziehungen auf Messenger-Basis vorzufinden. Doch besteht für das Hinzufügen von Kontakten nicht zwangsläufig die

²⁴⁸ Ullah und Witt 2018, S. 274–278.

²⁴⁹ Statista 2019 b.

²⁵⁰ MULTA MEDIO Informationssysteme AG.

Notwendigkeit der wechselseitigen Bestätigung. Zudem bestehen Account-Arten, die ein einseitiges Abonnieren erlauben. Es besteht folglich also auch die Möglichkeit der Entstehung einseitiger Beziehungen.²⁵¹

Viralität

Die Viralität ist innerhalb Snapchats stark beschränkt. Aufgrund der Struktur und der zuvörderst zweiseitigen Beziehungen auf Messenger-Basis ist das Teilen von Inhalten eine eher nachrangige und wenig entwickelte Funktion Snapchats.²⁵²

Mobilität

Snapchat ist eine Anwendung, die komplett mobil genutzt wird.²⁵³

Nutzeranalyse

Trotz der weltweit eher geringen Anzahl an Snapchat-Nutzern nutzen 82 Prozent der deutschen 14- bis 19-Jährigen die Plattform. In der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen findet das Netzwerk bei nur noch 39 Prozent Anwendung.²⁵⁴

54 Prozent der 12- bis 19-jährigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen sind mehrmals wöchentlich auf der Plattform aktiv. Zudem ist Snapchat für besagte Altersgruppe eine der vier wichtigsten mobilen Applikationen.²⁵⁵

Fazit

Snapchat zählt zu den innovativsten und beliebtesten sozialen Netzwerken der deutschen Jugendlichen und jungen Erwachsenen.²⁵⁶ Doch ergeben sich aufgrund der grundlegenden Messenger-Struktur erhebliche Schwierigkeiten zur Umsetzung des Social-Media-Marketings. Die

²⁵¹ Ullah und Witt 2018, S. 280.

²⁵² Ullah und Witt 2018, S. 280.

²⁵³ Ullah und Witt 2018, S. 280

²⁵⁴ Institut für Management- und Wirtschaftsforschung 2018, S. 30.

²⁵⁵ Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018, S. 37–38.

²⁵⁶ Ullah und Witt 2018, S. 280.

mangelnde Viralität schränkt die Reichweitenfähigkeit enorm ein. Zudem lassen sich die selbstlöschenden Inhalte kaum als Basis einer medialen Unternehmenskampagne nutzen.

Doch lassen sich mit Snapchat besonders zielgruppennahe Inhalte vermitteln. Die hierfür nötige Aufmerksamkeit lässt sich meist in Kombination mit anderen Netzwerken erreichen.²⁵⁷

Snapchat eignet sich letztendlich gut in Kombination mit anderen Netzwerken zur Durchführung des Social-Media-Marketings.

4.4.3.6 Xing

Xing ist als klassisches Business-Netzwerk für die Ausbildung und Verbesserung des Arbeitgeberimages ebenfalls eine geeignete Plattform. Doch sind hier vor allem arbeitssuchende Personen vorzufinden.²⁵⁸ Dies beschränkt die Marketingreichweite sehr. Zudem eröffnet sich über die Kommunikation innerhalb eines für das Recruiting zuvörderst angelegten Netzwerkes nicht das kommunikative Potenzial klassischer sozialer Medien.²⁵⁹

Da sich diese Abhandlung außerdem primär auf das Marketing außerhalb des „Point of Sale“ fokussiert, bleibt das Netzwerk Xing in den folgenden Ausführungen unberücksichtigt.

4.4.3.7 Fazit Soziale Netzwerke

Das Spektrum der zur Auswahl stehenden sozialen Netzwerke für das Social-Media-Marketing des öffentlichen Dienstes ist umfangreich. Dabei sind die Plattformstruktur, Viralität, Mobilität und letztlich auch die Beliebtheit der Netzwerke von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Marketings. Obwohl soziale Netzwerke grundsätzlich den gleichen Zweck verfolgen, konnte die vorstehende nähere Analyse einer Auswahl in Frage kommender Netzwerke die Notwendigkeit einer umfassenden Differenzierung aufzeigen.

²⁵⁷ Ullah und Witt 2018, S. 280.

²⁵⁸ Ullah und Witt 2018, S. 258.

²⁵⁹ Blindert 2018.

Innerhalb der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass unter Berücksichtigung der Anforderungen der Generationen Y und Z der Marktführer Facebook aufgrund der bereits fortgeschrittenen Ökonomisierung und etlicher Datenskandale eher ungeeignet für eine Arbeitgeberkampagne des öffentlichen Dienstes ist.

Zudem erscheint der Aufbau einer Marketingkampagne auf Grundlage des Microblogs Twitter und des Messengers Snapchat ebenso als weniger tauglich. Jedoch bieten die beiden Netzwerke jeweils individuell die Möglichkeit zur Ergänzung anderer Plattformen. Twitter ermöglicht unterstützend eine Steigerung der Viralität von Inhalten. Snapchat kann aufgrund seiner Zielgruppennähe bei richtiger Anwendung die Authentizität der Kommunikation des öffentlichen Dienstes fördern.

Als ideale Soziale Netzwerke für die Umsetzung des Social-Media-Marketings des öffentlichen Dienstes konnten insbesondere das fotobasierte Netzwerk Instagram und die Videoplattform YouTube ausgemacht werden. Sie bieten aufgrund ihrer herausragenden Beliebtheit innerhalb der angestrebten Zielgruppe und der multifunktionalen Verwendungsmöglichkeiten eine optimale Grundlage für eine virale Imagekampagne.

Inwieweit der öffentliche Dienst bereits in den genannten Netzwerken aktiv ist, wird sich innerhalb der folgenden Untersuchung zeigen.

4.4.4 Der öffentliche Dienst in sozialen Netzwerken

Zunächst ist anzumerken, dass aufgrund der umfangreichen Anzahl der Kommunal-, Landes- und Bundesbehörden eine abschließende Untersuchung zur Nutzung sozialer Medien innerhalb dieser Abhandlung nicht möglich ist. Doch ergeben einzelne Studien und stichprobenartige Prüfungen einen richtungsweisenden Eindruck über den Einsatz von Social Media in der öffentlichen Verwaltung.

Innerhalb einer Studie zur Nutzung von sozialen Netzwerken in Kommunen und Landkreisen im Jahr 2016 konnte ein überraschend hoher Anteil der aktiven Verwaltungsstellen nachgewiesen werden. 64 Prozent der befragten Kommunen und Städte gaben an, Social Media zur externen Kommunikation zu nutzen. Dabei steigt der Anteil der aktiven Kommunen mit deren Gemeindegröße. Auf der Ebene der Landkreise

nutzten 51 Prozent der befragten Stellen Social Media.²⁶⁰ Jedoch beschränkt sich die Anwendung sozialer Medien meist auf die Informationsverbreitung von behördlichen Arbeitsergebnissen und Veranstaltungen.²⁶¹ Maßnahmen des Personalmarketings erscheinen kaum Zuwendung zu erhalten.

Die Staatsregierung Bayerns, als Beispiel landesbehördlicher Stellen, präsentiert sich in den sozialen Medien YouTube²⁶² und Facebook²⁶³ gemeinschaftlich. Die Inhalte der medialen Präsenz beziehen sich zuvörderst auf die politische Arbeit der Ministerien.

Ein Vorzeigebispiel bundesbehördlicher Nutzung sozialer Medien stellt das Bundesministerium für Gesundheit dar. Das Bundesministerium ist insbesondere in den Netzwerken YouTube²⁶⁴, Facebook²⁶⁵ und Twitter²⁶⁶ aktiv. Doch werden auch hier die Netzwerke primär zur Kommunikation von Arbeitsergebnissen genutzt. Eine strukturierte Personalgewinnung öffentlich Bediensteter mittels Social-Media-Marketing ist nicht zu erkennen.

Im Jahr 2016 nutzten nach einer Befragung von Personalverantwortlichen in Behörden gerade einmal 29 Prozent der Stellen des öffentlichen Dienstes Social Media als Bewerberansprache.²⁶⁷

Zusammenfassend sind die verschiedenen Stellen des öffentlichen Dienstes relativ häufig in den sozialen Medien vertreten. Letztlich beziehen sich die hierbei erstellten und veröffentlichen Inhalte aber hauptsächlich auf die Arbeitsergebnisse der jeweiligen Behörde. Nur vereinzelt veröffentlichten die stichprobenartig untersuchten digitalen Anlaufstellen der Behörden Hinweise auf Stellenausschreibungen. Auch konnte innerhalb der Untersuchung keine gemeinsame Karrierepräsenz

²⁶⁰ Drüke et al. 2016, S. 12–13.

²⁶¹ Drüke et al. 2016, S. 18.

²⁶² Bayerische Staatsregierung b.

²⁶³ Bayerische Staatsregierung a.

²⁶⁴ Bundesministerium für Gesundheit c.

²⁶⁵ Bundesministerium für Gesundheit a.

²⁶⁶ Bundesministerium für Gesundheit b.

²⁶⁷ Institut für Verwaltungsberatung 2016, S. 9.

des öffentlichen Dienstes gefunden werden. Das Social-Media-Marketing zur Personalgewinnung im öffentlichen Dienst ist folglich deutlich ausbaufähig.

4.4.5 Zusammenfassung Social Media

Innerhalb sozialer Netzwerke kann die Kommunikation zwischen Nutzern auf unterschiedliche Weise initiiert werden. Von grundlegender Bedeutung für das unternehmerische Social-Media-Marketing sind dabei das Erstellen und Veröffentlichen von Inhalten mit dem Bestreben, zuvörderst positive Resonanzen der Zielgruppe zu erhalten. Doch sind auch die Kommunikation und der Aufbau von Beziehungen zwischen den Unternehmen und den angesprochenen Nutzern von substanzieller Bedeutung für den Erfolg der Maßnahmen.

Der für das Social-Media-Marketing wichtigste Beziehungstyp stellt die einseitige Beziehung bzw. das Prinzip des Abonnements dar. Dadurch kann eine größere Reichweite erzielt werden. Um jedoch den damit einhergehenden Verlust der persönlichen Bindung zu relativieren, können zweiseitige Beziehungen zum Beispiel auf Messenger-Basis ergänzend den Marketingprozess fördern.

Obwohl die für das Social-Media-Marketing denkbaren sozialen Netzwerke den grundlegend gleichen Zweck verfolgen, unterscheiden sie sich jedoch insbesondere in ihrer Funktionsweise, Viralität, Mobilität, in der hauptsächlich vorkommenden Beziehungsart, der Kommunikationsweise und der Nutzerbeliebtheit. Innerhalb einer Untersuchung konnte festgestellt werden, dass vor allem die Netzwerke YouTube und Instagram den Anforderungen des öffentlichen Dienstes gerecht werden könnten. Ergänzend ist die Verwendung der Plattformen Twitter und Snapchat zu empfehlen. Von der Nutzung des sozialen Netzwerkes Facebook ist eher abzuraten.

Überraschenderweise konnte eine relativ hohe Aktivität des öffentlichen Dienstes in den sozialen Netzwerken eruiert werden. Sowohl Kommunal- sowie Landes- und Bundesbehörden nutzen Social Media. Jedoch beschränkt sich die Verwendung der neuen Medien meist auf die Informationsverbreitung von behördlichen oder politischen Arbeitsergebnissen. Maßnahmen des Personalmarketings waren eher selten er-

sichtlich. Zudem bestand zum Zeitpunkt der Untersuchung keine gemeinsame Karrierepräsenz des öffentlichen Dienstes in den sozialen Medien.

Mit Hilfe der vorstehenden Analyse konnten die grundlegenden Funktionsweisen sozialer Medien, die zu präferierenden Beziehungstypen und die für den öffentlichen Dienst am geeignetsten sozialen Netzwerke aufgezeigt werden. Diese Informationen bilden die Grundlage für erfolgreiche Social Employer Branding Kampagnen und das Erreichen des „lit“-Status des öffentlichen Dienstes. Doch konnte innerhalb der Untersuchung ebenfalls deutlich gemacht werden, dass auf die bloße Präsenz des öffentlichen Dienstes in sozialen Netzwerken nicht zwangsläufig eine umfassende Reaktion der angesprochenen Nutzer oder eine virale Verbesserung des Arbeitgeberimages folgt.

Die sozialen Netzwerke stellen einzig die Kanäle zur Kommunikation mit den Generationen Y und Z dar. Inwieweit der öffentliche Dienst diese Kommunikationsmöglichkeit erfolgreich nutzt, ist letztlich von der Vermarktung innerhalb der modernen Medien abhängig.

Insbesondere das Instrument des Content-Marketings als Form der Social Employer Branding Kampagnen erscheint für die situative Bewältigung der Differenzen zwischen Arbeitgeber-image und Arbeitgebermarke des öffentlichen Dienstes als ideal geeignet.

4.5 Social-Media-Content und Content-Marketing

Aufgrund der komplexen und äußerst umfangreichen Systematik von Content in sozialen Netzwerken, beschränkt sich diese Arbeit im Folgenden auf einen Einblick in den besagten Themenbereich.

Als Social-Media-Content bezeichnet man grundsätzlich alle für die sozialen Medien erstellte und darin veröffentlichte Inhalte.²⁶⁸

Marketingassoziativ verwendet man die Möglichkeit der Erstellung und Verbreitung von Social-Media-Content für das Content-Marketing. Darunter versteht man die Bereitstellung von unterschiedlichen Unternehmensinformationen in sozialen Medien zur Förderung der Kundenkommunikation. Ziel dabei ist es, zunächst einmal die Nutzer sozialer Me-

²⁶⁸ Sario Marketing GmbH.

dien auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen und eine Interaktion mit dem Unternehmen sowie mit anderen Nutzern über besagten Content herbeizuführen.²⁶⁹

Grundlage für die Erstellung von Inhalten für die Generationen Y und Z ist, wie bereits in der Marktanalyse erläutert (vgl. Kapitel 4.2), die Authentizität, Offenheit und Menschlichkeit der Vermittlung der Informationen.²⁷⁰ Diese Kommunikation auf Augenhöhe kann aber folglich nur funktionieren, wenn sich die Unternehmen an die Verhaltensweisen der Zielgruppe anpassen, ohne dabei ihre Authentizität zu verlieren.

4.5.1 Inhalt

Die inhaltliche Erarbeitung von Content umfasst eine weitaus größere Aufgabe als das alleinige Erstellen von Unternehmensbroschüren, in denen die Vorteile eines Produktes oder eines Arbeitgebers aufgelistet sind. Hauptziel des Content-Marketings ist die Identifizierung von für die Zielgruppe interessanten Themen und deren Verknüpfung mit unternehmensnahen Inhalten.²⁷¹ Die Inhalte müssen dabei neben einem Mehrwert für das Unternehmen insbesondere auch einen Mehrwert für die Nutzer besitzen.²⁷² Die Empfänger- bzw. Nutzerorientierung bei der Erstellung des Inhaltes ist grundlegende Voraussetzung für wirkungsreichen Content.²⁷³

Der Arbeitgeber „öffentlicher Dienst“ bietet dabei aufgrund seines breiten beruflichen Spektrums ausgezeichnete Voraussetzungen für die Generierung beliebten Contents mit der Verknüpfung von Branding-Inhalten. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass innerhalb des Content-Marketings das Teilen von klassischen Produkt-, Karriere- und Recruiting-Themen wie Stellenausschreibungen eher zurückhaltend getätigt werden sollte.²⁷⁴ Das übermäßige Werben und Ökonomisieren widerspricht den Anforderungen der Generationen Y und Z an eine menschliche

²⁶⁹ Lies a.

²⁷⁰ Splittgerber und Droste 2014, S. 9.

²⁷¹ Lammenett 2019, S. 324.

²⁷² Gerstenberg und Gerstenberg 2018, S. 15.

²⁷³ Kreutzer 2018b, S. 31–32.

²⁷⁴ Ullah und Witt 2018, S. 249.

Kommunikation.²⁷⁵ Deshalb ist das Vorhandensein einer modernen Karrierewebsite des Unternehmens von immenser Bedeutung. Sie ist das Zentrum aller sachlichen Informationen und der Hauptzugang der Bewerber zum Unternehmen.²⁷⁶

Letztlich bedarf es einem abwechslungsreichen Content, um das Interesse der Zielgruppe zu gewinnen und zu halten. Das Veröffentlichen von Informationen über aktuelle Vorgänge vermittelt dem Nutzer das Gefühl, dass sie stetig aktiv sind. Darunter ist beispielsweise die Erstellung von Instagram-Stories über den Messestand des öffentlichen Dienstes auf einer Hochschulmesse vorstellbar.²⁷⁷

Von Interesse der Nutzer ist in der Regel auch überraschender oder selbstironischer Content. Für den Außenstehenden nicht denkbare Daten und Fakten erregen meist Aufsehen.²⁷⁸ Zudem erscheint es für den öffentlichen Dienst und den dazugehörigen Beamten aufgrund des bestehenden gesellschaftlichen Images weniger schwierig, selbstironische Inhalte zu erstellen und diese zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Des Weiteren sind auch banale Posts für ein abgerundetes Content-Marketing in sozialen Medien von Bedeutung. So eignen sich scheinbar inhaltslose Bilder von der morgendlichen Fahrt mit der Bahn zur Arbeit oder einem Regenbogen aus dem Fenster des Arbeitsplatzes zur Stärkung des Faktors Menschlichkeit.²⁷⁹

Zusammenfassend müssen die Inhalte frei von Werbecharakter sein, einen Zielgruppenbezug besitzen, Viralitätspotenzial aufweisen und die Nutzer aktivieren.²⁸⁰

Doch ist neben dem Content-Inhalt auch der Content-Träger von enormer Wichtigkeit. Welches Medium ein Unternehmen zur Vermittlung von Informationen nutzt, entscheidet letztlich ebenso über den Erfolg wie der Inhalt selbst.

²⁷⁵ Splittgerber und Droste 2014, S. 9.

²⁷⁶ Ullah und Witt 2018, S. 255.

²⁷⁷ Ullah und Witt 2018, S. 249.

²⁷⁸ Ullah und Witt 2018, S. 249.

²⁷⁹ Ullah und Witt 2018, S. 249.

²⁸⁰ Gysel et al. 2015, S. 277.

4.5.2 Medien

Berücksichtigt man die Auswertung der Beliebtheit der unterschiedlichen sozialen Netzwerke in den Generationen Y und Z, ist eine eindeutige Präferenz zweier Medien zu erkennen. Foto und Video sind die gegenwärtig und wahrscheinlich auch mittelfristig beliebtesten Content-Träger der jungen Menschen. YouTube, Instagram und Snapchat basieren beispielsweise vorwiegend auf dieser Medienform.²⁸¹

Die Vermittlung von Informationen und interessanten Inhalten via Video bürgt viele Vorteile. Videos erhalten aufgrund ihrer Dynamik und Bewegtheit eine höhere Aufmerksamkeit der Nutzer als Fotos oder Textbeiträge. Zudem können mit dieser Variante relativ viel Inhalt und konkrete Botschaften in geringer Zeit vermittelt werden.²⁸² Das Teilen von Content auf der Grundlage von Fotos und Videos ermöglicht Unternehmen zusätzliche Chancen zur stärkeren Vermittlung von Emotionen.²⁸³

Bilder und Videos entfalten aufgrund ihrer reelleren Abbildung der Wirklichkeit eine stärkere emotionale Wirkung als Texte. Die dadurch im Nutzer entstehenden inneren Bilder sorgen für eine bessere Verarbeitung der aufgenommenen Informationen. Die Nutzer können die gesehenen Bilder und Videos folglich länger im Gehirn speichern und spontaner abrufen.²⁸⁴ Hinzu ist erkennbar, dass Markenverhalten häufig eher emotional als rational gesteuert wird.²⁸⁵ Aus diesen Erkenntnissen lässt sich letztlich folgern, dass die Wahrnehmung einer Marke durch das Individuum durch vermittelte Emotionen und Bilder geprägt wird.²⁸⁶

Innerhalb einer Facebook-Studie konnte zudem eine deutlich stärkere Interaktion der Nutzer mit Videos und Fotos im Gegensatz zu Textinformationen und Links festgestellt werden. Bilder besitzen laut der

²⁸¹ Ullah und Witt 2018, S. 251.

²⁸² Grabs et al. 2014, S. 343.

²⁸³ Ullah und Witt 2018, S. 252.

²⁸⁴ Ruge 2005, S. 244.

²⁸⁵ Esch und Möll 2005, S. 71

²⁸⁶ Esch und Möll 2005, S. 63.

Analyse eine um 105 Prozent höhere Interaktionsquote als die Textnachrichten. Mit Videos interagierten die Nutzer noch einmal um 65 Prozent häufiger als mit Bildern.²⁸⁷

Videos werden außerdem innerhalb der Generationen Y und Z zunehmender als wichtigster Informationsträger angesehen.²⁸⁸

4.5.3 Best Practice: Storytelling

Die Verwendung des Storytelling (dt. „Geschichte erzählen“) im Bereich des Marketings entstand aus dem Effekt des informationellen Overloads. Der Punkt des Overloads (dt. „Überlast“) beschreibt die Grenze der Fähigkeit zur Informationsaufnahme eines Individuums, die insbesondere durch die zunehmende digitalisierte Werbung häufig überschritten wird.²⁸⁹ Im Schnitt werden Individuen der westlichen Industrieländer mit 13.000 Werbebotschaften pro Tag überschüttet.²⁹⁰ Die Folge ist die abnehmende Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden und der damit zunehmenden Wertlosigkeit der übermittelten Werbebotschaft.²⁹¹

Mit Hilfe des Storytellings versuchen Unternehmen nunmehr über urmenschliche Kommunikationsformen ihre Märkte zu erreichen. Dabei werden mit aussagekräftigen Geschichten nebst den Inhalten auch Werte und Emotionen an die Kunden vermittelt. Erkennt sich ein angesprochener Kunde in einer dieser Geschichten wieder oder kann diese Erlebnisse teilen oder zumindest nachvollziehen, bewirkt dies im Kunden eine stärkere Bindungswirkung. Dabei ist die hierbei entstehende Verarbeitungssystematik des Individuums ähnlich der bei Videos. Die durch die Geschichte möglicherweise angesprochene emotionale Komponente des potentiellen Kunden verstärkt die Aufnahme und das Speichern der aufgenommenen Inhalte.²⁹² Mit Storytelling merken sich an-

²⁸⁷ quintly GmbH 2018.

²⁸⁸ Grabs et al. 2014, S. 305.

²⁸⁹ Schlindwein und Ternès 2019, S. 507.

²⁹⁰ Baum 2017, S. 25.

²⁹¹ Schlindwein und Ternès 2019, S. 507.

²⁹² Schlindwein und Ternès 2019, S. 509–510.

gesprochene Individuen die übermittelte Botschaft circa 20-mal besser.²⁹³ Dies ist im gleichen Maße auch auf die Beziehung von Arbeitgeber und potentiellen Arbeitnehmer zu übertragen.

Letztlich nutzen Unternehmen die Kommunikationsform des Storytellings als Versuch der Individualisierung und zur Herausbildung einer für den Kunden scheinbaren Einzigartigkeit in einer von Informationen gefluteten Welt.²⁹⁴

4.5.4 Möglichkeiten zur Erstellung und Verbreitung von Content

Die modernen sozialen Netzwerke ermöglichen den Unternehmen eine Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten. Unternehmen sollten sich dieser bewusstwerden und zielgruppenspezifisch einsetzen. Folgende Optionen könnte der öffentliche Dienst mit den dargestellten Beispielinhalten nutzen:

- **Live-Interview²⁹⁵**
Ein Live-Interview eignet sich in der Regel zur Befragung von Mitarbeitern oder Führungskräften über bestimmte inhaltliche Themen aber auch über berufliche Angelegenheiten. Durch die Möglichkeit der Nutzer innerhalb der Live-Schaltung Fragen zu stellen, wird die persönliche Atmosphäre gestärkt. Zudem erhalten die Nutzer das Gefühl, dass sich Personen für sie Zeit nehmen. Das Unternehmen fördert damit die von den jungen Generationen geforderte menschliche Kommunikationsbasis.
- **Teilen von nutzergenerierten Inhalten²⁹⁶**
Nutzergenerierte Inhalte sind Beiträge, die nicht vom Unternehmen selbst sondern von Kunden oder Mitarbeitern erstellt und veröffentlicht wurden. Durch den unternehmerischen Bezug auf den Content von Mitarbeitern wird unter anderem eine menschliche Atmosphäre innerhalb des Betriebes angepriesen. Das Teilen von Kundeninhalten drückt dazu auch die Wertschätzung der Nutzer durch das Unternehmen aus.

²⁹³ Baum 2017, S. 25.

²⁹⁴ Schlindwein und Ternès 2019, S. 511.

²⁹⁵ Lua.

²⁹⁶ Lua.

- Live-Videos²⁹⁷
Live-Videos besitzen eine ähnliche Wirkung wie Live-Interviews. Der Nutzer hat das Gefühl, ein Teil des Geschehens zu sein. Zudem verkörpern die Individuen innerhalb des Videos die von außen eher unmenschlich wirkenden Unternehmensstrukturen. Dies führt zu einer stärkeren Bindungswirkung und zu mehr Aufmerksamkeit.
- Veranstaltung von Social-Media-Wettbewerben²⁹⁸
Social-Media-Wettbewerbe steigern prinzipiell die Interaktion der Nutzer aufgrund der Möglichkeit eines Gewinnes. In der Regel gleichen die Wettbewerbe jedoch eher Verlosungen. Als Voraussetzung für die Teilnahme geben die Unternehmen meist das Liken des Beitrages, das Markieren von Freunden und das Teilen des Beitrages an. Dies fördert eine zusätzliche Reichweite.
- Umfragen²⁹⁹
Umfragen innerhalb sozialer Medien gestalten sich aufgrund der meist vorgefertigten Funktion als sehr einfach. Durch die Befragung werden Nutzer zur Interaktion animiert. Zusätzlich erhält das Unternehmen unter Umständen wichtige Informationen über Meinungen der Nutzer. Jedoch können auch oberflächliche Themen Inhalt einer Umfrage sein.
- TakeOver
Ein TakeOver bezeichnet die Übergabe des unternehmerischen Netzwerk-Accounts an eine andere Person. Beispielsweise können hierbei Mitarbeiter mit Hilfe des TakeOvers exklusive Einblicke in ihren Arbeitsalltag ermöglichen. Mit der Übergabe des Accounts an Influencer (Personen mit starker medialer Präsenz) sind in der Regel ein positiver Reichweiteneffekt und eine steigende Anzahl an neuen Follower bzw. Abonnenten zu erwarten.³⁰⁰

²⁹⁷ Lua.

²⁹⁸ Lua.

²⁹⁹ Lua.

³⁰⁰ Ullah und Witt 2018, S. 281.

4.5.5 Zusammenfassung Content

Social-Media-Content umfasst letztlich alle für soziale Medien erstellte und darin veröffentlichte Inhalte. Marketingassoziativ stellt der Content die Verbreitung von Unternehmensinformationen in sozialen Medien dar. Die unternehmerischen Ziele der Content-Verbreitung sind das Erhalten von Aufmerksamkeit der Nutzer und die Herbeiführung von Interaktionen zwischen den Nutzern und mit dem Unternehmen. Der Content muss dabei zielgruppenspezifische Interessen mit den vom Unternehmen zu vermittelnden Informationen verknüpfen. Neben dem Inhalt ist auch der Content-Träger von Bedeutung. Fotos und Videos sind dabei die wichtigsten Medien zur Informationsvermittlung in den Generationen Y und Z, da sie zusätzlich Emotionen und Werte des Unternehmens auf den Nutzer übertragen können. Jedoch ist auch die zunehmende Informationsüberflutung der Nutzer zu berücksichtigen. Es bedarf einer stetigen Entwicklung der Content-Inhalte und –Medien um die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden und Mitarbeiter zu erreichen. Ein Best-Practice-Beispiel stellt hierfür momentan das Storytelling dar. Die modernen Netzwerke bieten eine große Anzahl an verschiedenen Möglichkeiten zum Teilen von Content. Zudem kann die Notwendigkeit bestehen, mit Hilfe von analogen und digitalen Werbemitteln die Nutzer stärker auf den geteilten Content aufmerksam zu machen.³⁰¹

Der öffentliche Dienst besitzt mit dem Instrument des Content-Marketings eine umfassende Chance zur Verbesserung des eigenen Arbeitgeberimages. Mit der richtigen Auswahl von für die Generationen Y und Z interessanten Inhalten und der zielgruppengerechten Verbreitung über Video- und Fotomedien kann der öffentliche Dienst mit seiner Arbeitgebermarke eine große Anzahl an jungen Menschen erreichen und an sich binden.

Letztlich erscheinen Zielgruppen in der heutigen Zeit wandlungsfähiger denn je. Inhalte und Formate entwickeln sich stetig weiter. Folglich ist es kaum möglich, generell geltende Mustervorlagen von Social Employer Branding Kampagnen zu erstellen. Jedoch können einige grundlegende Regeln als Orientierungshilfe dienen.

³⁰¹ Grabs et al. 2014, S. 348.

4.6 Grundsätze des Social-Media-Marketings (modifiziert nach Grabs et al.)³⁰²

1. Soziale Medien bestehen aus Menschen.

Soziale Medien wurden zuvörderst für die Kommunikation zwischen Menschen entwickelt. Dies erfordert grundsätzlich eine Berücksichtigung in Werbebotschaften und deren Vermittlung in sozialen Netzwerken. Alte Kommunikations- und Marketingmethoden finden in den neuen Medien nur kaum gewinnbringende Anwendung.³⁰³

2. Unternehmen müssen den Menschen zuhören.

Innerhalb sozialer Medien werden pausenlos Informationen zwischen Menschen ausgetauscht. Möchte ein Unternehmen wissen, welche zentralen Thematiken seine Zielgruppe momentan beschäftigt, bedarf es einzig eines guten Gehörs. Durch Beobachtung können ebenso Kommunikations- und Verhaltensweisen der Nutzer analysiert und bei Bedarf gespiegelt werden.³⁰⁴

3. Unternehmen müssen menschlicher werden.

Soziale Medien bieten den Unternehmen die Möglichkeit mit ihren potentiellen Kunden oder Arbeitnehmern auf Augenhöhe in Kontakt zu treten. Die Nutzer fordern Unternehmen zur Nutzung dieser Möglichkeiten auf. Je authentischer und menschlicher ein Unternehmen in den sozialen Medien kommuniziert, umso mehr Anerkennung und Sympathie erhält es von den Nutzern.³⁰⁵

4. Der Mensch steht in den sozialen Medien im Mittelpunkt.

Nutzer konsumieren Inhalte sozialer Medien stets für den eigenen Mehrwert. Ergibt sich aus den unternehmerischen Inhalten kein Mehrwert für den Nutzer, werden die Informationen nicht beachtet. Unternehmen müssen für den Erhalt von Aufmerksamkeit folglich Inhalte vermitteln, die dem Nutzer weiterhelfen oder dessen Bedürfnisse befriedigen. Umso stärker ein Nutzer von den Inhalten zufriedengestellt

³⁰² Grabs et al. 2014, S. 66–71.

³⁰³ Grabs et al. 2014, S. 67.

³⁰⁴ Grabs et al. 2014, S. 67.

³⁰⁵ Splittgerber und Droste 2014, S. 9.

wurde, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit weitere Inhalte zu betrachten oder Inhalte mit Freunden zu teilen.³⁰⁶

5. Die Relevanz von Informationen ist für Menschen bedeutsam.

Menschen besitzen eine selektive Wahrnehmung. Das menschliche Gehirn filtert die aufgenommenen Informationen der Umgebung auf ein für die situative Wahrnehmung relevantes Minimum herab. Aufgrund der enormen Informationsflut in den Medien wird folglich nur noch ein Teil der angebotenen Informationen von den Nutzern wahrgenommen.³⁰⁷ Unternehmen müssen demnach relevante Informationen teilen oder scheinbar irrelevante Informationen als relevant vermitteln, um die Aufmerksamkeit der Nutzer zu erreichen.

Zudem sollten sich Unternehmen vor jeder Veröffentlichung neuen Contents bewusstwerden, welchen Nutzen das Teilen dieser Information für die Zielgruppe besitzt. Umso höher der Anteil nutzloser Social-Media-Aktivität eines Unternehmens, umso größer wird das Risiko der Abwendung von Nutzern.³⁰⁸

6. Die Menschen können über soziale Medien die Echtheit von Informationen überprüfen.

Unternehmen müssen authentisch und ehrlich kommunizieren. Die Menschen können über die sozialen Medien jede Information auf Echtheit überprüfen. Nur der Realität entsprechende Inhalte zeigen langfristigen Erfolg.³⁰⁹

7. In den sozialen Netzwerken ist neben der Relevanz auch die Schnelligkeit entscheidend.

Nutzer von Social Media erwarten aufgrund der technischen Möglichkeiten schnelle Antworten auf Fragen und schnelle Reaktionen auf Inhalte.³¹⁰

³⁰⁶ Grabs et al. 2014, S. 68.

³⁰⁷ Kreutzer 2018b, S. 11.

³⁰⁸ Grabs et al. 2014, S. 70.

³⁰⁹ Grabs et al. 2014, S. 70.

³¹⁰ Grabs et al. 2014, S. 68.

8. Unternehmen müssen Menschen in den sozialen Medien Räume zum Partizipieren geben.

Interaktion und Teilnahme an unternehmerischen Aktivitäten sind für die Kommunikation und die Beziehung zwischen Organisation und Nutzer von wichtiger Bedeutung. Sie stärken die Bindung zwischen den Kommunikationspartnern. Zudem ergeben sich aus diesen Räumen für die Nutzer Möglichkeiten, ihren meist positiven Eindrücken über das Unternehmen einen authentischen Ausdruck zu verleihen.³¹¹

4.7 Best Practice: Bundeswehr

Die Bundeswehr als einer der größten Arbeitgeber im öffentlichen Dienst ist massiv von den demografischen und generationellen Entwicklungen betroffen. Nach Angaben des Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages Hans-Peter Bartels seien Ende November 2018 etwa 20.000 Offiziers- und Unteroffiziersstellen nicht besetzt (Tätigkeiten des mittleren bis höheren Dienstes). Dazu fehlten circa 3.000 Beschäftigte in den Mannschaftsdienstgraden (Tätigkeiten des einfachen Dienstes). In einigen Teilbereichen der Bundeswehr sind bis zu 40 Prozent der notwendigen Stellen unbesetzt.³¹²

Der zunehmende Personalmangel wurde bereits im Jahr 2016 durch die verantwortlichen Stellen erkannt. In der Folge erlies die geschäftsführende Verteidigungsministerin Dr. Ursula von der Leyen, eine neue Personalstrategie der Bundeswehr. Darin wurden neben der Modernisierung und Anpassung der Arbeitsbedingungen an die neugesellschaftlichen Erwartungen auch das Ziel der Herausbildung und zielgerechten Vermarktung der Arbeitgebermarke Bundeswehr festgelegt.³¹³ Zur Zielerreichung nutzt die Bundeswehr seitdem vorwiegend Content-Marketing als Maßnahme des Employer Brandings, um das eigene Arbeitgeberimage insbesondere innerhalb der jungen Generationen Y und Z zu verbessern.

³¹¹ Grabs et al. 2014, S. 69.

³¹² Bartels 2019, S. 18–21.

³¹³ Bundesministerium der Verteidigung 2016, S. 27–30.

Die Erläuterung des Best-Practice-Beispiels beschränkt sich aufgrund der Vielzahl der von der Bundeswehr seit 2011 durchgeführten Imagekampagnen im Folgenden auf Einblicke in die Kampagne der YouTube-Serie „Die Rekruten“.

Die Kampagne „Die Rekruten“ startete im Oktober 2016 auf der Videoplattform YouTube.³¹⁴ Dabei wurden 12 Rekruten (Soldaten in Neueinstellung) bei ihrer Allgemeinen Grundausbildung von einem Social-Media-Team begleitet. Insgesamt 90 Videos umfasst die von einer Medienagentur³¹⁵ produzierte Web-Serie. Die Videos haben in der Regel jeweils einen zeitlichen Umfang von etwa 5 bis 10 Minuten. Dabei zeigen die Aufnahmen das Durchlaufen der einzelnen Ausbildungsinhalte der Rekruten und deren persönliche Reaktion sowie deren Eindrücke über das Erlebte. Die aufgenommenen Szenen sind dabei nicht gestellt.

Die Kameraführung und Videoqualität der Aufnahmen sind deutlich unter dem Niveau von vergleichbaren TV- oder YouTube-Formaten. Teilweise filmen die Rekruten die Geschehnisse selbst. Durch ungünstige Aufnahmewinkel und verwackelte Bilder entsteht für den Nutzer der Eindruck einer authentischen Darstellung der Inhalte. Die Reaktionen und die Kommunikation der Rekruten und Ausbilder werden zudem nicht ersichtlich gefiltert. Durch die häufig isolierte Aufnahme der einzelnen Rekruten und deren Erzählungen über ihre Eindrücke verstärkt sich für den Zuschauer die Bindungswirkung.

Doch letztlich zeigt sich der Erfolg einer Kampagne weniger in der Theorie, als in der praktischen Auswertung des Outputs. Nach Angaben des produzierenden Medienunternehmens konnten unter anderen folgenden Resonanzen festgestellt werden:

- 140 Millionen Minuten Wiedergabe der Videos durch die Nutzer,
- 8-mal auf der Nr. 1 in den YouTube-Trends (beliebtestes Video in der Region),
- 270.000 Abonnenten auf YouTube,
- 671.920 positive Bewertungen,
- 150.000 Kommentare,

³¹⁴ Social Media Presse- und Informationsstab des Bundesministeriums der Verteidigung.

³¹⁵ Castenow GmbH.

- 40 Prozent der Zielgruppe kennen die Serie.³¹⁶

Zur Bewerbung der Serie nutzte die Bundeswehr Plakatkampagnen und Radiospots. Zusätzlich wurden Accounts auf den sozialen Netzwerke Instagram, Facebook und Snapchat eingerichtet.³¹⁷ Zudem berichteten etliche Medien über die provokante YouTube-Serie der Bundeswehr, sowohl positiv als auch negativ. Des Weiteren äußerte sich selbst der Sales Director von Google Deutschland, Markus Hinz, über die Kampagne der Bundeswehr:

*"Die Bundeswehr hat mit 'Die Rekruten' einen äußerst erfolgreichen YouTube-Kanal gestartet und eindrucksvoll bewiesen, dass sie verstanden hat, was Inhalte für YouTube-Nutzer relevant macht. Die rege Diskussion um die Serie spricht für sich. Der Kanal ist einer der am schnellsten wachsenden Branded Channels der letzten Jahre."*³¹⁸

Der Arbeitgeber Bundeswehr hat aufgrund der Social Employer Branding Kampagne „Die Rekruten“ eine enorme gesellschaftliche Reichweite erlangt. Millionen von Menschen wurde durch das erfolgreiche Social-Media-Marketing die Bundeswehr ein Stück nähergebracht. Doch konnte nicht nur das generelle Interesse an der Bundeswehr gefördert werden, sondern auch das eigentliche Ziel erreicht werden – höhere Bewerberzahlen.

Während der Sendezeit der Web-Serie konnten 40 Prozent mehr Zugriffe auf der eigenen Karrierewebsite festgestellt werden. Zudem gingen in der Karrierehotline 25 Prozent mehr Anrufe ein.³¹⁹ Allein noch im Jahr 2016 konnte die Bundeswehr 10 Prozent mehr Soldaten einstellen.³²⁰ Zudem konnte die Bundeswehr im ersten Halbjahr 2017 fast genauso viele Soldaten einstellen, wie im kompletten Jahr 2016. In der ersten Jahreshälfte 2017 haben sich 36.000 Männer und Frauen bei der Bundeswehr beworben. Im kompletten Jahr 2016 betrug die Anzahl der Bewerber gerade mal 58.400.³²¹

³¹⁶ Castenow GmbH.

³¹⁷ Bundeswehr 24.10.2016.

³¹⁸ Bundesministerium der Verteidigung 16.11.2016.

³¹⁹ Google 2017.

³²⁰ Presse- und Informationszentrum Personal der Bundeswehr 2017.

³²¹ Burwig und Mayntz 2017.

Zusammenfassend zeigt sich mit diesem kurzen Einblick in das Social-Media-Marketing der Bundeswehr der Erfolgscharakter des Social Employer Brandings. Mit Hilfe gezielt entwickelten Contents und einer angenehm gleichwertigen Kommunikationsatmosphäre in den sozialen Netzwerken konnten insbesondere die Generationen Y und Z vom Arbeitgeber Bundeswehr überzeugt werden.

4.8 Zusammenfassung Social-Media-Marketing

Die Generationen Y und Z wuchsen im Gegensatz zu ihren Vorgenerationen in einer digitalisierenden und globalisierenden Welt mit ständig zunehmenden Anforderungen an das menschliche Individuum auf. Die Folgen dieser prägenden generationellen Umstände sind insbesondere in den veränderten Werten und Verhaltensweisen der jungen Generationen zu erkennen. Die jungen Menschen sind hypervernetzt und ständig mobil. Dies hat neben gesellschaftlichen Auswirkungen auch unternehmerische Konsequenzen. Das Marktverständnis und Marketing der Unternehmen befinden sich in einer Zeit des Wandels.

Die Menschen nutzen ihre Kommunikation über die sozialen Netzwerke und tauschen Informationen, Bewertungen und Empfehlungen untereinander aus. Die Digitalisierung der Word-of-Mouth-Kommunikation hat die Veränderungen des Produzenten-Konsumenten- und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses zur Folge. Die Nutzer sozialer Medien verwenden ihre durch das Wissen der sozialen Medien erhaltene Machtposition und stellen Anforderungen an die unternehmerischen Tätigkeiten. Sie fordern eine ehrliche, offene, menschliche, authentische und gleichgestellte Kommunikation zwischen Unternehmen und Individuum.

Die sozialen Medien bieten den Unternehmen erstmals die Chance zur many-to-many-communication mit ihren Kunden und Arbeitnehmern. Sie haben die Möglichkeit, direkt mit den Nutzern sozialer Medien in Kontakt zu treten. Doch gelingt diese Kommunikation nur nach den Regeln der jungen digitalisierten Generationen.

So unwirklich diese Aussagen für manche Unternehmen auch klingen mögen, diese Entwicklung nimmt immer weiter zu. Eine Bestätigung dafür sind die Organisationen, die diese Veränderungen annehmen, nut-

zen und äußerst erfolgreich Produkte bewerben oder Mitarbeiter rekrutieren. Insbesondere für die Arbeitgeber sind diese Entwicklungen von immenser Bedeutung.

Um sich als Arbeitgebermarke ideal in den sozialen Medien zu positionieren, eignet sich insbesondere das Instrument der Social-Employer-Branding-Kampagnen. Dies beschreibt den Prozess der zielgruppengerechten Kommunikation der Arbeitgebermarke in den sozialen Netzwerken. Dafür ist eine strukturierte Analyse der verschiedenen Netzwerke notwendig. Für den Arbeitgeber öffentlichen Dienst eignen sich dabei insbesondere die Netzwerke YouTube, Instagram und Snapchat. Obwohl der öffentliche Dienst bereits größtenteilig in den sozialen Medien vertreten ist, wird die Kommunikation als Arbeitgeber kaum oder unzureichend genutzt.

Letztlich sind Netzwerke einzig Kommunikationskanäle. Um über diese Kanäle auch tatsächlich erfolgreich kommunizieren zu können, bedarf es einer geeigneten Marketingstrategie. Damit die künftigen personellen Herausforderungen des öffentlichen Dienstes mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle bewältigt werden können, ist ein zielgruppengerechtes Content-Marketing notwendig. Es gilt dabei aber zu berücksichtigen, dass in den sozialen Netzwerken der Nutzer und nicht Produkte oder Stellen im kommunikativen Mittelpunkt stehen.

Die Vermittlung unternehmensspezifischer Inhalte kann dabei nur zu einer gewollten Interaktion der Zielgruppe führen, wenn der individuelle Nutzer sozialer Medien einen Mehrwert aus dem Content gewinnen kann. Der öffentliche Dienst muss folglich seine Informationen an für die Nutzer interessante Inhalte knüpfen. Für die Verbreitung von Content eignen sich insbesondere Videos und Fotos. Kreative und moderne Wege Content zu teilen, sind beispielsweise Live-Videos oder TakeOvers. Der Arbeitgeber öffentlicher Dienst erreicht dementsprechend erst den Status „lit“, wenn er sich auf die Kommunikationsebene der Generationen Y und Z sowohl inhaltlich als auch medial einlässt.

Letztlich gibt es jedoch weder für das Content-Marketing noch für die Social-Employer-Branding-Kampagnen generell eine konstant erfolgreiche Mustervorlage. Es kann mit der Einhaltung bestimmter Regeln aber eine gute Grundlage für den Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit gelegt werden. Dass das Instrument der Social-Employer-

Branding-Kampagnen durch Content-Marketing durchaus auch im öffentlichen Dienst erfolgreich sein kann, zeigt sich anhand des Best-Practice-Beispiels der Bundeswehr.

5 Diskussion

5.1 Wieso der öffentliche Dienst lit werden sollte

Der Arbeitgeber öffentlicher Dienst steht unter Anbetracht der gesellschaftlichen Veränderungen vor immensen personellen Herausforderungen. Die gesellschaftliche Alterung verkleinert zunehmend den Markt der erwerbstätigen Personen in Deutschland.³²² In Folge dessen prognostizieren Wirtschaftsforscher im öffentlichen Dienst eine mögliche Vakanz von bis zu 816.000 Stellen im Jahr 2030.³²³ Allein im Bereich der Verwaltungsfachkräfte ist ein Defizit von 230.000 Beschäftigten zu erwarten.³²⁴ Die hier vorliegenden Prognosen und Daten sind grundsätzlich nachvollziehbar und durch verschiedene Quellen grob verifizierbar. Innerhalb des Abgleiches der Quellen besteht grundsätzlich die Problematik der unterschiedlichen Differenzierung der Beschäftigungssektoren des öffentlichen Dienstes und deren Definition. Aufgrund der tendenziellen Übereinstimmung der Ergebnisse sind die vorliegenden Informationen über die Folgen des demographischen Wandels aber nicht zu entwerten.

Als die beiden maßgeblichsten Einflussfaktoren der Auswirkungen des demographischen Wandels auf den öffentlichen Dienst konnten die Nachwuchsgewinnung und die Konkurrenzfähigkeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen identifiziert werden.³²⁵ Die vorstehende Arbeit fokussierte sich dabei zuvörderst auf die Herausforderungen der Nachwuchsgewinnung.

Im Rahmen der Analyse der Nachwuchsgewinnung wurden die Konsequenzen scheinbarer generationeller Unterschiede auf den Arbeitsmarkt untersucht. Dabei ergaben sich tatsächliche Differenzen in den Anfor-

³²² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

³²³ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 18–19.

³²⁴ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 22

³²⁵ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 28

derungen, Werten und Verhaltensweisen junger und älterer Generationen in Bezug auf die Thematiken Arbeit und Beruf.³²⁶ Die jungen Generationen Y und Z fokussieren dabei im Gegensatz zu den älteren Generationen primär die Erfüllung des Privatlebens und weniger des Berufslebens.³²⁷

Doch steht die Annahme eines generationellen Wertewandels auch unter Kritik einiger Wissenschaftler. Die Kritiker sehen die Ursache der veränderten beruflichen Werte und Verhaltensweisen der jungen Menschen nicht in einem generationellen Wertewandel. Viel mehr erscheinen für sie die veränderten Umstände des Arbeitsmarktes als kausal. Nach Ansicht einiger Akademiker hätten die Mitglieder der älteren Generation X und Babyboomer unter den momentan bestehenden Marktverhältnissen gleich den heutigen Nachwuchsgenerationen gehandelt und gedacht.³²⁸ Letztlich erscheint diese Auffassung in Bezug auf die bevorstehenden Herausforderungen als unbedeutend. Die tatsächliche Marktsituation zeigt veränderte Anforderungen durch die neuen Generationen auf, an denen sich die Unternehmen und auch der öffentliche Dienst ausrichten müssen. Die Entstehung dieser Veränderungen ist dabei zu vernachlässigen.³²⁹

Angesichts der bevorstehenden Herausforderungen des demographischen Wandels war es erforderlich zu prüfen, inwieweit der Arbeitgeber öffentlicher Dienst den neuen Anforderungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen gerecht wird. Der hierfür zuvörderst zu untersuchende Wertekomplex ist das Arbeitgeberimage. Innerhalb der Untersuchung des Arbeitgeberimages des öffentlichen Dienstes konnte ein eher nachteiliges Ansehen in der Zielgruppe der Generationen Y und Z, insbesondere im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Unternehmen, festgestellt werden. Die wichtigsten beruflichen Anforderungen sah der Großteil der jungen Generationen eher in der Privatwirtschaft erfüllt.³³⁰

³²⁶ Mihovilovic und Knebel 2017.

³²⁷ Mihovilovic und Knebel 2017.

³²⁸ Schütz 2016.

³²⁹ Mihovilovic und Knebel 2017.

³³⁰ Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz, S. 72; Univer-
sum Communication b, S. 10.

Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine vergleichbare Studie teilweise auch andere Ergebnisse auswertete. Dies ließ sich grundsätzlich auf die Aufteilung der Studiaausrichtung der Befragten und die unzureichende Differenzierung der Tätigkeitsbereiche des öffentlichen Dienstes zurückführen.³³¹

Um die Ursache des negativen Arbeitgeberimages zu ergründen, wurde im Folgenden eine Analyse anhand der Struktur des Employer Brandings durchgeführt. Primär untersucht wurden dabei die zielgruppenspezifischen Arbeitgebereigenschaften. Der öffentliche Dienst wies innerhalb der Untersuchung eine relativ hohe Übereinstimmung der wichtigsten Anforderungen der Generationen Y und Z und seinen Stärken auf. Insbesondere mit der Familienfreundlichkeit, Arbeitsplatzsicherheit und der Gemeinwohlorientierung der beruflichen Tätigkeit besitzt der öffentliche Dienst bedeutende Vorzüge. Allerdings konnten in den Themenbereichen der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, des Gehalts und des Arbeitsumfeldes nachteilige Strukturen evaluiert werden.

Das negative Arbeitgeberimage kann bei genauerer Betrachtung dabei nicht überwiegend auf die Schwächen des öffentlichen Dienstes zurückgeführt werden, da innerhalb der Studentenforschungen auch eigentliche Stärken des öffentlichen Dienstes negativ bewertet wurden. Folglich erscheint die unzureichende Kommunikation der Stärken des öffentlichen Dienstes als Arbeitgebermarke als Ursache für das zielgruppenspezifisch negative Arbeitgeberimage.³³²

Der öffentliche Dienst ist aufgrund der zunehmend schwierigeren Personalsituation jedoch dazu gezwungen, sein Arbeitgeberimage aktiv zu verbessern.³³³ Die jungen Generationen besitzen aufgrund der abnehmenden Zahl Erwerbstätiger immer mehr berufliche Auswahlmöglichkeiten. Der öffentliche Dienst muss als Arbeitgeber folglich die Aufmerksamkeit, die Anerkennung und das Interesse der jungen Generationen gewinnen, um die Folgen des demographischen Wandels so gut wie möglich beschränken zu können.

³³¹ Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2018, S. 3–5.

³³² Heming 2017, S. 72.

³³³ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 71–72.

Für die erfolgreiche Kommunikation der Arbeitgebermarke als Grundlage des Arbeitgeber-images des öffentlichen Dienstes bedarf es des Marketing-Instrumentes der Employer Branding Kampagne. Ziel dieses Instrumentes ist vorwiegend die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Arbeitgebermarke öffentlicher Dienst.³³⁴ Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels ist es notwendig, dass die Kampagnen sowohl inhaltlich als auch kommunikativ zielgruppenspezifisch angewandt werden. Hierbei erscheint jedoch eine umfassende Problematik.

Der Umfang einer Zielgruppenanalyse ist in der Regel für kleine und mittlere Behörden aufgrund begrenzter Ressourcen kaum umsetzbar und zudem nicht rentabel. Die Lösung für dieses Problem stellt die Verknüpfung der einzelnen Stellen des öffentlichen Dienstes zu einem Gesamtkonstrukt dar, um durch Synergieeffekte Reichweite und Nutzen zu maximieren.³³⁵ Doch könnte sich die Zusammenarbeit der öffentlichen Stellen aufgrund der Angehörigkeit unterschiedlicher Gebietskörperschaften und Ressorts deutlich schwieriger gestalten als man zunächst erhoffen könnte. An und für sich darf eine solche Kommunikationshürde jedoch nicht Grund für das Fehlschlagen notwendiger Personal- und Nachwuchsgewinnung sein.

Vorstellbar ist dabei eine übergeordnete Einrichtung, die einen zentralen Kommunikations- und Verhandlungspunkt einnimmt und die Vermarktung des Arbeitgebers öffentlicher Dienst unter Abstimmung der Bundesministerien und der jeweiligen Landesvertretungen steuert. Doch ist aufgrund des eventuell fehlenden Know-hows des öffentlichen Dienstes im Bereich der Personalwerbung auch die Ausschreibung an externe Unternehmen denkbar.

Innerhalb dieser Abhandlung konnte festgestellt werden, dass das Internet und die sozialen Medien die zentralen Kommunikationskanäle der jungen Generationen Y und Z darstellen.³³⁶ Folglich erscheinen insbesondere Employer Branding Kampagnen über das Social Web (Social Employer Branding Kampagnen) für die Verbesserung des Arbeitgeberimages des öffentlichen Dienstes erfolgversprechend. Dabei ist es not-

³³⁴ Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung 2012, S. 8.

³³⁵ PricewaterhouseCoopers 2018, S. 73.

³³⁶ Heintze 2018.

wendig die Zielgruppe näher zu analysieren, um die Marketing-Maßnahmen gezielt ausrichten zu können. Der öffentliche Dienst muss verstehen wie er sich innerhalb der sozialen Medien als Arbeitgeber positioniert, damit er die Anerkennung der Generationen Y und Z erhält. In der Sprache der Jugendlichen und jungen Erwachsenen ausgedrückt: Der öffentliche Dienst muss „lit“ werden, um seine Nachwuchsgewinnung erfolgreich zu gestalten.

Aufgrund der globalen und digitalen Entwicklungen sind die Generationen Y und Z unter besonderen gesellschaftlichen Umständen aufgewachsen. Die Entstehung von sozialen Netzwerken und weltweiten Märkten veränderten dabei die Werte und Verhaltensweisen der heute Jugendlichen und jungen Erwachsenen.³³⁷ Diese Korrelation der generationellen und technischen Fortschritte hat ebenfalls Folgen für das unternehmerische Handeln. Durch die Verschiebung der medialen Aufmerksamkeit der jungen Generationen ändern sich die Regeln des Marktes und des Marketings.³³⁸

Die sozialen Netzwerke ermöglichen den Nutzern Informationen in Echtzeit und überall auf der Welt zu erstellen, zu veröffentlichen und zu verbreiten sowie abzurufen. Damit beschleunigt sich die Word-of-Mouth-Communication der Konsumenten und Beschäftigten über Marken, Produkte und Unternehmen.³³⁹ Märkte sind folglich keine scheinbar starren Zielgruppen mehr, sondern digital vernetzte und kommunizierende Individuen.³⁴⁰ Diese Revolution der Verfügbarkeit von Informationen veränderte dabei die Beziehungen von Produzenten und Konsumenten sowie Arbeitgeber und Arbeitnehmer.³⁴¹ Die Konsumenten und Arbeitnehmer erfahren aufgrund des Wissens der Community eine neue Machtposition, die insbesondere mit Hilfe der Forderungen aus dem Cluetrain Manifesto aufgezeigt wurden.³⁴² Letztlich ist es jedoch

³³⁷ Huber und Rauch 2013, S. 15.

³³⁸ Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. 2018, S. 11.

³³⁹ Fischer 2015, S. 24.

³⁴⁰ Splittgerber und Droste 2014, S. 1.

³⁴¹ Jarren 2019, S. 175.

³⁴² Levine et al. 1999.

fraglich, inwieweit sich das tatsächliche Verhältnis zwischen Unternehmen und Individuen verändert hat.

Die Thesen des Cluetrain Manifesto weisen eine deutlich provokative Sprache auf. Diverse Interpretationen und Forderungen der Autoren wirken überspitzt und realitätsfern formuliert. Doch erscheint die grundlegende Entwicklungsinterpretation einen durchaus belegbaren Sinnesgehalt. Das Cluetrain Manifesto zeigte Prognosen einer Veränderung des Angebot- und Nachfrageverhältnisses auf. Nach Ansicht der Autoren würden sich die Angebote der unternehmerischen Produkte mit der Digitalisierung der Märkte über die Anzahl der verfügbaren Nachfragen der Individuen erheben.³⁴³ Diese Entwicklung ist dabei zum heutigen Zeitpunkt nicht nur aufgrund der Globalisierung im produktbezogenen Markt sondern aufgrund des demographischen Wandels auch innerhalb des Personalmarktes nachweisbar.

Die jungen Generationen haben aufgrund des Fachkräftemangels eine größere Auswahl an potentiellen Stellen und Arbeitgebern. Im Jahr 2019 ist bereits eine Situation zu beobachten, in der sich Unternehmen bei den potentiellen Beschäftigten bewerben müssen. Die Generationen Y und Z wissen eindeutig um ihre Rarität und Bedeutung für den deutschen Arbeitsmarkt.³⁴⁴ Es kann insofern von einer Veränderung des Verhältnisses von Unternehmen und Individuum gesprochen werden, als dass sich die Knappheit der Ressourcen von der verfügbaren Anzahl von Stellen auf die Verfügbarkeit von Fachkräften verschoben hat. Die Auswirkungen dieser Veränderungen sind mit der Systematik materieller Ressourcen vergleichbar.

Grundsätzlich kann in einem Markt mit dem Vorhandensein unbegrenzter Ressourcen und Angebote mehrerer Unternehmen mit einem konstant ausgeglichenen Angebot- und Nachfrageverhältnis von einem stabilen Preis-Leistungs-Verhältnis zwischen Unternehmen und Individuum ausgegangen werden. Verknappt sich jedoch Angebot oder Nachfrage verändert sich das Marktgleichgewicht. Unternehmen nutzen dabei das Verhältnis übermäßiger Nachfragen zu geringem Angebot zu ihrem Vorteil. Durch die Ressourcenknappheit des Angebotes können Preise gehoben oder Anforderungen an das Produkt gesenkt werden.

³⁴³ Levine et al. 1999.

³⁴⁴ Hassler 2016, S. 166.

Individuen können jedoch von der Situation eines übermäßigen Angebotes bei geringer Nachfrage profitieren. Die Ressourcenknappheit der Nachfrage führt letztlich zwischen den Unternehmen zu einem Konkurrenzkampf, der die Preise sinken lässt. Zudem können die Individuen ihre Anforderungen an das Produkt steigern.³⁴⁵

Ähnlich wirkt sich der Mangel der Fachkräfte auf den Arbeitsmarkt aus. Die Unternehmen sind auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften zwingend angewiesen. Das geringe Angebot an Fachkräften kann dabei gespiegelt auch als Mangel an Nachfragen nach Stellen verstanden werden. Die geringere Nachfrage führt innerhalb des Marktes letztlich zu einer Konkurrenzsituation, die die Unternehmen mittels sinkender Anforderungen an die Fachkräfte oder steigender Leistung in Form von verbesserten Arbeitsbedingungen oder höherer Vergütung zu bewältigen versuchen. Das Verständnis dieser Systematik führt innerhalb der Generationen Y und Z zu einem höheren Anspruchsdenken gegenüber potentiellen Arbeitgebern.

Doch sind diese systematischen Auswirkungen auch zu begrenzen. Letztlich werden im Gegensatz zur Produktvermarktung innerhalb der Personalwirtschaft auch Anforderungen an das nachfragende Individuum gestellt. So verfügen leistungsstarke Arbeitnehmer eher über die Position, höhere Anforderungen an den Arbeitgeber zu stellen. Weniger leistungsstarke Arbeitnehmer müssen dabei unterschiedliche Abstufungen ihrer Machtpositionen berücksichtigen. Zudem ist das Bestreben der Arbeitnehmer nach den besten Stellen bei den besten Arbeitgebern wiederum eine Marktsituation, die eine Konkurrenz zwischen den Individuen entstehen lässt. Folglich können in den Generationen Y und Z hoch angesehene und interessante Arbeitgeber von einer relativ hohen Nachfrage an Stellen ausgehen. Weniger angesehene Arbeitgeber müssen sich letztlich mit den weniger leistungsstarken Arbeitnehmern zufriedengeben. Zusammenfassend sind die Thesen des Cluetrain Manifesto zur Veränderung der Machtposition zwischen Unternehmen und Individuum teilweise wissenschaftlich nachweisbar.³⁴⁶

³⁴⁵ Piekenbrock a.

³⁴⁶ Fischer 2015, S. 21.

Der öffentliche Dienst befindet sich momentan in der Kategorie der weniger angesehenen Arbeitgeber. Dies hätte letztlich zur Folge, dass weniger Arbeitnehmer generell und vor allem weniger leistungsstarke Arbeitnehmer eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst anstreben würden. Aufgrund dieser Analyseergebnisse besteht die Notwendigkeit der Modernisierung und Modifizierung des Arbeitgebermarketings des öffentlichen Dienstes. Es bedarf einer aktiven Vermarktung der positiven Arbeitgebereigenschaften, um das Arbeitgeberimage innerhalb der jungen Generationen stark zu verbessern und die Personalgewinnung zu stärken.

Auch hier zeigt das Cluetrain Manifesto Regeln und Anforderungen der jungen digitalisierten Generationen auf. Die Autoren fordern, dass sich die Unternehmen innerhalb der neuen sozialen Medien mit den Individuen in Verbindung setzen und ihre Werte und Erwartungen ehrlich und offen kommunizieren. Die jungen Generationen erwarten eine gleichwertige Kommunikation und eine Interaktion auf menschlicher Basis. Die Unternehmen müssen sich den Regeln des digitalen sozialen Raumes der Menschen anpassen.³⁴⁷ Grundsätzlich ist es zu bestätigen, dass der Aufbau sozialer Bindungen mit der Zielgruppe durch menschliche Kommunikation von Unternehmen notwendig ist, um innerhalb der sozialen Netzwerke erfolgreiches Marketing betreiben zu können.³⁴⁸ Dieser Annahme ist unter Anbetracht der technischen Struktur der sozialen Medien zuzustimmen.

Die sozialen Netzwerke stellen virtuelle Lebensräume dar, die durch soziale Interaktionen von Menschen aktiviert werden.³⁴⁹ Dabei ist die Interaktion im Social Web grundlegend als Erweiterung der realweltlichen Kommunikation zu interpretieren.³⁵⁰ Folglich gelten grundsätzlich auch in den sozialen Medien die gleichen Regeln der menschlichen Interaktion und Kommunikation. Übertragen wir nun das unternehmerische Ziel der Gewinnung von Personal auf die „analoge“ Welt, lassen sich die Thesen aus dem Cluetrain Manifesto sehr gut nachvollziehen.

³⁴⁷ Levine et al. 1999.

³⁴⁸ Grabs et al. 2014, S. 43.

³⁴⁹ Splittgerber und Droste 2014, S. 1.

³⁵⁰ Splittgerber und Droste 2014, S. 2.

Man stelle sich eine Gruppe Jugendlicher in ihrer Freizeit auf einem Marktplatz stehend und sich privat unterhaltend vor. In diese Situation käme ein Mitarbeiter der Personalgewinnung eines Unternehmens und spräche die Jugendliche an. Schon bereits ohne etwas geäußert zu haben, kommuniziert der Unternehmensmitarbeiter eine wichtige Botschaft. Er stellt als menschliche Person einen gleichgesinnten und gleichgestellten Kommunikationspartner dar. Diese Eigenschaft muss auch innerhalb der sozialen Medien durch die Unternehmen vermittelt werden. Die Kommunikation unter Menschen ist stets vertrauenswürdiger als die zwischen einem Menschen und einem Anonymus eines Unternehmens.³⁵¹

Kommen wir nun zur eigentlichen Systematik der Kommunikation. Die Jugendlichen unterhielten sich vor Eintritt des Mitarbeiters über persönliche Interessen wie beispielsweise Autos oder Partys. Der Mitarbeiter spricht die Jugendlichen an und versucht ihnen zu vermitteln, dass das Analysieren von gesundheitsbedenklichen Materialien eine spannende berufliche Herausforderung ist. Die dabei entstehende Komplikation ist selbst für einen soziologischen Laien durchaus erkennbar. Der Mitarbeiter kennt die grundlegenden Interessen der Jugendlichen nicht. Das hat zur Folge, dass er nicht auf die Interessen der Gruppe eingehen kann. Die berufliche Thematik wirkt folglich zusammenhangslos und erregt keine Begeisterung unter den Jugendlichen. Dieselbe Konstellation lässt sich ebenfalls in den sozialen Medien konstruieren. Ein Jugendlicher scrollt an seinem Mobiltelefon durch seinen Instagram-Feed, der vorwiegend schnelle Autos und lustige Partyfotos enthält. Innerhalb seines Feeds taucht dabei eine Werbeanzeige eines Unternehmens auf, die mit „Werde analytischer Gesundheitsprüfer nach § 17 SGBTG“ betitelt ist. Der Jugendliche schenkt der Werbeanzeige keine Aufmerksamkeit.

Die inhaltliche Schlussfolgerung daraus ist die Notwendigkeit der Verknüpfung interessanter Themen der Zielgruppe mit unternehmensspezifischen Inhalten. Nur wenn der Jugendliche innerhalb der Bewerbung einen Mehrwert für seine eigene Person erkennt, wird er ihr Aufmerksamkeit schenken. Genau wie der Mitarbeiter auf dem Marktplatz nur

³⁵¹ Grabs et al. 2014, S. 35.

dann in ein Gespräch mit den Jugendlichen gerät, wenn diese auch tatsächliches Interesse an seiner inhaltlichen Kommunikation haben.

Ein weiterer beeinflussender Faktor, der über den Erfolg der Personalgewinnung sowohl analog als auch digital entscheidet, ist die Art und Weise der Kommunikation. Versucht der Unternehmensmitarbeiter die Jugendlichen auf dem Marktplatz mit juristischer Fachsprache zu einer Kommunikation zu animieren, erscheinen seinen Erfolgschancen nahezu minimal. Kommuniziert der Mitarbeiter aber annähernd im Slang der angesprochenen Jugendlichen, wird die Bindungswirkung der Parteien erhöht und die Wahrscheinlichkeit der Entstehung einer sachdienlichen Kommunikation vergrößert. Selbiges gilt ebenso für die sozialen Medien. Wenn ein Unternehmen Jugendliche und junge Erwachsene innerhalb ihrer digitalen sozialen Treffpunkte zu kontaktieren versucht, bedarf es dafür einer Anpassung der Kommunikation. Die Unternehmen müssen sich letztlich bei Eintritt in die Privatsphäre der Zielgruppe deren Regeln und Verhaltensweisen anpassen, um Aufmerksamkeit und Interesse für unternehmensspezifische Inhalte zu bekommen. Dies gilt sowohl für die analogen als auch für die digitalen Kommunikationsräume der Zielgruppe.

Zusammenfassend konnte die vorstehende Analyse aufzeigen, dass es dem Arbeitgeber öffentlicher Dienst zur Erhaltung einer ausreichenden Personalgewinnung in Zukunft einer aktiven Vermarktung bedarf. Dabei sind für die anzusprechende Zielgruppe der Generationen Y und Z die sozialen Netzwerke die bedeutsamsten Kommunikationskanäle. Um das Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes durch Social-Media-Marketing zu verbessern, ist allerdings die Anpassung der Kommunikation der Arbeitgebermarke notwendig. Der Arbeitgeber öffentlicher Dienst muss dabei für die digitalen Generationen interessante Inhalte bieten, um unternehmensspezifische Informationen verbreiten zu können. Übersetzt in den Slang der Generationen Y und Z bedeutet dies: Der öffentliche Dienst muss „lit“ werden.

5.2 Wie der öffentliche Dienst lit wird

Als Instrument zur Vermarktung des Arbeitgebers öffentlicher Dienst innerhalb der sozialen Medien ist primär der Einsatz von Social Employer Branding Kampagnen zu empfehlen. Dabei werden die Arbeitgeberbereigenschaften aktiv in den sozialen Netzwerken kommuniziert um Aufmerksamkeit und Interaktion zu generieren.

Grundsätzlich ist die Weiterentwicklung der Arbeitgeberbereigenschaften an sich ein grundlegender Faktor, der insbesondere in Hinblick auf die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, das Gehalt und das Arbeitsumfeld dem öffentlichen Dienst vermutlich weiteren Zuspruch der Zielgruppe zukommen lassen würde. Doch erscheint, wie bereits diskutiert, die Kommunikation der bestehenden Arbeitgeberstärken als zentrale Ursache des nachteiligen Arbeitgeberimages. Um innerhalb der sozialen Netzwerke eine umfassende Reichweite und die Aufmerksamkeit sowie das Interesse der Nutzer zu generieren, ist die Anwendung von Content-Marketing notwendig.³⁵²

Das Veröffentlichen von Inhalten bietet grundsätzlich die Möglichkeit zur Initiierung einer Interaktion oder Kommunikation mit Nutzern. Gespräche stellen analog wie digital den Austausch von Ideen und Gedanken von zwei oder mehreren Menschen bezüglich eines Themas dar.³⁵³ Eine sinnvolle Kommunikation kann folglich nur entstehen, wenn die Gesprächspartner ein gemeinsames Gesprächsthema besitzen. Mit der Veröffentlichung von interessanten Inhalten können Statements preisgegeben werden, auf die die Nutzer sozialer Medien folglich reagieren können. Die veröffentlichten Inhalte stellen dementsprechend den beginnenden Kommunikationsinhalt von Unternehmen und Zielgruppe dar. Die erfolgreiche Implementierung des Arbeitgebers öffentlicher Dienst in die sozialen Medien erscheint ohne die Veröffentlichung eigenen Contents kaum vorstellbar. Zumal neben der geringen Menge an kommunikativen Ansatzpunkten, auch die realisierbare Reichweite an Nutzern durch die passive Social-Media-Arbeit stark eingeschränkt wäre.

Für die Nutzung sozialer Medien durch den öffentlichen Dienst kommen insbesondere die sozialen Netzwerke YouTube, Instagram und

³⁵² Lies a.

³⁵³ Bibliographisches Institut GmbH a.

Snapchat in Frage. Dies ergibt sich aus der Funktionsstruktur, der Viralität, der Mobilität und der Beliebtheit innerhalb der Zielgruppe der Generationen Y und Z der Netzwerke. Einen weiteren Faktor stellen die in den Netzwerken hauptsächlich genutzten Medienträger dar. Die primär genutzten Medienträger korrelieren dabei häufig auch mit der Beliebtheit des Netzwerkes innerhalb der Zielgruppe. Die Generationen Y und Z präferieren in den sozialen Netzwerken deutlich die Verwendung von Fotos und Videos.³⁵⁴ Die Interaktionsquoten auf der Grundlage von Fotos und Videos der Social-Media-Nutzer ist maßgeblich höher als die auf der Grundlage von Texten oder Links.³⁵⁵

Es ist jedoch zu beachten, dass diese Einschätzung einzig eine Momentaufnahme darstellt. Die sozialen Netzwerke entwickeln sich stetig fort und umfassen immer mehr Funktionen. Zudem beeinflussen auch exogene Faktoren wie zum Beispiel der Anstieg des Durchschnittsalters der Nutzer eines sozialen Netzwerkes³⁵⁶, die Beliebtheit von Netzwerken in der Zielgruppe. Letztlich bedarf es bei der Nutzung der sozialen Netzwerke also keinem Zehnjahres-Strategieplan, sondern einer regelmäßigen Überprüfung technischer und digitaler Fortschritte.

Eines der essenziellsten Elemente des Content-Marketings besteht in der richtigen Wahl des Inhaltes des Contents. Hier ist die Verknüpfung von für die Zielgruppe interessanten Themen mit den zu vermittelnden unternehmerischen Informationen notwendig.³⁵⁷ Die Inhalte müssen sowohl für das Unternehmen als auch für den Nutzer einen Mehrwert besitzen, um Aufmerksamkeit und Interaktionen des Zweitgenannten herbeizuführen.³⁵⁸

Auch hier ist auf die Schnelllebigkeit der sozialen Medien zu verweisen. Die Bestimmung von für die Generationen Y und Z interessanten Themen kann sich täglich bis wöchentlich ändern. Hierfür bedarf es einer starken Kompetenz zur Identifikation langlebiger Trends und einer flexiblen inhaltlichen Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Dieser

³⁵⁴ Ullah und Witt 2018, S. 251.

³⁵⁵ quintly GmbH 2018.

³⁵⁶ Ullah und Witt 2018, S. 263.

³⁵⁷ Lammenett 2019, S. 324.

³⁵⁸ Gerstenberg und Gerstenberg 2018, S. 15.

Faktor könnte sich für den öffentlichen Dienst als schwierig herausstellen. Möglicherweise müssten für dieses Vorhaben verschiedene Dienstwege verkürzt oder ausgelassen werden.

Letztendlich ist das Content-Marketing nur in seiner schnelllebigen Wandlungsfähigkeit beständig. Auf dieser Grundlage sind Mustervorlagen für eine erfolgreiche Ausführung dieses Instrumentes des Social Employer Brandings nur kaum aussagekräftig. Grundsätzlich können jedoch einige Regeln die Anwendung des Content-Marketings in den sozialen Netzwerken erleichtern.

Der öffentliche Dienst muss die sozialen Medien als digitalen Lebensraum sozial agierender Individuen verstehen, um „lit“ zu werden. Er muss den Menschen zuhören und thematisch auf sie eingehen.³⁵⁹ Er muss sich selbst als menschliche und nicht als wirtschaftliche Konstruktion präsentieren.³⁶⁰ Der öffentliche Dienst muss verstehen, dass das soziale Individuum im Mittelpunkt der sozialen Netzwerke steht³⁶¹ und die Relevanz von Inhalten anhand derer Reaktionen gemessen wird.³⁶²

Wenn der Arbeitgeber öffentlicher Dienst diese grundlegenden Regeln umsetzt und seine attraktiven Arbeitgebereigenschaften angemessen kommuniziert, hat er eine realistische Chance, die Anerkennung der Generationen Y und Z zu erhalten und „lit“ zu werden.

6 Ausblick

Die demographische Alterung der deutschen Gesellschaft erscheint als eine der folgenreichsten Herausforderungen des jungen 21. Jahrhunderts. Dabei sind die tatsächlichen Auswirkungen und Konsequenzen der abnehmenden Zahl verfügbarer Erwerbstätigen auf unsere Gesellschaft und den öffentlichen Dienst nicht gänzlich abzuschätzen. Unterschiedlichste Faktoren werden die künftige Situation des Arbeitsmarktes beeinflussen. Die weitere Entwicklung der Europäischen Union, die weltweite Migration, die Digitalisierung sowie die Automatisierung

³⁵⁹ Grabs et al. 2014, S. 67.

³⁶⁰ Splittgerber und Droste 2014, S. 9.

³⁶¹ Grabs et al. 2014, S. 68.

³⁶² Grabs et al. 2014, S. 70.

durch Künstliche Intelligenz werden besonders auf den Arbeitsmarkt Einfluss nehmen.

Letztlich ist auch eine Prognose für die weitere Entwicklung der Nutzung sozialer Medien nur schwer erstellbar. Sowohl die weitere Integration sozialer Medien in den Alltag der Individuen als auch der zunehmende Rückzug aus den digitalen Medien aufgrund des übermäßigen informationellen Flusses sind denkbar. Da die Individuen der Generationen Y und Z bereits in ihrer Entwicklungsphase intensiv mit der digitalisierten Welt in Berührung kamen, ist die Nutzung sozialer Medien bei einem Großteil der Menschen schon heute in den Lebensalltag integriert und wird mittelfristig auch die jetzige Wertigkeit beibehalten. Zudem werden anderen Medien immer seltener von den jungen Generationen gebraucht.

Um die Folgen des demographischen Wandels soweit wie möglich einzuschränken, wird folglich eine aktive Personalgewinnung innerhalb sozialer Medien für den öffentlichen Dienst von enormer Bedeutung sein. Fraglich erscheint, ob der Zeitpunkt dieser Erkenntnis innerhalb des öffentlichen Dienstes noch für die Verhinderung staatsbetreffender Folgen ausreichend sein wird.

Unabhängig der Entwicklungen des demographischen Wandels und sozialer Medien bedarf es dem öffentlichen Dienst in Zukunft einer besseren Anpassungsfähigkeit. Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen werden zunehmend schneller und flexibler zu lösen sein. Eine umfassende Änderung der Handlungsstrategie ist dem öffentlichen Dienst anzuraten. Um den kommenden Herausforderungen gerecht zu werden, müssen die öffentlichen Stellen mehr agieren als nur zu reagieren.

Literaturverzeichnis

Agentur Junges Herz a: Employer Value Proposition. Online verfügbar unter <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/employer-value-proposition/>, zuletzt geprüft am 16.04.2019.

Agentur Junges Herz b: Personalrekrutierung. Online verfügbar unter <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/personalrekrutierung/>, zuletzt geprüft am 11.04.2019.

Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz: Studiensituation und studentische Orientierungen. 13. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Online verfügbar unter https://www.soziologie.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/101284/0/3f79ad497f0ac25e6acc4f52eb058aeee18ff049/Studierendensurvey_Ausgabe_13_Hauptbericht.pdf, zuletzt geprüft am 17.04.2019.

Bartels, Hans-Peter (2019): Unterrichtung durch den Wehrbeauftragten im Deutschen Bundestag (19. Wahlperiode). Hg. v. Deutscher Bundestag. Online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/072/1907200.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Bartscher, Thomas: Personalmarketing. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmarketing-42048>, zuletzt geprüft am 11.04.2019.

Baum, Daniel (2017): Social Media Marketing. 7 Trends, die Ihr Social-Media-Marketing 2018 verändern werden : Strategien für Twitter, Facebook & Co. 1. Auflage.

Bayerische Staatsregierung a: Facebook-Präsenz. Online verfügbar unter <https://www.facebook.com/bayern>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Bayerische Staatsregierung b: YouTube-Präsenz. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/user/Bayern/featured>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Bendel, Oliver: Soziale Medien. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soziale-medien-52673>, zuletzt geprüft am 30.04.2019.

Bertelsmann Stiftung: Work-Life-Balance. Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Online verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Work-Life-Balance_Meilenstein.pdf, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Bibliographisches Institut GmbH a: Gespräch. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gespraech>, zuletzt geprüft am 12.05.2019.

Bibliographisches Institut GmbH b: Viral. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/viral>, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Blindert, Ute (2018): Warum tust du mir das an, Xing? Hg. v. Redaktion WELT. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article178806088/Digital-Netzwerken-Warum-tust-du-mir-das-an-Xing.html>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Böhm, Nathalie (2012): Digitale Medien - Begriffsbestimmung, Übersicht, Nutzungsmöglichkeiten und - Grenzen. Online verfügbar unter http://grundschule.bildung.hessen.de/sose12/20120502_ppt.pdf, zuletzt geprüft am 27.04.2019.

Boyd, Natalie (2017): Return On Engagement: The New ROI. Hg. v. Powerpost. Online verfügbar unter <https://www.powerpost.digital/insights/return-engagement-new-roi/>, zuletzt geprüft am 30.04.2019.

Brocher, Tobias (1980): Aufstand gegen die Tradition. Über den Konflikt zwischen den Generationen. Gütersloh: Mohn (Gütersloher Taschenbücher Siebenstern, 1012).

Bruns, Birgit; Schossau, Joachim (2011): Social Media Recruiting. Soziale Netzwerke für die Personalarbeit erfolgreich nutzen. In: HUSS-MEDIEN GmbH (Hg.): Arbeit und Arbeitsrecht, 11/11, S. 632–636. Online verfügbar unter https://www.bbrecruiting.de/wp-content/uploads/2013/07/2011_11_AuA_Social_Media_fuer_die_Personalarbeit_richtig_nutzen_SocialMediaRecruiting_Bruns_Schossau.pdf, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

BBG (05. Februar / 2009): Bundesbeamtengesetz.

BDG (09. Juli / 2001): Bundesdisziplinargesetz.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2019): Altenquotient. Online verfügbar unter <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Glossar/A/Altenquotient.html>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Bundesministerium der Verteidigung (2016): Personalstrategie der Bundeswehr. Online verfügbar unter <https://www.bmvg.de/resource/blob/25896/62cd3f62196935559a1cb4228315fe17/b-06-01-01-download-3-trendwende-personal-data.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Bundesministerium der Verteidigung (16.11.2016): „Die Rekruten“ bricht YouTube-Rekorde. Online verfügbar unter <https://www.bundeswehrkarriere.de/blueprint/servlet/blob/57162/f4a0f75a64bec2d20243d4c43b6ec996/die-rekruten-pessemitteilung-20161116-data.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat a: Laufbahnrecht. Online verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/beamtinnen-und-beamte/laufbahnrecht/laufbahnrecht-artikel.html>, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat b: Öffentlicher Dienst. Online verfügbar unter <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/oeffentlicher-dienst-node.html>, zuletzt geprüft am 09.04.2019.

Bundesministerium für Gesundheit a: Facebook-Präsenz. Online verfügbar unter <https://de-de.facebook.com/bmg.bund/>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Bundesministerium für Gesundheit b: Twitter-Präsenz. Online verfügbar unter https://twitter.com/BMG_Bund, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Bundesministerium für Gesundheit c: YouTube-Präsenz. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/user/BMGesundheit/videos>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Fachkräfte für Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>, zuletzt geprüft am 13.04.2019.

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2018): Digitale Nutzung in Deutschland 2018. Abbildung der aktuellen digitalen Mediennutzung in Deutschland und Darstellung möglicher Trends, sowie Analyse des grundsätzlichen Verständnisses von Digitalisierung. Online verfügbar unter https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Marktforschung_Digitale_Nutzung_in_Deutschland_2018.pdf, zuletzt geprüft am 28.04.2019.

Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing, Recruiting e.V.: Employer Branding Definition. Online verfügbar unter <https://www.queb.org/activity-lounge/definitionen-employer-branding/>, zuletzt geprüft am 16.04.2019.

Bundeswehr (24.10.2016): „Ab November werden die Tage länger“. Bundeswehr startet Youtube-Serie „Die Rekruten“, PIZPersonal@bundeswehr.org. Online verfügbar unter <https://www.bundeswehrkarriere.de/blueprint/servlet/blob/54932/62b683f21eda6259a1319fd97e1cc786/die-rekruten-pessemitteilung-20161024-data.pdf>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Bundeszentrale für politische Bildung: Fachkräftemangel. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Burwig, Oliver; Mayntz, Gregor (2017): Bewerber-Boom bei der Bundeswehr. Hg. v. Rheinische Post Digital GmbH. Online verfügbar unter https://rp-online.de/politik/deutschland/nach-rekrutenwerbung-bewerber-boom-bei-der-bundeswehr_aid-17873381, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Castenow GmbH: Bundeswehr: Die Rekruten. Online verfügbar unter <https://www.castenow.de/cases/die-rekruten/>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

dbb beamtenbund und tarifunion: Öffentlicher Dienst. Online verfügbar unter <https://www.dbb.de/lexikon/themenartikel/o/oeffentlicher-dienst.html>, zuletzt geprüft am 10.04.2019.

dbb beamtenbund und tarifunion (2019): Zahlen Daten Fakten 2019. Hg. v. Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion. Online verfügbar unter https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2019/zdf_2019.pdf, zuletzt geprüft am 11.04.2019.

DEBA Deutsche Employer Branding Akademie GmbH: Employer Branding Definition. Online verfügbar unter <https://employer-branding.org/about/mission-und-grundsaeetze/>, zuletzt geprüft am 17.04.2019.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2006): Erfolgreiches Personalmarketing in der Praxis. Konzept, Instrumente, Praxisbeispiele. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann (PraxisEdition, 80). Online verfügbar unter http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=2605241&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm.

Döring, Stefan (2014): Warten Sie noch, oder vermarkten Sie sich schon? Hg. v. Redaktion Personalwirtschaft und Erwin Stickling. Online verfügbar unter <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-3-special-oeffentliche-verwaltung-2014/0%3A7348388.html>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Drüke, Helmut; Krellmann, Anika; Scholz, Simon; Veit, Sylvia (2016): Studie: Wie nutzen Kommunen Social Media? Hg. v. Cassini Consulting, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement und Universität Kassel. Online verfügbar unter https://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IBWL/Veit/Publications/Social-Media-Studie2016_cassini-KGSt-UniKassel.pdf, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2018): EY Studentenstudie 2018. Online verfügbar unter [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studentenstudie-2018/\\$FILE/ey-studentenstudie-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-studentenstudie-2018/$FILE/ey-studentenstudie-2018.pdf), zuletzt geprüft am 18.04.2019.

Esch, Franz-Rudolf: Word-of-Mouth. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/word-mouth-51942>, zuletzt geprüft am 29.04.2019.

Esch, Franz-Rudolf; Möll, Thorsten (2005): Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 61–82.

Femers-Koch, Susanne (2018): Abweichung vom allgemeinen Sprachniveau: Jugendsprache als Varietätentyp in der Wirtschaftskommunikation. In: Susanne Femers-Koch und Stefanie Molthagen-Schnöring (Hg.): Textspiele in der Wirtschaftskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 111–145.

Fischer, Dietmar (2015): Social Media Marketing und Strategien. Facebook, Twitter, Xing & Co. erfolgreich nutzen. 1st ed. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. Online verfügbar unter <http://www.compliancedigital.de/978-3-503-15865-2>.

Floyd, H. Hugh; South, Donald R. (1972): Dilemma of Youth: The Choice of Parents or Peers as a Frame of Reference for Behavior. In: Journal of Marriage and the Family 34 (4), S. 627–634. DOI: 10.2307/350314.

forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen (2015): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst 2015. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen. Hg. v. Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion. Online verfügbar unter https://dbb.de/fileadmin/pdfs/2015/forsa_2015.pdf, zuletzt geprüft am 18.04.2019.

forsa Politik- und Sozialforschung: WhatsApp, Instagram und Co. – so süchtig macht Social Media. DAK-Studie: Befragung von Kindern und Jugendlichen zwischen 12 und 17 Jahren. Hg. v. DAK-Forschung. Online verfügbar unter <https://www.dak.de/dak/download/dak-studie-social-media-nutzung-1968596.pdf>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Frees, Beate; Koch, Wolfgang: ARD/ZDF-Onlinestudie 2018. Zuwachs bei medialer Internetnutzung und Kommunikation. In: Media Perspektiven, 09/2018, S. 398–413. Online verfügbar unter http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/0918_Frees_Koch.pdf, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Gaschke, Susanne (2015): Auf deutsche Beamte wird zu Unrecht eingepöbelt. Hg. v. Redaktion WELT. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/politik/deutschland/article149904340/Auf-deutsche-Beamte-wird-zu-Unrecht-eingepoebelt.html>, zuletzt geprüft am 11.05.2019.

Gerstenberg, Fabian; Gerstenberg, Cornelia (2018): Kommunikationsgrundsätze der Sozialen Medien. In: Fabian Gerstenberg und Cornelia Gerstenberg (Hg.): Quick Guide Social Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 13–16.

Google (2017): Wie die Bundeswehr mit YouTube erfolgreich neue Wege geht. Online verfügbar unter <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/insights/markteinblicke/wie-die-bundeswehr-mit-youtube-erfolgreich-neue-wege-geht/>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Google AdSense: Was ist ein Feed? Online verfügbar unter <https://support.google.com/adsense/answer/7181117?hl=de>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

Grabs, Anne; Bannour, Karim-Patrick; Vogl, Elisabeth (2014): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. ; [von der Planung bis zum Controlling und Reputation Management ; Kundenbeziehungen stärken und Empfehlungsmarketing nutzen ; inkl. Google+, Social Media Monitoring und vielen Praxisbeispielen ; neu: mit aktuellen Rechtstipps und Marketing-Takeaways. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Bonn: Galileo Press; Rheinwerk-Verlag (Galileo Computing). Online verfügbar unter http://www.amazon.de/dp/3836229021#reader_3836229021.

Gröpl, Christoph: Medien = Kommunikationsmittel. Online verfügbar unter https://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr11_ProfGroepel/Vergangene_Semester/lehre08-09/PRR01.pdf, zuletzt geprüft am 27.04.2019.

Gysel, Sascha; Michelis, Daniel; Schildhauer, Thomas (2015): Die Sozialen Medien des Web 2.0. Strategische und operative Erfolgsfaktoren am Beispiel der Facebook-Kampagne des WWF. In: Daniel Michelis und Thomas Schildhauer (Hg.): Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle und Praxis. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 273–286.

Hassler, Frank (2016): Die Zukunft der Personalarbeit. Social Recruiting. In: HUSS-MEDIEN GmbH (Hg.): Arbeit und Arbeitsrecht, 3/16, S. 166–167.

Haufe: War of Talents. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/thema/war-for-talents/>, zuletzt geprüft am 26.04.2019.

Haufe Personal a: Employee Value Proposition (EVP). Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/employer-value-proposition-evp_idesk_PI42323_HI7745193.html, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Haufe Personal b: Wo ist meine Bewerber-Zielgruppe? Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/zielgruppe-im-personalmarketing-wo-ist-die-bewerber-zielgruppe_80_309888.html, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Heintze, Roland (2018): Rekord: Neun von zehn Onlinern nutzen Social Media. Hg. v. Faktenkontor. Online verfügbar unter <https://www.faktenkontor.de/pressemitteilungen/rekord-neun-von-zehn-onlinern-nutzen-social-media/>, zuletzt geprüft am 27.04.2019.

Heming, Jochen (2017): Aufbau einer Arbeitgebermarke in Handwerksbetrieben der Baubranche. Wiesbaden: Springer Spektrum (Research). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-18125-3>.

Herpertz-Dahlmann, Beate; Bühren, Katharina; Remschmidt, Helmut (2013): Growing up is hard: mental disorders in adolescence. In: Deutsches Arzteblatt international 110 (25), 432-9; quiz 440. DOI: 10.3238/arztebl.2013.0432.

Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung: Berufsperspektiven. Online verfügbar unter https://www.hsbund.de/DE/01_Hochschule/25_Fachbereiche/01_Allgemeine_Innere_Verwaltung/10_Studieninteressierte/35_Berufsperspektiven/Berufsperspektiven-node.html, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (2018 a): Informationen über die Ausbildung für den gehobenen nichttechnischen Dienst in der allgemeinen und inneren Verwaltung des Bundes. Studiengang "Verwaltungsmanagement". Unter Mitarbeit von Dr. Yvonne Dorf und Jorina Feldberg. Hg. v. Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Online verfügbar unter https://www.hsbund.de/SharedDocs/Downloads/3_Fachbereiche_Studiengaenge/FB_AIV/35_Studieninteressierte/Infoschrift_Ausbildung_AIV.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 10.04.2019.

Hohlfeld, Ralf; Godulla, Alexander (2015): Das Phänomen der Sozialen Medien. In: Gerrit Hornung und Ralf Müller-Terpitz (Hg.): Rechtshandbuch Social Media. Heidelberg Germany: Springer, S. 11–33.

Höhn, Alfred: „Der öffentliche Dienst muss sein Image gegenüber jungen Menschen verbessern“. Hg. v. PricewaterhouseCoopers. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst/der-oeffentliche-dienst-muss-sein-image-gegenueber-jungen-menschen-verbessern.html>, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Hornung, Gerrit; Müller-Terpitz, Ralf (2015): Rechtshandbuch Social Media. Heidelberg Germany: Springer. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=957775>.

Huber, Thomas; Rauch, Christian (2013): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Hg. v. Signium International. Online verfügbar unter https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf, zuletzt geprüft am 08.05.2019.

index Agentur für strategische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung: Arbeitgeberattraktivität. Online verfügbar unter <https://hr-marketing.index.de/glossar/arbeitgeberattraktivitaet/>, zuletzt geprüft am 16.04.2019.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2014): Fachkräfteengpässe in Unternehmen. In vielen Berufsgattungen bestehen seit Längerem Engpässe. Studie. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefteengpaesse-in-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=5, zuletzt geprüft am 13.04.2019.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2018): Fachkräftemangel. Wo es brennt und was hilft. Online verfügbar unter <https://www.iwd.de/artikel/fachkraeftemangel-wo-es-brennt-und-was-hilft-375797/>, zuletzt geprüft am 13.04.2019.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2019): IAB-Stellenerhebung. Online verfügbar unter <https://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot.aspx>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Institut für Management- und Wirtschaftsforschung (2018): Social Media Atlas 2017/2018. Hg. v. Faktenkontor GmbH. Online verfügbar unter <https://www.faktenkontor.de/corporate-social-media-blog-faktzweinull/soziale-medien-fuer-gross-und-klein/>, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Institut für Verwaltungsberatung (2016): Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Status Quo und Trends in Personalplanung, -gewinnung, -entwicklung. Online verfügbar unter <http://verwaltungsberatung.de/wp-content/uploads/2016/12/Studie-Personalmanagement-in-der-%C3%B6ffentlichen-Verwaltung-2016.pdf>, zuletzt geprüft am 11.04.2019.

Jarren, Otfried (2019): Fundamentale Institutionalisierung: Social Media als neue globale Kommunikationsinfrastruktur. In: Publizistik 64 (2), S. 163–179. DOI: 10.1007/s11616-019-00503-4.

Jobspreader: Fachkräfteengpass. Hg. v. Wollmilchsau GmbH. Online verfügbar unter <https://wollmilchsau.de/glossar/fachkraefteengpass/>, zuletzt geprüft am 13.04.2019.

Junk, Bärbel (2008): Das Sozialstaatsprinzip. Hg. v. Universität Trier. Online verfügbar unter https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb5/prof/OEF004/WS_08_09_Junk/Sozialstaatsprinzip.pdf, zuletzt geprüft am 10.04.2019.

Kirchgeorg a, Manfred: Marketing. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketing-39435>, zuletzt geprüft am 11.04.2019.

Kirchgeorg b, Manfred: Peer Group. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/peer-group-46140>, zuletzt geprüft am 07.05.2019.

Kollmann, Tobias: Point of Sale (POS). Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/point-sale-pos-46867>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (2012): Fachkräfte sichern. Employer Branding/ Arbeitgebermarke. Unter Mitarbeit von Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl, Chrisitan Hollmann und Dirk Werner. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Technik. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-employer-branding-arbeitgebermarke.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D3, zuletzt geprüft am 16.04.2019.

Korbien, Markus; Michelis, Daniel (2015): Das Cluetrain Manifest (Levine, Locke, Searls, Weinberger). In: Daniel Michelis und Thomas Schildhauer (Hg.): Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle und Praxis. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 95–103.

Kreutzer, Ralf T. (2018a): Social-Media-Marketing kompakt. Ausgestalten, Plattformen finden, messen, organisatorisch verankern. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21147-9>.

Kreutzer, Ralf T. a. (2018b): Kennzeichnung, Erfolgsfaktoren und Ziele des Online-Marketings. In: Ralf T. Kreutzer (Hg.): Praxisorientiertes Online-Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–52.

Kreutzer, Ralf T. b. (2018c): Verbreitung und Nutzung des Online-Marketings. In: Ralf T. Kreutzer (Hg.): Praxisorientiertes Online-Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 53–75.

Krüger, Kathy (2018): Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler (BestMasters). Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.

Lammenett, Erwin (2019): Content-Marketing. In: Erwin Lammenett (Hg.): Praxiswissen Online-Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 315–326.

Laux, D. (2015): Ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber zukunftsfähig?: Books on Demand. Online verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=elW5BgAAQBAJ>, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Lehr, Ursula (2013): Alterung der Bevölkerung. Hg. v. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung. Online verfügbar unter <https://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/bevoelkerungsdynamik/auswirkungen/alterung.html>, zuletzt aktualisiert am 2013, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Levine, Rick; Locke, Christopher; Searls, Doc; Weinberger, David (1999): Das Cluetrain Manifesto. Online verfügbar unter <http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>, zuletzt geprüft am 28.04.2019.

Lies a, Jan: Content-Marketing. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/content-marketing-54236>, zuletzt geprüft am 08.05.2019.

Lies b, Jan: Employer Branding. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538>, zuletzt geprüft am 01.05.2019.

Lua, Alfred: Get Over Your Creativity Block With These 20 Social Media Content Ideas. Hg. v. Buffer Inc. Online verfügbar unter <https://buffer.com/library/social-media-content-ideas>, zuletzt geprüft am 09.05.2019.

MacPherson, Sandra (2019): Lit: Bedeutung des Begriffs in der Jugendsprache. Hg. v. CHIP Digital. Online verfügbar unter https://praxistipps.chip.de/lit-bedeutung-des-begriffs-in-der-jugendsprache_51679, zuletzt geprüft am 27.04.2019.

Maier a, Günter W.: Image. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/image-34829>, zuletzt geprüft am 16.04.2019.

Maier b, Günter W.: Synergie. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/synergie-47512>, zuletzt geprüft am 15.04.2019.

McKinsey & Company: Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. Online verfügbar unter https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20ffentlicher%20sektor.ashx, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2018): JIM-Studie 2018. Basisuntersuchung zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger. Online verfügbar unter https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2018/Studie/JIM_2018_Gesamt.pdf, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Messina, Chris (2013): Hashtag und Rautezeichen. Hg. v. Redaktion WELT. Online verfügbar unter https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infonline_nt/computer_nt/article117093259/Hashtag-und-Rautezeichen.html, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Mihovilovic, Julija; Knebel, Cassandra (2017): Generation Y, Generation X, Generation Z, Babyboomer. Was sie unterscheidet und wie Sie sie erfolgreich managen. Hg. v. Unternehmensberatung berliner team. Online verfügbar unter <https://www.berlinerteam.de/magazin/generation-y-generation-x-generation-z-babyboomer-unterschiede-chancen/>, zuletzt geprüft am 15.04.2019.

Minter, Steffen: Gebietskörperschaft. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gebietskoerperschaft-34279/version-257785>, zuletzt geprüft am 10.04.2019.

MULTA MEDIO Informationssysteme AG: Eine Einführung in Social Media. Online verfügbar unter <https://www.multa-medio.de/wissen/eine-social-media-einfuehrung.html>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Naudascher, Brigitte (1978): Jugend und Peer Group. Die pädagogische Bedeutung der Gleichaltrigen im Alter von zwölf bis sechzehn Jahren. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.

Nissen, Regina: Personalgewinnung. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalgewinnung-44352>, zuletzt geprüft am 16.04.2019.

Perry, James L.: Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. In: Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, Bd. 6, S. 5–22. Online verfügbar unter http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/measuring%20psm_perry_JPART1996.pdf, zuletzt geprüft am 18.04.2019.

Petry, Thorsten (2018): Social Media Personalmarketing Studie 2018. Hg. v. Hochschule RheinMain. Online verfügbar unter https://personalmarketing2null.de/wp-content/uploads/2018/09/Social-Media-Personalmarketing-Studie-2018_Gek%C3%BCrzt-Ergebnisbericht.pdf, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Pfeil, Silko: Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Kapitel: Das Generationenkonzept und seine Relevanz für das Personalmanagement. Dissertation. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Online verfügbar unter https://static-content.springer.com/pdf/chp%3A10.1007%2F978-3-658-16334-1_1.pdf?token=1555254079537--de1eada09c5194476713617d5c15a745c53e516f073d6d91cb5a3c07d7bfcfbd81a2105d5018609693c5e0c730ddba01ac3c7c53b8ad790f07898a57d8b59f7f.

Piekenbrock a, Dirk: Gleichgewicht. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gleichgewicht-33038>, zuletzt geprüft am 12.05.2019.

Piekenbrock b, Dirk: Markt. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markt-40513>, zuletzt geprüft am 28.04.2019.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: Hochschulabschluss. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/jetzt-durchstaaten-de/hochschulabschluss-316784>, zuletzt geprüft am 25.04.2019.

Presse- und Informationszentrum Personal der Bundeswehr (2017): "Die Rekruten" beenden Grundausbildung. Mehr Bewerber bei der Bundeswehr. Online verfügbar unter <https://www.presseportal.de/pm/116137/3544598>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

PricewaterhouseCoopers (2018): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf>, zuletzt geprüft am 13.04.2019.

quintly GmbH (2018): Facebook Study 2018. Online verfügbar unter <https://info.quintly.com/facebook-study/view?submissionGuid=6fdb55e4-0cd4-442c-aa28-d8a0d927bfc0>, zuletzt geprüft am 08.05.2019.

Rackow, Maja (2011): Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung. Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes. Online verfügbar unter <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/5020/file/spnm05.pdf>, zuletzt geprüft am 11.04.2019.

Rapp, Frank: Was ist denn eigentlich Social Media? Online verfügbar unter <https://frankrapp.de/social-media-marketing/was-ist-denn-eigentlich-social-media>, zuletzt geprüft am 27.04.2019.

Reinsch, Melanie (2018): Ende des jahrelangen Höhenfluges? Facebook-Nutzerzahlen in Europa sinken. Hg. v. Mitteldeutsche Zeitung. Online verfügbar unter <https://www.mz-web.de/wirtschaft/ende-des-jahrelangen-hoehenfluges--facebook-nutzerzahlen-in-europa-sinken-31020326>, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Rolfes, Bernd: Return on Investment (RoI). Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/return-investment-roi-60969>, zuletzt geprüft am 30.04.2019.

Ruge, Hans-Dieter (2005): Aufbau von Markenbildern. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 239–261.

Sario Marketing GmbH: Social-Media-Content. Online verfügbar unter <https://www.textbroker.de/social-media-content>, zuletzt geprüft am 08.05.2019.

Schewe, Gerhard: Medium. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/medium-37604>, zuletzt geprüft am 27.04.2019.

Schlindwein, Lisa; Ternès, Anabel (2019): Storytelling als nachhaltiges Marketing im Corporate Branding. In: Marco Englert und Anabel Ternès (Hg.): Nachhaltiges Management, Bd. 35. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 505–520.

Schmid, Josef: Demografischer Wandel. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/demografischer-wandel-52754>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Schmid, Susanne: Demografische Alterung. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/demografische-alterung-51464>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Schulten, Matthias; Mertens, Artur; Horx, Andreas (2012): Social Branding. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schütz, Marcel (2016): Die Generation Y ist ein Mythos. Unter Mitarbeit von Sabine Hockling. Hg. v. Zeit Online GmbH. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/karriere/2016-02/soziologie-generation-y-karriere-mythos-karriereplanung>, zuletzt geprüft am 13.05.2019.

Social Media Presse- und Informationsstab des Bundesministeriums der Verteidigung: Die Rekruten | Alle Folgen. Hg. v. Bundesministerium der Verteidigung (BMVg). Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/playlist?list=PL0nyHde37tIao-vYD1K4rvhW4Hoav-ITq>, zuletzt geprüft am 10.05.2019.

Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft: Kommunikationsmedien. Online verfügbar unter <https://www.spektrum.de/lexikon/geowissenschaften/kommunikationsmedium/8586>, zuletzt geprüft am 27.04.2019.

Splittergerber, Andreas; Droste, Johannes (2014): Praxishandbuch Rechtsfragen Social Media. Berlin: de Gruyter (De Gruyter Praxishandbuch). Online verfügbar unter http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9783110287356&searchTitles=true.

Statista (2017 a): Anteil der befragten Internetnutzer, die YouTube nutzen, nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2017. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/691565/umfrage/anteil-der-nutzer-von-youtube-nach-alter-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

Statista (2017 b): Umfrage zu Gründen der Nutzung von sozialen Netzwerken weltweit 2017. Was sind Ihre Hauptbeweggründe für die Nutzung von sozialen Netzwerken? Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/748150/umfrage/gruende-der-nutzung-von-sozialen-netzwerke-weltweit/>, zuletzt geprüft am 28.04.2019.

Statista (2018): Statistiken zu Instagram. Überblick: Anzahl der monatlich aktiven Instagram-Nutzer weltweit. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/themen/2506/instagram/>, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Statista (2019 a): Arbeitslosenzahl in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2004 bis 2019. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte/>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Statista (2019 b): Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Januar 2019 (in Millionen). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/>, zuletzt geprüft am 06.05.2019.

Statistisches Bundesamt (2015): 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Online verfügbar unter <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2060&v=2>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Steven, Marion: Arbeitskraft. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitskraft-27382>, zuletzt geprüft am 12.04.2019.

Sturm, Afra: Anschlusskommunikation. Hg. v. Fachhochschule Nordwestschweiz. Online verfügbar unter <https://www.schreiben.zentrumlesen.ch/glossar.cfm?pkyTermId=358&action=detail>, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Taddicken, Monika; Schmidt, Jan-Hinrik (2017): Soziale Medien: Funktionen, Praktiken, Formationen. In: Jan-Hinrik Schmidt und Monika Taddicken (Hg.): Handbuch soziale Medien. Mit 16 Abbildungen und 10 Tabellen. Wiesbaden: Springer VS (Springer Reference Sozialwissenschaften), S. 23–37.

TVöD (13. September / 2005): Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst.

Thommen, Jean-Paul: Homo oeconomicus. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/homo-oeconomicus-34752>, zuletzt geprüft am 28.04.2019.

Thurmann, Philip (2018): Instagram TV (IGTV) - Das Fernsehen der Zukunft. Hg. v. Ebner Media Group GmbH & Co. KG. Online verfügbar unter <https://www.internetworld.de/social-media/expert-insights/instagram-tv-igtv-fernsehen-zukunft-1572071.html>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

Töniges, Sven (2018): Facebook-Datenskandal: Was bisher geschah. Hg. v. Deutsche Welle. Online verfügbar unter <https://www.dw.com/de/facebook-datenskandal-was-bisher-geschah/a-43322775>, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Twitter Inc. (2018): Investor Fact Sheet. Online verfügbar unter https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2018/q3/TWTR-Q3_18_InvestorFactSheet.pdf, zuletzt geprüft am 02.05.2019.

Ullah, Robindro; Witt, Michael (2018): Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen - Prozess-Know-how - Social Recruiting. 2nd ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5484583>.

Universum Communication a: Deutschlands attraktivste Arbeitgeber 2018 - Studierende. Online verfügbar unter <https://universum-global.com/de/studentsurvey2018/>, zuletzt geprüft am 24.04.2019.

Universum Communication b: The Most Attractive Employers in Germany. Students. Online verfügbar unter https://storage.pardot.com/13732/178054/DESS_Snapshot_2018___Students_Germany.pdf, zuletzt geprüft am 17.04.2019.

Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? Universität Potsdam. Online verfügbar unter <https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/4940/file/spnm04.pdf>, zuletzt geprüft am 18.04.2019.

Waleczek, Torben (2013): Merkels "Neuland" wird zur Lachnummer im Netz. Hg. v. Tagesspiegel Online. Online verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/politik/die-kanzlerin-und-das-internet-merkels-neuland-wird-zur-lachnummer-im-netz/8375974.html>, zuletzt geprüft am 11.05.2019.

Weisbrod, Bernd: Generation und Generationalität in der Neueren Geschichte. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/apuz/29215/generation-und-generationalitaet-in-der-neueren-geschichte?p=all>, zuletzt geprüft am 14.04.2019.

Witte, Katharina (2018): Instagram Repost - so geht's. Hg. v. HEISE online. Online verfügbar unter <https://www.heise.de/tipps-tricks/Instagram-Repost-so-geht-s-3995186.html>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

Wojcicki, Susan (2018): Mid-year Update on Our Five Creator Priorities for 2018. Hg. v. CEO YouTube. Online verfügbar unter <https://youtube-creators.googleblog.com/2018/07/mid-year-update-on-our-five-creator.html>, zuletzt geprüft am 03.05.2019.

Veröffentlichungen der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung

Schriften zur Allgemeinen Inneren Verwaltung

(Bis Band 13: Arbeiten zu Verwaltungsstudium und –praxis)

ISSN 00948-0617.

1. 1987. Jürgen Schüler: Das Verhältnis der SR 2 y BAT zum Beschäftigungsförderungsgesetz. Peter Zajonz: Das Beamtentum - eine Elite. Lydia Orth: Der preußische Verfassungskonflikt von 1862. Matina Danowski: Vergleichen Sie die Ablegeleistung verschiedener Registraturverfahren anhand von modellhaften Aufgabenstellungen. Heinrich Grün: Das besondere Gewaltverhältnis – Zum Bedeutungsverlust eines verwaltungsrechtlichen Rechtsinstitutes. Vergriffen.
2. 1988. Lothar Krebs: Trunkenheit im Straßenverkehr als Erstdelikt - Entlassungsgrund für Beamte auf Widerruf. Thomas Wauters: Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums - dargestellt an sechs frei ausgewählten Beispielen. Sabine Keese: § 29 Abs. 2 BBG und das EG-Niederlassungsrecht - ein unlösbarer Konflikt? Vergriffen.
3. 1988. Eckhard Marx: Personale Aspekte der Entbürokratisierung, dargestellt anhand der aktuellen Diskussion in den Zeitschriften "Die Personalvertretung, Die Verwaltung, VOP, VR" (1980-1987). Edgar Borchers: Wahlrecht für Ausländer. Vergriffen.
4. 1989. Ulrike Baumgartner: Karrierechancen von Frauen im öffentlichen Dienst untersucht im Bundesverwaltungsamt. Anett Onischke: Die Bedeutung bürokratischer Herrschaft unter besonderer Beachtung der Theorien Max Webers. Gabriele Sauermann: Die Förderung von Frauen in der öffentlichen Verwaltung. Vergriffen.
5. 1990. Henning Ohrendorf: Das Assessment-Center als Instrument der qualitativen Personalarbeit. Kirsten Schippmann: Zusage und Zusicherung im Verwaltungsrecht. Carl-Peter Blumenthal: Verzicht auf Grundrechte? Vergriffen.

6. 1992. Karl Aust: Ist der sog. "Berlin-Beschluß" des Deutschen Bundestages vom 20. 6. 1991 rechtswidrig? Gabriele Bruker-Malinowski: Frauenbeauftragte in der Bundesverwaltung. Karsten Hettling: Der Gesamthaushaltsplan der Europäischen Gemeinschaften - Aufstellung, Feststellung, Aufbau. Vergriffen.
7. 1994. Barbara Smaka: Trends im Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik. Anja-Doreen Seyfarth: Das Selbstverwaltungsrecht der Gemeinden (Art. 28 II GG). Renate Abelen-Auer: Die verwaltungsprozessualen Klagearten. Vergriffen.
8. 1995. Peter Glinder: Fürstenenteignung (Gesetzentwurf von 1926). Axel Schad: Beamtenrecht in den Bundesländern, rahmenrechtliche Vorgaben und bundesrechtliches Vorbild, dargestellt am Beispiel des Sächsischen Beamtengesetzes. Silke Ollenburg: Politische Entwicklung im Winter 1932/33. War die Ernennung Adolf Hitlers zum Reichskanzler unvermeidlich? Tamara Langen: Psychosoziale und psychosomatische Folgen moderner Bürotechnologie am Beispiel von PC-Arbeitsplätzen, derzeitiger Forschungs- und Entwicklungsstand, praktische Konsequenzen. Vergriffen.
9. 1997. Harald Heitmeir: Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Bettina Linke: Psycho-soziale Folgen der Dauerarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern - ein bisher „nicht“ bekanntes Phänomen. Jens Stecher: Die Grenzen der Mitbestimmung im öffentlichen Dienst. Christian Würker: Die Abmahnung des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber. Vergriffen.
10. 1997. Nicole Gehrke: Staat und Minderheiten - Diskriminierung am Beispiel der Hexenprozesse. Wolfgang Kampa: Der Beitritt der Deutschen Demokratischen Republik zum Geltungsbereich der Bundesrepublik Deutschland nach Art. 23 GG - Pro und Contra. Ute Kellner: Der/Die Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages. Peter Wächter: Die Beziehung des Menschen zum Wald am Beispiel der Großstadt Frankfurt am Main im Ballungsgebiet Rhein-Main. Vergriffen.
11. 1999. Thorsten Blanke: Ein kleiner Einblick in das Betreuungsrecht. Nadine Yvette Blüm: Mobbing: Übergriffe am Arbeitsplatz. Nadine Böhmert: Das Behindertentestament. Sabine Najib: Zur Standortbestimmung der Bundesrepublik Deutschland unter Berücksichtigung des soziologischen Staatsbegriffs nach Max Weber.

Sabine Weigelt-Russo: Ausgewählte Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung.

12. **Heinrich**, Juliane: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit. Entgeltgleichheit als Kriterium in der öffentlichen Auftragsvergabe des Bundes. 2009. 93 S. ISBN 978-3-938407-34-9.
13. **Schmitt**, Markus: Erfolgsfaktoren für Shared Services in der Bundesverwaltung am Beispiel IT-gestützter Personalarbeit. 2010. 134 S. ISBN 978-3-938407-37-0.
14. **Heidemann**, Stefan: Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland und seine Förderung durch Politik und Verwaltung. Ein Blick auf die Bundesebene. 2010. 95 S. ISBN 978-3-938407-40-0.
15. **Porscha**, Sonja: Auswirkungen von Patenten auf die Nutztierproduktion in Europa unter besonderer Berücksichtigung der Art. 52 ff. des Europäischen Patentübereinkommens. 2011. 92 S. ISBN 978-3-938407-46-2.
16. **Mutschke**, Daniel: Ist Deutschland bereit für eine Flat-Tax? 2012. 118 S. ISBN 978-3-938407-51-6.
17. **Schmidt**, Dorothea: Die Berücksichtigung der Schwerbehinderung nach dem Recht des öffentlichen Dienstes und im Personalmanagement. 2012. 112 S. ISBN 978-3-938407-55-4.
18. **Steinfurth**, Mario: Die Bundesverwaltung als Spiegelbild der Gesellschaft? Relevanz, Rechtmäßigkeit und Perspektiven einer Quote zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung. 2012. 105 S. ISBN 978-3-938407-56-1.
19. **Neuhaus**, Judith D.: Gesundheitserhaltende Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ein Element des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im öffentlichen Dienst der Bundesrepublik Deutschland. 2014. 87 S. ISBN 978-3-938407-63-9.
20. **Hottenrott**, Sarah: Werkverträge als Instrument zum Lohndumping. 2014. 105 S. ISBN 978-3-938407-64-6.
21. **Meier**, Barbara Christiane: Europäische Rechtsprechung und deutsches Glücksspielrecht. Die Auswirkungen der EuGH-Rechtsprechung auf Rechtsetzung und Rechtsanwendung in Deutschland am

Beispiel des Glücksspielrechts. 2014. 117 S. ISBN 978-3-938407-65-3.

22. **Sawkowicz**, Karin Johanna: Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung durch Bewegung. Eine Untersuchung zur Wahrnehmung und Akzeptanz in der Bundesverwaltung am Beispiel ausgewählter Bundesbehörden. 2015. 104 S. ISBN 978-3-938407-70-7.
23. **Laufs**, David Alexander: Mediation – Ein wirksames Mittel zur organisationsinternen Konfliktbewältigung in der Bundesverwaltung? Eine vergleichende Analyse am Beispiel der Max Weber Stiftung und der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung. 2015. 118 S. ISBN 978-3-938407-73-8.
24. **Lachmann**, Franziska Marie: Uni (in) Form. Wirkung der Dienstbekleidung der Bundespolizei an der Hochschule des Bundes im Grundstudium am Beispiel einer qualitativen Befragung der uniformierten Studierenden der Bundespolizei. 2015. 129 S. ISBN 978-3-938407-74-5.
25. **Schmidt**, Daniel: Europäische Friedenssicherung. Der Prozess einer erfolgreichen diplomatischen Konfliktlösung am Beispiel des Berliner Kongresses 1878. 2015. 123 S. ISBN 978-3-938407-76-9.
26. **Salvatori**, Kerstin: Planung als wesentliche Grundlage für Erfolgskontrollen bei Zuwendungen zur Projektförderung. 2016. 116 S. ISBN 978-3-938407-79-0.
27. **Bitterlich**, Sebastian: Die außerordentliche Kündigung eines Arbeitnehmers in der Bundesverwaltung: Die Kündigungserklärungsfrist und die Beteiligung des Personalrats. 2016. 62 S. ISBN 978-3-938407-82-0.
28. **Küpper**, Timo: Die Sportaffinität als Motiv der Wahl des Studiengangs – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Hochschule des Bundes. 2017. 88 S. ISBN 978-3-938407-85-1.
30. **Speckmann**, Annika: Der Ausschluss von der Blutspende für Männer, die sexuelle Beziehungen zu Männern hatten, nach Maßgabe der EuGH-Rechtsprechung – Auswirkungen des Vorabentscheidungsverfahrens C-528/13 „Geoffrey Léger“ auf die Rechtslage in Deutschland. 2019. 75 S. ISBN 978-3-938407-94-3.