



REKRUTIERUNG VON PROFESSOR*IN- NEN: STRATEGIEN & STATUS QUO AN HOCHSCHULEN FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

Ergebnisse einer Befragung der Mitglieder der Arbeits-
gemeinschaft der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler
im Rahmen des Projektes Career@BI der Hochschule
Bielefeld

Prof. Dr. Sascha Armutat

Whitepaper 2/2024

DOI: www.doi.org/10.60896/hrmw.2024.2.44

ISSN: 2942-1713

Dieses Dokument ist lizenziert gemäß [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Die Autor*innen tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autor*innen von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Konzeptioneller Hintergrund und Befragungsansatz	1
1.1 Rekrutierungsstrategien an Hochschulen	1
1.2 Befragungsansatz	2
2. Befragungsergebnisse	3
2.1 Rekrutierungsquellen	3
2.2 Organisation des Rekrutierungsprozesses	6
2.3 Controlling des Rekrutierungsprozesses	9
2.4 Erfolgsfaktoren für Rekrutierungsstrategien	9
3. Fazit	11
Literatur	II

1. KONZEPTIONELLER HINTERGRUND UND BEFRAGUNGSANSATZ

1.1 Rekrutierungsstrategien an Hochschulen

Fachkräftemangel und Bewerbermärkte erfordern eine systematische Rekrutierung. Das gilt auch und besonders für die Gewinnung von Kandidat*innen für Professuren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW): Stellen mit einem derartig anspruchsvollen Anforderungsniveau – im Fall der HAW-Professur ist das die Kombination aus Promotion, Lehr-, Forschungs- und Berufserfahrungen sowie der Bereitschaft zum doppelten Lebenslaufbruch (In der Smitten et al. 2022) – machen es notwendig, kandidaten- und stellenorientierte Rekrutierungsaktivitäten zu planen und umzusetzen. Strategisch werden diese Rekrutierungsaktivitäten, wenn sie

- zielorientiert auf die Belegschaftsstrategie von Hochschule und Fachbereich ausgerichtet sind,
- planvoll durch einen klaren, zielgruppenorientierten Maßnahmeneinsatz umgesetzt werden,
- systematisch auf Basis definierter Prozesse, Verantwortlichkeiten und Erfolgsmessung gestaltet werden.

Rekrutierungsstrategien im hier verstandenen Sinn führen diese Handlungsebenen mit Blick auf für die Besetzung von Professuren relevante Kandidatenkategorien zusammen. Sie setzen eine zielgruppenübergreifende, externe Positionierung der HAW als attraktiver Arbeitgeberin im Sinne einer definierten Arbeitgebermarke voraus (Armutat 2022) und fokussieren gleichzeitig relevante Kandidatenpools als mögliche Zielgruppen der Rekrutierungsaktivitäten. In der Regel sind dies promovierte Praktiker*innen aus Unternehmen mit und ohne Lehr- und Forschungserfahrungen, promovierte Wissenschaftler*innen mit begrenzter Berufserfahrung sowie aktive Professor*innen anderer Hochschulen.

Rekrutierungsstrategien für Hochschulen bündeln zielgruppenspezifische Aktivitäten für die Identifikation, Ansprache, Vorbereitung und Motivation zur Bewerbung und geben damit eine Orientierung für die zu wählenden operativen Rekrutierungsmaßnahmen. In diesem Zusammenhang nutzen Rekrutierungsstrategien die gängigen „Routes to market“ (Post & Pray, Active Sourcing, Mitarbeiter*innen-Werbungsprogramme in klassischen und virtuellen Medien) und z. T. Vorbereitungsprogramme zur Unterstützung und Begleitung der Entwicklung einer Berufungsreife.

Dieser ganzheitliche Ansatz ermöglicht bei passender Ausgestaltung eine Steigerung der Attraktivität der HAW und zugleich einen größeren Rekrutierungserfolg, da mit einem multiplen Zielgruppen- und Methodenansatz gearbeitet wird und die Besetzungswahrscheinlichkeit gesteigert werden kann.

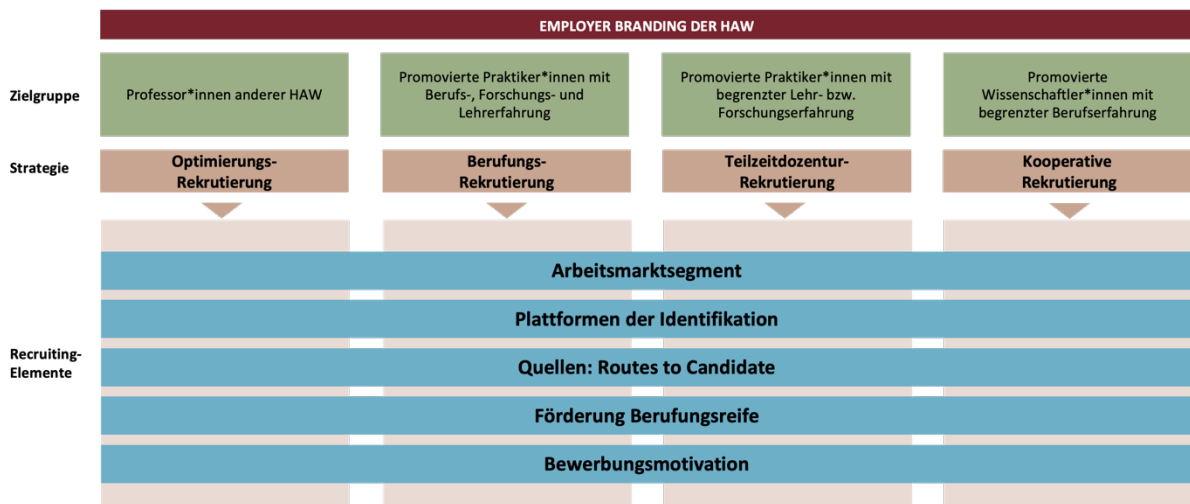


Abb. 1: Rekrutierungsstrategien an Hochschulen (eigene Darstellung)

1.2 Befragungsansatz

Die im Zuge des Projekts „Attraktive HAW-Professur“ im September 2023 durchgeführte quantitative Befragung unter Hochschulexpert*innen für akademische Rekrutierungsprozesse sollte mehr Aufschluss über die in der Praxis aktuell angewandten Rekrutierungsstrategien bringen.

Das Ziel der Befragung war es, den Status quo der praktizierten Rekrutierungsstrategien und Maßnahmen an den HAW zu erheben und Erfolgskriterien für die Rekrutierung von Professor*innen herauszuarbeiten. Die Erhebung des Status quo der einzelnen Schritte im Rekrutierungsprozess, einschließlich der Erfahrungen mit dem Zusammenspiel zwischen Verwaltung, Fachbereich und Berufungskommission war ein weiteres Element der Befragung.

Die Befragung wurde in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft der Hochschulkanzlerinnen und -kanzler durchgeführt, um einen angemessenen Zugang zu Verantwortlichen für akademische Rekrutierungsprozesse zu bekommen. Die Aussagen der Personen wurden durch eine Online-Befragung auf Basis der Umfragesoftware „Unipark“ erhoben und mittels SPSS deskriptivstatistisch ausgewertet. Die realisierte Stichprobe umfasst 51 Personen.

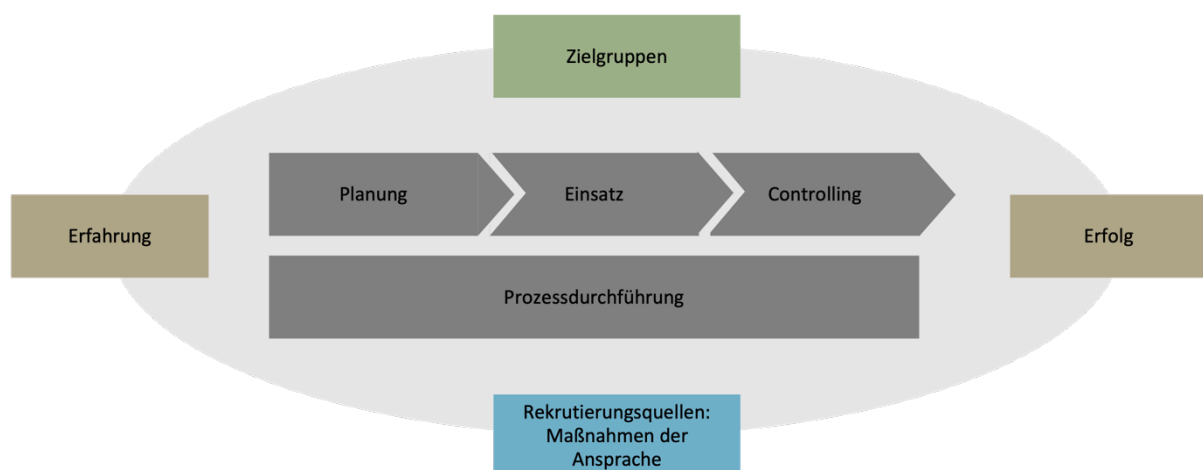


Abb. 2: Befragungsansatz (eigene Darstellung)

2. BEFRAGUNGSERGEBNISSE

Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse und die daraus abgeleiteten Schwerpunkte beschrieben, die in eine zielgruppenadäquate Kommunikation und Kandidatenansprache einfließen und somit die Attraktivität des Berufsbildes HAW-Professur in der Wahrnehmung der relevanten Bewerberzielgruppen steigern sollen.

2.1 Rekrutierungsquellen

Rekrutierungsquellen sind Maßnahmen der Kontaktaufnahme zwischen einem Unternehmen mit personeller Vakanz und potenziell geeigneten Kandidat*innen. Dabei lassen sich Verfahren der passiven Vakanzkommunikation mit bedingtem Einfluss auf die Bewerbungsrückläufer (sog. Post & Pray) von Verfahren der aktiven Ansprache potenziell geeigneter Kandidat*innen (Headhunting bzw. Social-Media-basiertes Active Sourcing) unterscheiden.

Betrachtet man das Antwortverhalten der befragten Hochschulen, dann fallen klare Tendenzen hinsichtlich der genutzten Rekrutierungsquellen auf.

Bei der Suche nach potenziellen neuen Kandidat*innen geben alle Befragten an, Stellen auf der Karriereseite der Hochschule auszuschreiben. Eine weitere klare Tendenz lässt sich mit Blick auf das Nutzen von Online-Stellenbörsen (93 %) sowie das Veröffentlichen von Ausschreibungen in Printmedien verzeichnen (60 %).

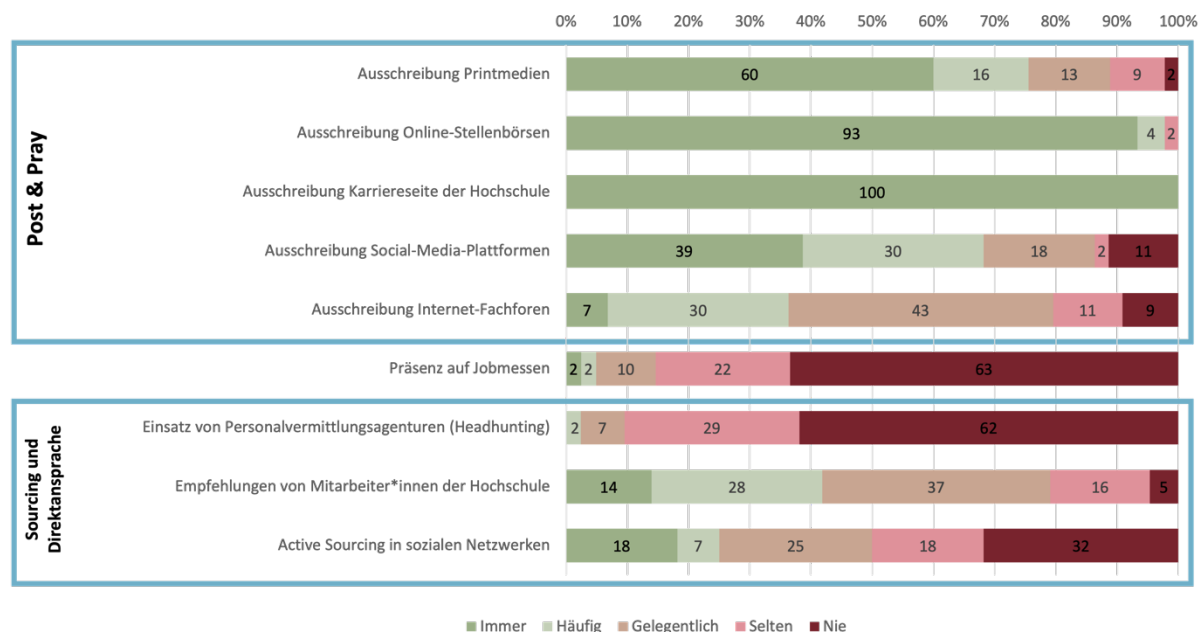


Abb. 3: Rekrutierungsquellen an Hochschulen (eigene Darstellung)

Die drei am wenigsten genutzten Rekrutierungsquellen (*selten* oder *nie*) sind Jobmessen (63 %), der Einsatz von Personalvermittlungsagenturen (Headhunting) mit 62 % sowie Active Sourcing auf sozialen Netzwerken (32 %).

Hier zeigt sich, dass an Hochschulen noch immer klassische Rekrutierungsquellen (Post & Pray) die Suche nach Kandidat*innen für Hochschulprofessuren dominieren.

Das Priorisieren klassischer Rekrutierungsquellen birgt Gefahren: Es setzt auf die Bereitschaft der Kandidat*innen, einen Jobwechsel zu wagen. Damit wird die Zielgruppe potenziell geeigneter Bewerber*innen unnötig eingegrenzt, da all diejenigen nicht erreicht werden, die nicht aktiv nach entsprechenden Ausschreibungen suchen.

In Bezug auf den Erfolg der eingesetzten Rekrutierungsquellen – gemessen an der Rückmeldung interessierter, geeigneter Kandidat*innen – zeigt sich, dass viele Hochschulen keine Aussage zum Erfolg ihrer Rekrutierungsmaßnahmen treffen können. Fehlende oder unzureichende Kennzahlensysteme führen dazu, dass keine Aussagen zur Effektivität von Rekrutierungsquellen abgeleitet werden können und Ressourcen so gegebenenfalls in unwirksame Kanäle für die Ansprache passender Kandidat*innen investiert werden.

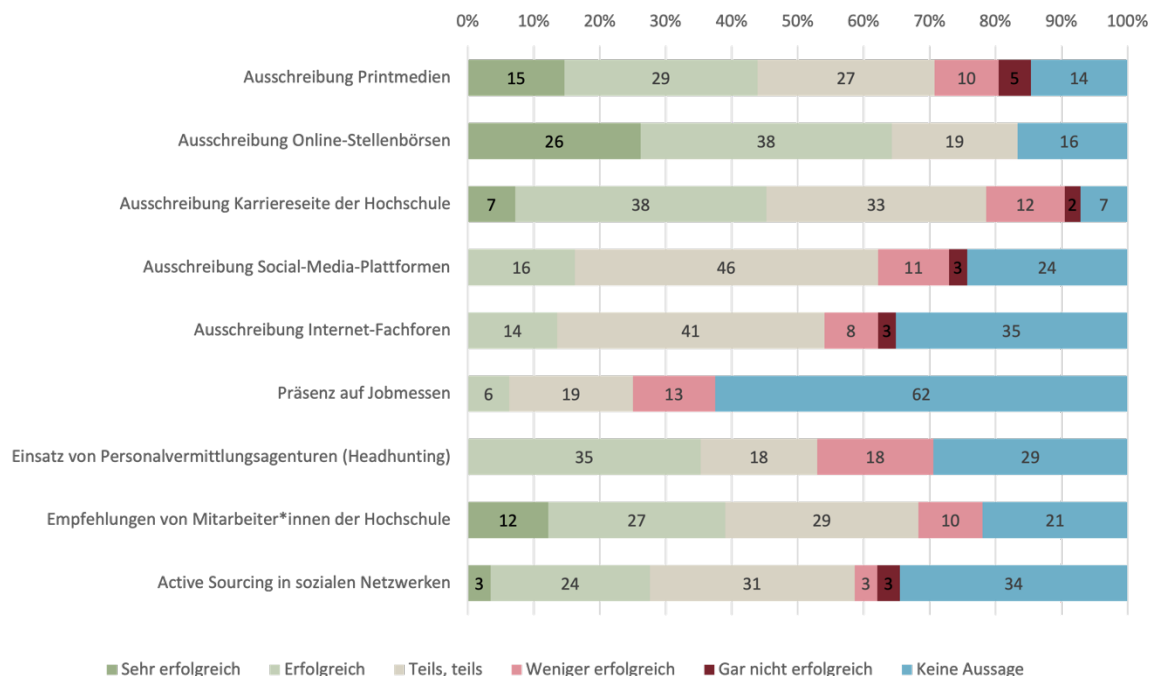


Abb. 4: Erfolg von Rekrutierungsquellen an Hochschulen (eigene Darstellung)

Trotz der teilweise problematischen Informationslage beschreiben die befragten Hochschulen die klassischen Post & Pray-Rekrutierungsquellen als diejenigen, die *sehr erfolgreich* bzw. *erfolgreich* sind: Dazu zählen die Online-Stellenbörsen (64 %), die Ausschreibung von Stellen auf Social-Media-Plattformen (60 %) sowie die Ausschreibung auf der eigenen Karriereseite. Obwohl die Kandidatengewohnheiten sich gegenteilig verändert haben (Armutat 2023), sagen 76 % der Befragten, dass sie immer oder häufig auch die Printmedien zur Ausschreibung nutzen, und 44 % attestieren dieser Quelle, dass sie *sehr erfolgreich* bzw. *erfolgreich* ist. Zusätzlich zu den vorgegebenen Antwortoptionen hatten die Teilnehmenden noch die Option, besonders erfolgreiche Printmedien sowie Online-Stellenbörsen zu nennen: „Die ZEIT“, „regionale Zeitungen“ sowie „Ausschreibungen in einschlägigen Fachpublikationen“ stellten sich hier als besonders effektiv heraus. Bezogen auf die Online-Stellenbörsen wurden mehrfach „Academics“, „ResearchGate“ sowie „Jobs.zeit.de“ als genutzte Stellenbörsen angeführt.

Insgesamt bestätigt sich hier das Bild einer konservativen Rekrutierungspraxis, durch die sich Hochschulen immer weiter von der geübten Praxis der Unternehmen und den Erwartungen und Gewohnheiten der Kandidat*innen zu entfernen drohen.

Das zeigt sich auch mit Blick auf die strategischen Gestaltungsparameter, die Hochschulen bei der Wahl der Rekrutierungsquellen verwenden.

Bei der Frage, wonach Rekrutierungsquellen ausgewählt werden, antwortete mehr als die Hälfte (60 %) der Befragten, dass diese nur ihre Rekrutierungsstandards für alle Professuren stellen- bzw. zielgruppenspezifisch anpassen. Das entspricht nur im Ansatz der notwendigen Zielgruppenorientierung im Rekrutierungsprozess, die aus knappen Bewerbermärkten resultiert. Anstatt den Prozess von den Kandidat*innen her zu denken, legen Hochschulen ihren Entscheidungen für bestimmte Rekrutierungskanäle interne Logiken zugrunde. Die wenigsten Organisationen differenzieren die Rekrutierungsquellenauswahl gemäß der ausgeschriebenen Stelle (11 %) oder der anzusprechenden Zielgruppe (9 %).

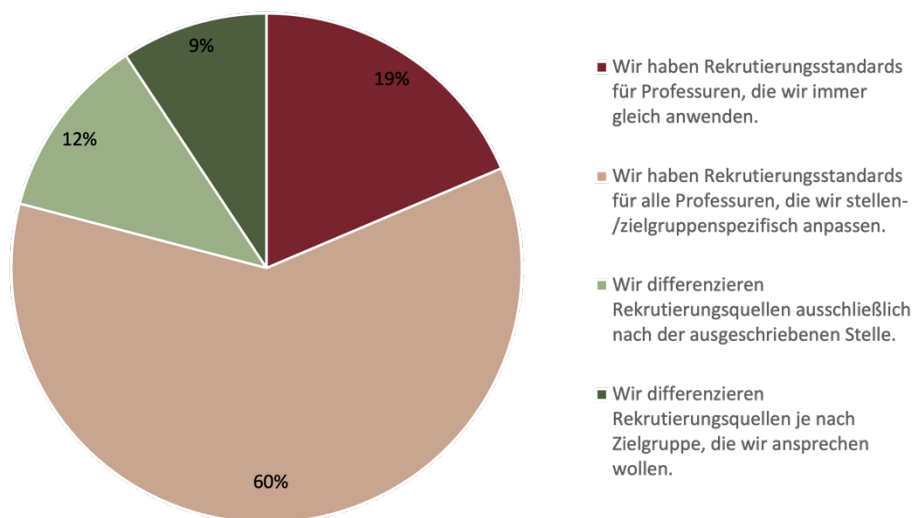


Abb. 5: Auswahl der Rekrutierungsquellen an Hochschulen (eigene Darstellung)

Wenn eine zielgruppenspezifische Differenzierung erfolgt, dann *häufig* oder *immer* nach Führungskräften bzw. Mitarbeiter*innen aus Unternehmen (46 %) sowie wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen anderer Hochschulen (37 %).

Anhand der untenstehenden Grafik ist ersichtlich, dass sich die Rekrutierungsaktivitäten in den wenigsten Hochschulen an internen Talenten orientieren. Dies ist im Vergleich zu Unternehmen ein ungenutztes Potenzial, da für diese der wichtigste Kanal zur Kandidatensuche die eigenen Talentpools sind (Weitzel et al. 2018).

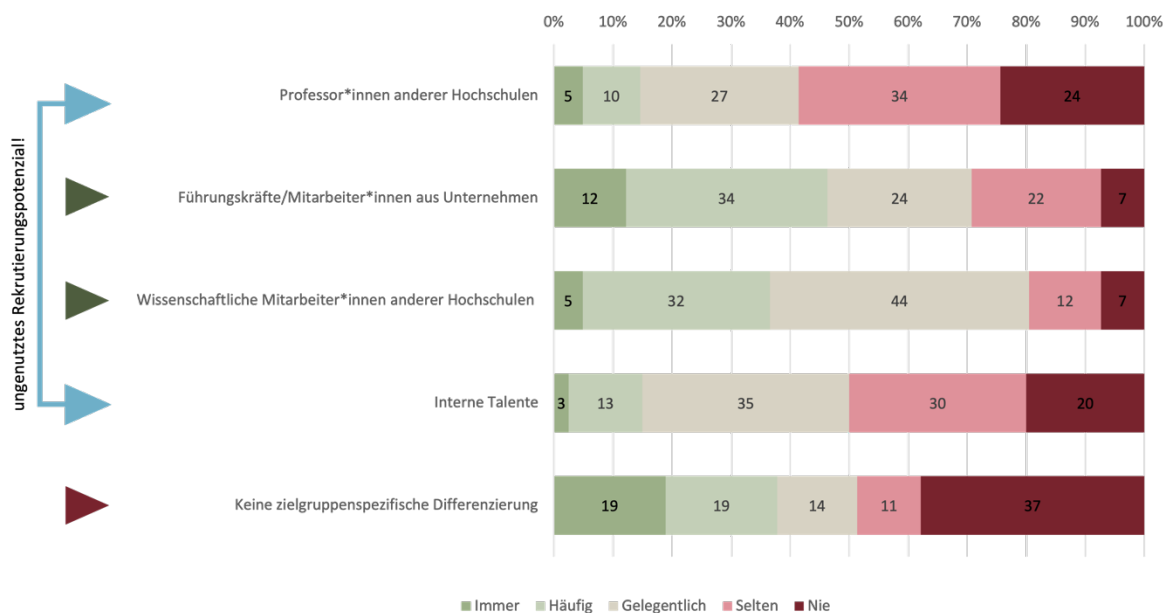


Abb. 6: Zielgruppen für Rekrutierungsaktivitäten an Hochschulen (eigene Darstellung)

2.2 Organisation des Rekrutierungsprozesses

2.2.1 Planung der Rekrutierung

Mit Blick auf das Vorgehen bei der Planung der Rekrutierung zeigen sich klare Tendenzen. HAW definieren vor allem stellenbezogene Anforderungen (74 % *trifft voll* bzw. *trifft eher zu*) und generieren Stellenanzeigen mit zielgruppen- und anforderungsbezogenen Attributen (45 % *trifft voll* bzw. *trifft eher zu*).

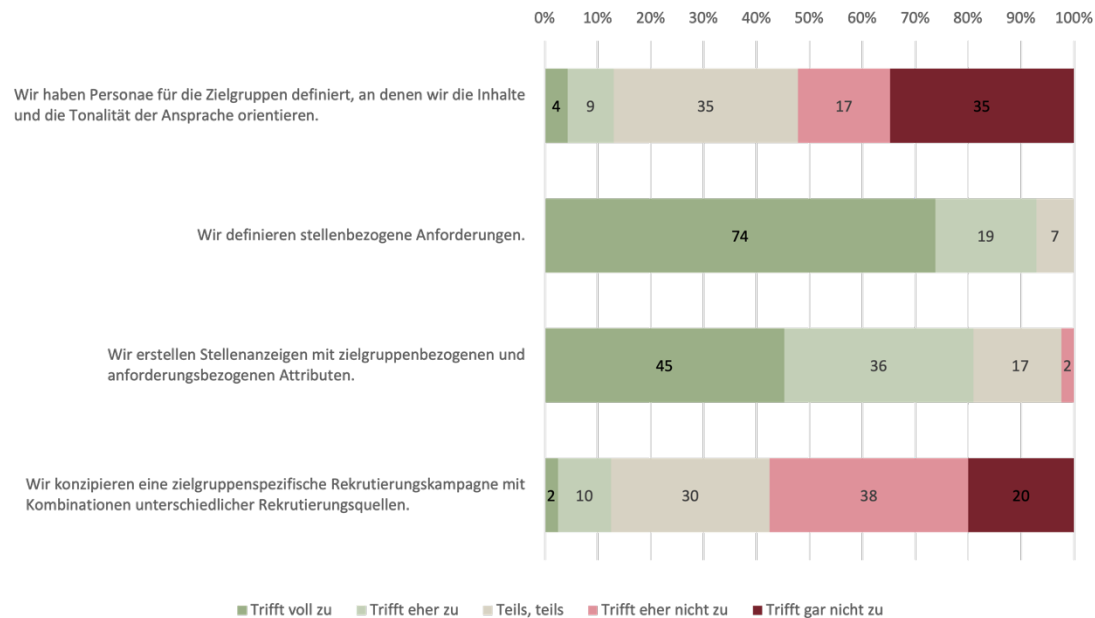


Abb. 7: Planung der Rekrutierungsaktivitäten an Hochschulen (eigene Darstellung)

Gerade angesichts der übergeordneten Relevanz der Anforderungen für Ausschreibung und Auswahl ist es verwunderlich, dass nur drei Viertel der befragten Hochschulen Anforderungen für ihre auszuschreibenden Stellen definieren. Dies bedeutet: In 26 % der befragten Hochschulen werden diese Anforderungen offenbar nicht definiert. Die fehlende Passgenauigkeit der Ansprache wird ebenfalls dadurch untermauert, dass in 52 % der befragten Hochschulen *eher nicht* bzw. *gar nicht* mit Personae gearbeitet wird. Schlüssige, zielgruppenorientierte Rekrutierungskampagnen, in denen unterschiedliche Maßnahmen synergetisch miteinander verbunden werden, spielen für 58 % der Hochschulen *eher keine* bzw. *gar keine* Rolle.

Auch bei diesen Ergebnissen wird deutlich, dass die Planung des Rekrutierungsprozesses vor allem den Sachlogiken der Verwaltung und der Zweckmäßigkeit der Stelle folgt als der Rekrutierungsexpertise, die den Prozess an der Perspektive der Bewerber*innen ausrichten würde. Dies birgt die Gefahr, dass die eigentlichen Bedürfnisse von Bewerber*innen unerkannt bleiben und Ressourcen in Kanäle fließen, die für die Zielgruppe irrelevant sind (Rippler 2022).

2.2.2 Einsatz der Rekrutierungsverfahren

Beim Einsatz unterschiedlicher Rekrutierungsverfahren zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit externen Rekrutierungsexpert*innen in den wenigsten Hochschulen eine Rolle spielt. Über 85 % der Befragten geben an, *eher nicht* bzw. *gar nicht* mit externen Rekrutierungsexpert*innen zusammenzuarbeiten. Zudem wird auch in diesem Teil der Befragung deutlich, dass die Befragten kaum fachbereichsübergreifende Talentpools zur Rekrutierung nutzen (73 % *trifft eher nicht zu* oder *trifft gar nicht zu*). Stattdessen werden im Zuge von Rekrutierungsverfahren definierte Prozesse angewendet (61 % *trifft voll zu* bzw. *trifft voll zu*) oder interne Rekrutierungsexpert*innen mit dem Prozess beauftragt (69 % *trifft voll zu* bzw. *trifft eher zu*).

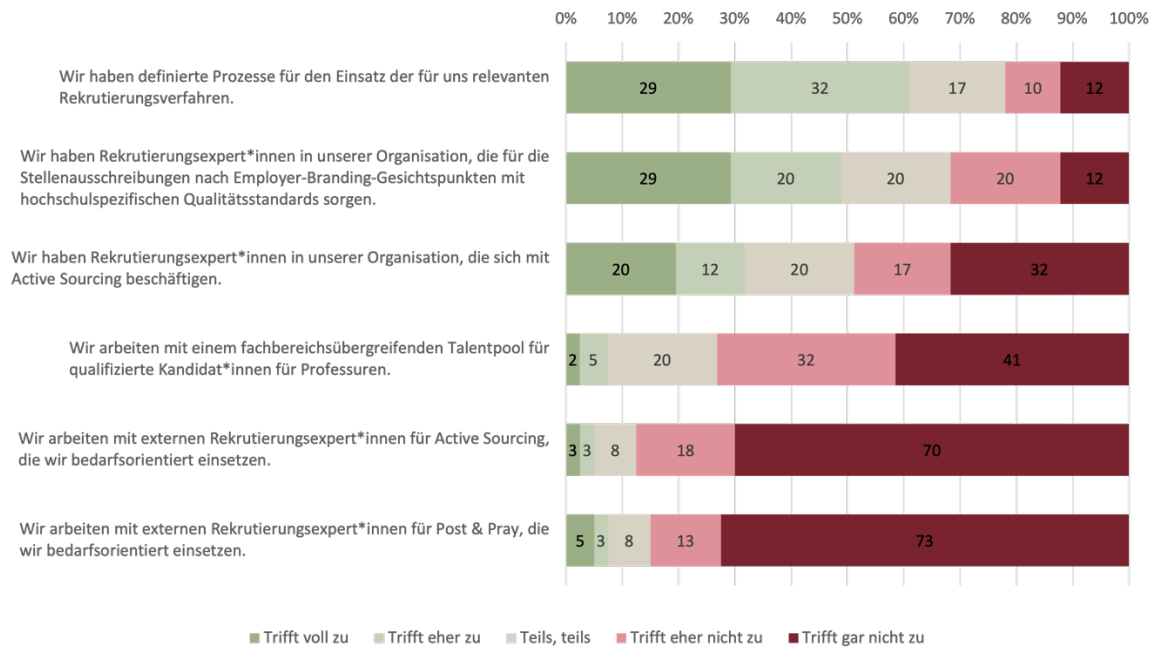


Abb.8: Einsatz der Rekrutierungsverfahren an Hochschulen (eigene Darstellung)

2.2.3 Umsetzung des Rekrutierungsprozesses

An Hochschulen ist es eine Besonderheit, dass Fachbereiche und zentrale Verwaltungsbereiche mit unterschiedlichen Rollen am Rekrutierungsprozess mitwirken. Die Fachbereiche sind die Initiatoren und die inhaltlichen Gestalter der Rekrutierungsprozesse, die Verwaltungsbereiche sind oftmals in einer Umsetzer- und Qualitätssicherungsrolle. In der Befragung zeigt sich, dass die meisten Hochschulen diese Rollendifferenzierung im Griff haben: Immerhin 85 % der befragten Hochschulen stimmen der Aussage voll bzw. eher zu, dass sie die Aufgaben von Verwaltung und Fachbereich im Rekrutierungsprozess klar definiert haben. In 86 % der Hochschulen unterstützen sich Verwaltung und Fachbereich *voll* bzw. *eher* bei der Umsetzung der gemeinsamen Rekrutierungsziele.

61 % der befragten Hochschulen stimmen auch der Aussage *voll* bzw. *eher* zu, dass sie den Rekrutierungsprozess mit einem Bewerbermanagementsystem digitalisiert haben.

Die Befragung zeigt allerdings auch, dass lediglich 15 % der Befragten angeben, dass Rekrutierungsprozesse an Hochschulen nach Zeitgesichtspunkten optimiert sind. Das verdeutlichen auch die Antworten hinsichtlich der Automatisierung des Bewerbermanagements, das laut etwa zwei Drittel (63 %) der Befragten nur teilweise automatisiert abläuft.

Bei einem nicht ausreichend durchdachten oder unzureichend automatisierten Bewerbermanagementsystem besteht die Gefahr, dass potenzielle Kandidat*innen beispielsweise mit Blick auf die Schnelligkeit des Bewerbungsprozesses negative Erfahrungen machen.

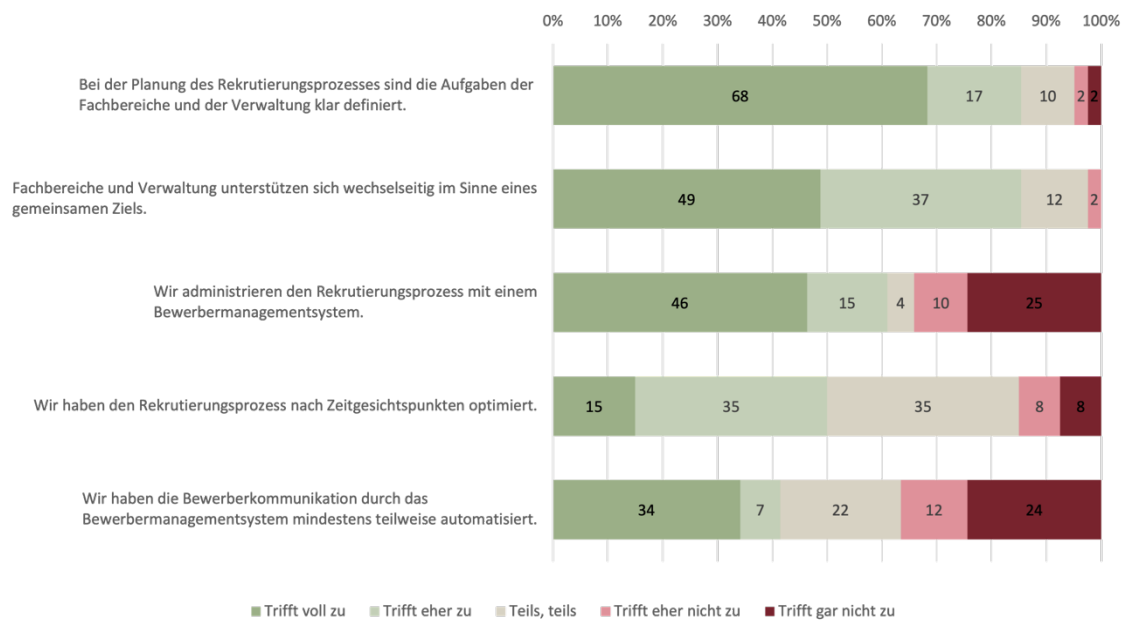


Abb. 9: Rekrutierungsprozesse an Hochschulen (eigene Darstellung)

Bei den Rekrutierungs- bzw. Berufungsverfahren geben mehr als zwei Drittel der Befragten an, dass innerhalb der vergangenen fünf Jahre weniger als zehn dieser Verfahren jährlich angestoßen wurden.

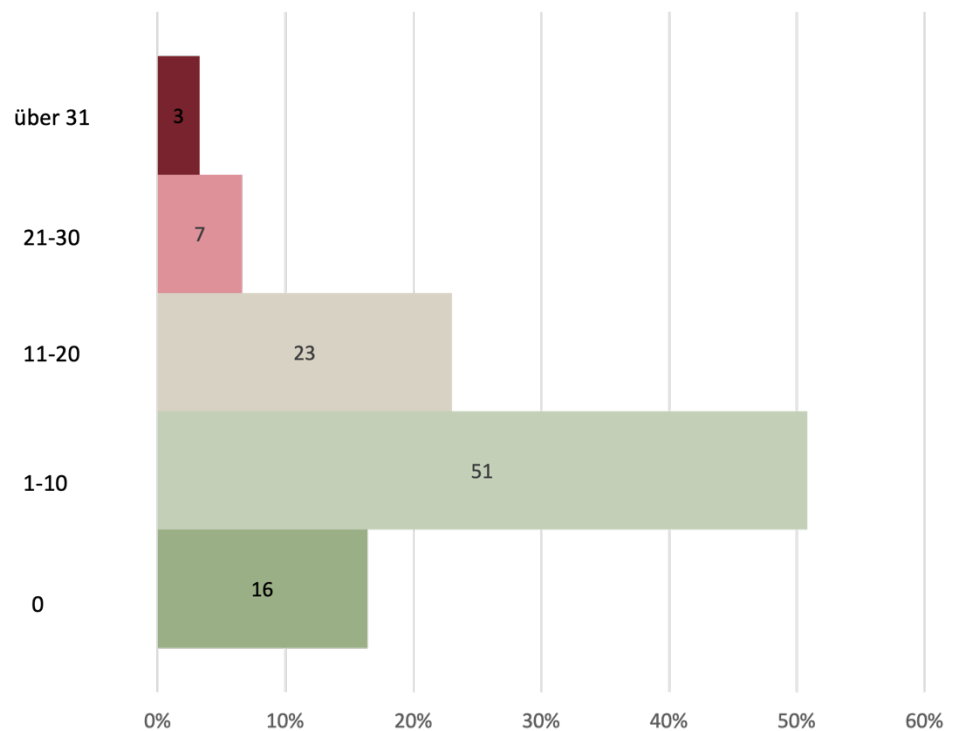


Abb. 10: Anzahl der Rekrutierungsverfahren an Hochschulen innerhalb der vergangenen fünf Jahre (eigene Darstellung)

Die meisten HAW beschäftigen im Zuge des Rekrutierungsprozesses für Professor*innen 1,0 Full Time Equivalent (FTE). Bezogen auf alle Antworten, sind es im Schnitt 1,5 FTE.

Die Befragung verdeutlicht die Unterschiede hinsichtlich der Dauer eines Rekrutierungsverfahrens. Die angegebene Spanne der Befragten umfasst eine Dauer von fünf bis 18 Monaten von der Ausschreibung der Stelle bis zur Ruferteilung.

2.3 Controlling des Rekrutierungsprozesses

Beim Controlling der Rekrutierungsverfahren zeigen die Antworten der Befragten, dass nur wenig Erfahrung mit der Messbarmachung und quantitativen Steuerung der Effektivität bzw. der Effizienz der Ausgestaltung ihrer Rekrutierungsverfahren vorliegen. Nur knapp jede dritte Hochschule hat Kennzahlen zur Erfolgsmessung definiert (36 % *trifft voll* bzw. *trifft eher zu*), nur 18 % haben Kennzahlen zur Bewertung der Prozesseffizienz definiert (*trifft voll* zu bzw. *trifft eher zu*).

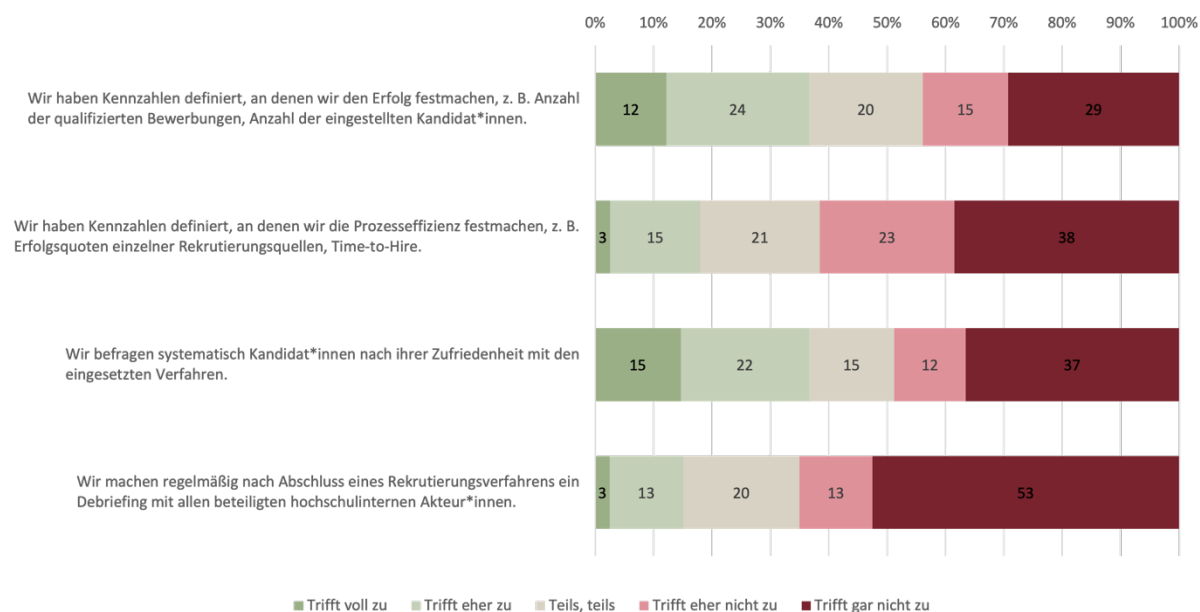


Abb. 11: Controlling der Rekrutierungsprozesse an Hochschulen (eigene Darstellung)

Kandidat*innen werden nur in jeder dritten Hochschule (37 %) nach ihrer Zufriedenheit mit dem eingesetzten Verfahren gefragt. Ein Debriefing mit allen Prozessbeteiligten findet in 66 % der Hochschulen *gar nicht* bzw. *eher nicht* statt.

Hier zeigt sich das Steuerungsdefizit der meisten Hochschulen, deren Rekrutierungsprozesse weder die Kennzahlenbasis noch die prozessuale Verankerung von Controllingmechanismen aufweisen.

2.4 Erfolgsfaktoren für Rekrutierungsstrategien

Erfolgsdeterminierend bei der Umsetzung von Rekrutierungsstrategien sind laut den Teilnehmenden vor allem eine regelmäßige Bewerberkommunikation (79 %) sowie die Schnelligkeit des Verfahrens (69 %). Nicht überraschend ist, dass die Definition der Stellenanforderungen ebenfalls eine wichtige Rolle in Bezug auf ein erfolgreiches Rekrutierungsverfahren einnimmt. Stellenanforderungen bilden die Basis der Tätigkeitsbeschreibung in Stellenausschreibungen, welche wiederum zu den wichtigsten Informationen für potenzielle Bewerber*innen gehört (Wilk 2022).

Eine zeitgemäße Karriereseite (57 %) sowie transparente Rekrutierungsprozesse mit klaren Rollen (60 %) werden zwar auch als *sehr förderlich* bzw. *förderlich* gesehen, nehmen aber im Vergleich zu den anderen Faktoren einen geringeren Stellenwert ein.

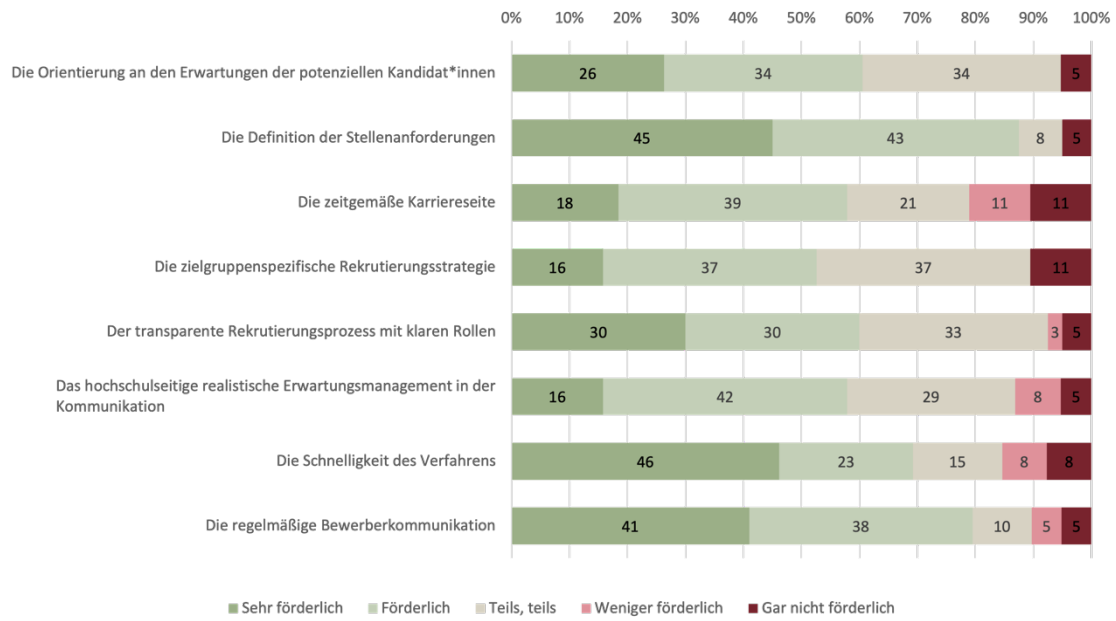


Abb. 12: Förderliche Faktoren für erfolgreiche Rekrutierungsprozesse an Hochschulen (eigene Darstellung)

3. FAZIT

Die fehlende Zielgruppenorientierung in Bezug auf die Ansprache potenzieller Kandidat*innen sowie deren Motive und Erwartungen bei Rekrutierungsprozessen an HAW ist eines der zentralen Ergebnisse der Befragung. Zudem besteht eine defizitäre Analyse der Candidate Touchpoints, aus der nicht klar hervorgeht, mit welchen Informationen potenzielle Kandidat*innen angesprochen werden können.

Die Ansprache von Kandidat*innen für HAW-Professuren erfolgt häufig noch passiv mit klassischen Methoden wie der Ausschreibung der Stelle auf der Karriereseite der Hochschule, einem Inserat in Printmedien oder Online-Stellenbörsen. Zeitgemäße und notwendige Alternativen als Ergänzung zu den klassischen Methoden, wie z. B. Stellenausschreibungen auf Social-Media-Plattformen oder die aktive Ansprache passfähiger Kandidat*innen über das Active Sourcing, werden kaum eingesetzt. Externe Rekrutierungsexpert*innen, wie beispielsweise Headhunter, werden selten hinzugezogen. Auch wird insbesondere der Nutzung des hochschuleigenen Talentpools für eine aktive Kandidatenansprache wenig Beachtung geschenkt.

Obwohl die Rekrutierungsprozesse mehrheitlich klar geregelt sind, findet kein systematisches und nachhaltiges Controlling dieser Prozesse statt. Die Befragung macht deutlich, dass dem Erheben von Kennzahlen, welche die Prozesseffizienz abbilden oder an denen der Erfolg des Rekrutierungsprozesses festgemacht werden kann, bisher kein hoher Stellenwert beigemessen wird. Einen ebenfalls geringen Stellenwert hat die Automatisierung des Bewerbermanagementsystems an HAW, welches maßgeblich zu einem effizienten Ablauf des Rekrutierungsprozesses beitragen kann.

Des Weiteren werden Inhalte und eine attraktive Gestaltung des Rekrutierungsprozesses im Sinne einer positiven Candidate Journey oft dem rechtlich sicheren Prozedere untergeordnet.

Die Befragung verdeutlicht die Notwendigkeit einer Orientierung an Rekrutierungsstrategien, um Rekrutierungsprozesse für Professuren an HAW erfolgreich gestalten und umsetzen zu können. Darüber hinaus gibt sie aber auch Impulse, welche Faktoren förderlich für den Erfolg der Rekrutierungsstrategie sein können. Vor allem die Schnelligkeit eines Verfahrens, eine regelmäßige, authentische und transparente Bewerberkommunikation und klar definierte Stellenanforderungen sind im Rekrutierungsprozess erfolgskritische Faktoren.

LITERATUR

Armutat, Sascha: Attraktivitätsfaktoren für die Berufswahl und die Berufszufriedenheit von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen. In: dnh – Die Neue Hochschule Ausgabe 5/2022. Bonn, S. 26–29.

Armutat, Sascha: Berufsperspektive HAW-Professur: Attraktivitätsfaktoren und Befragungsergebnisse. Whitepaper 1/2023. DOI: www.doi.org/10.60896/hrmw.2023.1.17

In der Smitten, Susanne; Thiele, Lisa und Sembritzki, Thorben: Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachhochschulprofessuren. In: dnh – Die Neue Hochschule Ausgabe 05/2017. Bonn, S. 26–30.

Rippler, Stefan: Das Persona-Prinzip, 1. Aufl., Wiesbaden, 2022.

Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Wirth, Jakob und Laumer, Sven: Social Recruiting und Active Sourcing, Bamberg, 2018.

Wilk, Gabriele: Erstellung von Stellenausschreibungen, 3. Aufl., Freiburg, 2022.