

Aktive Rekrutierung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften – eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Robin Luge (Hochschule Harz), Anne-Marie Becker (Hochschule Anhalt)

Abstract

Angesichts des Generationenwechsels an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) und den Herausforderungen im professoralen Recruiting gewinnt das Instrument der aktiven Rekrutierung zunehmend an Bedeutung. Der vorliegende Beitrag analysiert exemplarisch anhand von Erfahrungen aus dem FH-Personal-Verbundprojekt CASE, inwiefern sich Investitionen in aktive Rekrutierungsstrategien – insbesondere im Kontext begrenzter Ressourcen – wirtschaftlich lohnen. Im Zentrum steht eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, deren Ergebnisse zeigen, dass sich aktive Rekrutierung unter den getroffenen Annahmen bereits amortisiert, wenn nur 17% der Verfahren zur Einsparung einer Wiederholungsausschreibung führen. Sie stellt somit ein strategisch sinnvolles Instrument zur Personalgewinnung dar. Die Untersuchung leistet einen praxisorientierten Beitrag zur Weiterentwicklung moderner Rekrutierungsstrategien an öffentlichen Hochschulen und zeigt Potenziale für deren institutionelle Verstetigung auf.

In light of the impending generational shift at universities of applied sciences and the growing challenges in faculty recruitment, the tool of active recruitment is gaining increasing strategic importance. This paper uses experiences from the joint project CASE to analyze the extent to which investments in active recruitment strategies are economically worthwhile particularly under conditions of limited resources. At the core is a cost-effectiveness analysis, which shows that, under the stated assumptions, active recruitment already pays off if only 17% of the procedures prevent the need for a repeated call for applications. It thus proves to be a strategically valuable instrument for attracting academic staff. This study offers a practice-oriented contribution to the further development of modern recruitment strategies at public universities and highlights the potential for their institutional consolidation.

Korrespondenz

Robin Luge
Hochschule Harz
Friedrichstraße 57-59
D-38855 Wernigerode
Mail: rluge@hs-harz.de
Telefon: +49 3943 659 226

▲ Hochschule Harz
Hochschule für angewandte Wissenschaften

Anne-Marie Becker
Hochschule Anhalt
Bernburger Straße 55
D-06366 Köthen (Anhalt)
Mail: anne-marie.becker@hs-anhalt.de
Telefon: +49 3496 67 1011

 **HOCHSCHULE
ANHALT** University
of Applied Sciences

Aktualität des Themas

Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) nehmen eine zentrale Rolle im deutschen Wissenschafts- und Innovationssystem ein. Sie verbinden akademische Bildung mit einem starken Praxisbezug, kooperieren eng mit regionalen und überregionalen Partnern aus Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung des Wissens- und Technologietransfers (Vgl. BMFTR, 2025). In ihrer Rolle an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis tragen sie maßgeblich zur Qualifizierung hochspezialisierter Fachkräfte bei, insbesondere auch in strukturschwächeren Regionen. Damit sie dieser Aufgabe langfristig gerecht werden können, sind sie auf hervorragend qualifiziertes professorales Personal angewiesen.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie den besonderen Anforderungen an HAW-Professuren, auf die im weiteren Verlauf dieses Artikels noch näher eingegangen wird, sehen sich viele Hochschulen mit zunehmenden Herausforderungen in der Personalgewinnung konfrontiert.

Dies gilt auch für das Bundesland Sachsen-Anhalt, wo in den kommenden Jahren fast die Hälfte aller Professuren neu zu besetzen sind (Vgl. Hüsch, 2025). Um dieser Herausforderung zu begegnen, wurde das Bund-Länder-Programm „FH-Personal“ initiiert, das strategisch begründete, strukturwirksame Maßnahmen zur Gewinnung und Qualifizierung professoralen Personals an Fachhochschulen fördert. (Vgl. BMFTR, 2025). Im Rahmen dieses Programms haben sich die Hochschulen Anhalt, Harz, Magdeburg-Stendal und Merseburg zu einem Verbund zusammengeschlossen und das Kooperationsprojekt CASE – Center of Advanced Scientific Education gegründet. Die Projektlaufzeit erstreckt sich von 2021 bis 2027. Ziel ist es, die Bewerbungslage für Professuren sowohl quantitativ als auch qualitativ zu verbessern und strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine nachhaltige Rekrutierung und Bindung von professoralem Personal ermöglichen. Hierfür wurden fünf Handlungsfelder definiert, in denen die beteiligten Hochschulen jeweils ihre spezifischen Expertisen einbringen: Nachwuchsförderung (PhD@CASE), Qualifizierungsprogramme (Tandem@CASE), Chancengerechtigkeit (EqualOpportunities@CASE), Sichtbarkeit (Visibility@CASE) sowie Rekrutierung und Onboarding (JoinIn@CASE) (Vgl. Hochschule Anhalt, 2021).

Im Zentrum des vorliegenden Artikels steht das letztgenannte Handlungsfeld JoinIn@CASE, das u.a. Rekrutierungsprozesse in den Fokus rückt. Insbesondere die sogenannte aktive Rekrutierung wird hierbei als strategisches Instrument betrachtet, das über die klassischen Stellenausschreibungen hinausgeht.

Obwohl derartige Maßnahmen zunehmend Einzug in die Hochschullandschaft halten, fehlt bislang eine systematische Untersuchung ihrer Wirtschaftlichkeit im Kontext öffentlicher Hochschulen. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Ziel ist es, die aktive Rekrutierung an HAW in Sachsen-Anhalt exemplarisch anhand begründeter Annahmen zu analysieren und auf ihre wirtschaftliche Effizienz hin zu überprüfen. Im Zentrum steht die Frage, ob sich Investitionen in aktive Rekrutierungsstrategien – insbesondere im Kontext begrenzter Ressourcen – langfristig auszahlen.

Der Artikel beleuchtet dabei zunächst die strukturellen Rahmenbedingungen und spezifischen Herausforderungen von HAW bei der Besetzung von Professuren. Ein theoretischer Abschnitt widmet sich der Definition und konzeptionellen Einordnung aktiver Rekrutierung sowie aktuellen Forschungsergebnissen zu deren Wirksamkeit.

Im Folgenden wird die Methodik der durchgeführten Wirtschaftlichkeitsuntersuchung erläutert, bevor die empirischen Befunde vorgestellt und diskutiert werden. Abschließend folgt eine Übersicht der Implikationen für die Hochschullandschaft sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten.

Aktive Rekrutierung im Hochschulkontext

Doch wie funktioniert aktive Rekrutierung im Hochschulkontext? An HAW stellt die aktive Rekrutierung ein strategisches Instrument dar, das versucht, in einem zunehmend wettbewerbsorientierten Wissenschaftsmarkt geeignetes Spitzenpersonal zu finden, zu gewinnen und dauerhaft zu binden. Potentielle Kandidat:innen werden dabei gezielt und direkt angesprochen. Mögliche Maßnahmen sind hierbei z.B. die persönliche Netzwerkarbeit, die Durchführung von Informationsveranstaltungen zum Thema Professur oder die Ansprache geeigneter Personen auf Fachtagungen und Messen. Wichtig ist außerdem die Nutzung von (Online-)Karrierenetzen, wie z.B. LinkedIn, dem laut eigener Angabe aktuell weltweit größten beruflichen Netzwerk im Internet (Vgl. LinkedIn Corporation, 2023).

Auch die Hochschulrektorenkonferenz hat anerkannt, dass der Generationenwechsel an deutschen Hochschulen tiefgreifende Reformen erfordert, insbesondere im Hinblick auf den Abbau bestehender struktureller Geschlechterungleichheiten. Mit der Selbstverpflichtung „Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen“ (Vgl. Hochschulrektorenkonferenz, 2024) hat sie daher fünf konkrete Ziele und dazugehörige Maßnahmen formuliert, die den Signatarhochschulen dabei helfen sollen, vor allem Frauen in frühen wissenschaftlichen Karrierephasen für den Beruf Professor:in zu begeistern, um so den Kandidat:innenkreis für Berufungen qualitativ

und quantitativ zu erweitern. Denn aktuell beträgt der Anteil an Frauen im professoralen Bereich an HAW in Deutschland nur 27% (Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V., 2024). Diese Zahl führt auch dazu, dass Professorinnen generell einen höheren Workload, bspw. durch Gremientätigkeiten, haben und dadurch weniger Zeit für Forschung bleibt. Es werden somit ungewollt unattraktivere Arbeitsbedingungen für Frauen geschaffen. Dieses Problem lässt sich langfristig nur mit einer Steigerung der Anzahl an qualifizierten Bewerbungen von Wissenschaftlerinnen und deren Berufung lösen. Hierzu kann aktive Rekrutierung einen Beitrag leisten.

Doch nicht nur das Geschlechterungleichgewicht hat Auswirkungen auf die Nachbesetzung von Professuren. Hinzu kommt, dass die speziellen Anforderungen an HAW-Professuren oft nicht ausreichend bekannt sind, insbesondere bei potenziellen Kandidat:innen, die an Universitäten promoviert haben (Vgl. BMFTR, 2025). Im Gegensatz zu einer Universitätsprofessur erfordert eine HAW-Professur eine Mehrfachqualifikation, die in Sachsen-Anhalt sowohl wissenschaftliche Expertise als auch eine mindestens dreijährige Berufserfahrung außerhalb des Hochschulbereichs umfasst (Vgl. § 35 HSG LSA). Diese kann nur in Ausnahmefällen durch eine Habilitation kompensiert werden, denn eine Habilitation ist keine allgemeine Voraussetzung für eine HAW-Professur. Ebenso wie an einer Universität wird zusätzlich ein abgeschlossenes Hochschulstudium, pädagogische Eignung und eine besondere Befähigung zur wissenschaftlichen oder künstlerischen Arbeit, in der Regel nachgewiesen durch eine abgeschlossene Promotion, benötigt.

Zudem mangelt es HAW im Vergleich zu Universitäten an Ansehen im Wissenschaftssystem, was ihre Attraktivität für Bewerber:innen mindert (Vgl. BMFTR, 2025).

Auch teilweise sehr spezifische Fachgebiete verkleinern den Kandidat:innenpool weiter, so dass bei einigen Professuren letztendlich nur eine geringe Anzahl an Personen in Frage kommt. Die Herausforderung besteht dann darin, diesen Personenkreis ausfindig zu machen, zu kontaktieren und von einer Bewerbung auf eine HAW-Professur zu überzeugen.

Dies verdeutlicht, dass es vielfältige Maßnahmen braucht, um das Berufsbild HAW-Professur stärker in der Öffentlichkeit zu verankern. Um weiterhin Spitzenpersonal zu gewinnen und langfristig an die Hochschulen zu binden, muss auch das Potential der aktiven Rekrutierung genutzt werden. Nur so lässt sich auch zukünftig eine hohe Qualität in Forschung und Lehre sowie Third Mission/Transfer etc. sicherstellen.

Methodik

Was genau bewirkt nun aktive Rekrutierung von Professor:innen in der Hochschullandschaft? Dies soll im Folgenden eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung aufzeigen, die auf Erfahrungswerten der einzelnen Mitgliedshochschulen des CASE-Projektes beruht. Die im weiteren Verlauf getroffenen Annahmen beziehen sich dabei auf eine kleine Hochschule mit ca. 3.000 Studierenden und 70 Professor:innen, welche in drei Fachbereiche mit wirtschaftlicher und technischer Ausrichtung gegliedert ist.

Als Grundlage für das methodische Vorgehen dient die „Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ des Bundesministeriums der Finanzen (RdSchr. des BMF vom 17.05.2024). Allerdings wird auf die vertiefende Analyse der Ausgangslage, die Bestimmung der Ziele und der Handlungsalternativen verzichtet, da dies bereits im Rahmen der Projektbeantragung erfolgte. In dieser Veröffentlichung liegt die Konzentration allein auf der Wirtschaftlichkeitsberechnung und -bewertung sowie der Sensitivitätsanalyse.

Um die finanziellen Auswirkungen dieser Investition zu beurteilen, wird bei der Untersuchung eine leicht abgewandelte Form der Kapitalwertmethode angewandt. Neben den real vorliegenden Auszahlungen werden auch eingesparte oder zusätzlich entstehende Arbeitsstunden nach dem Opportunitätskostenprinzip, sowie weitere vermiedene Auszahlungen als Einzahlungen monetär berücksichtigt. Nur so können die sich ergebenden Effekte angemessen einbezogen werden. Die Kapitalwertmethode soll nach BMF als einzelwirtschaftliches Verfahren angewandt werden, wenn u.a. „die Einnahmen und Ausgaben zu mehreren unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen“ (2024). Da ein Betrachtungszeitraum zu wählen ist, in dem die gesetzten Ziele erreichbar sind – in diesem Fall bietet sich aufgrund der benötigten Anzahl an Berufungsverfahren bis zum Eintritt des gewünschten Effektes ein Fünf-Jahres-Zeitraum an – wird mit solchen Finanzströmen zu rechnen sein. Entsprechend sind alle durch die Investition verursachten Ein- und Auszahlungen zu erfassen und auf den Zeitpunkt der Investitionsentscheidung, der erstmaligen Anschaffung des Recruiting-Tools, zu diskontieren und anschließend zu subtrahieren. Ein so berechneter positiver Kapitalwert gibt an, dass die Investition vorteilhaft ist.

$$K_0 = E_0 - A_0$$
$$E_0 = \sum_{t=0}^n \frac{e_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n}$$
$$A_0 = \sum_{t=0}^n \frac{a_t}{(1+i)^t} + I_0$$

Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse erfolgt anschließend eine dynamische Amortisationsrechnung. Dadurch kann festgestellt werden, zu welchem Zeitpunkt die Einzahlungen die Auszahlungen übertreffen werden (gemessen in Jahren und Anzahl an Verfahren).

Das genaue Vorgehen stellt sich wie folgt dar:

1. *Einzahlungen und Auszahlungen sowie weitere Effekte erfassen*
Zunächst werden alle mit der Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen und weitere Effekte identifiziert.
2. *Monetarisierung unter Berücksichtigung von Risiken*
Da nur ein Teil der tatsächlichen Ein- und Auszahlungen bereits in Geldeinheiten besteht, wird für die weiteren Effekte, die bisher in Arbeitsstunden vorliegen, eine Umrechnung vorgenommen. Dabei wird auch die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten sowie die jeweilige Höhe der monetären Größen berücksichtigt, indem passende Erwartungswerte ermittelt werden.
3. *Geldbeträge diskontieren*
Die über einen längeren Zeitraum zu unterschiedlichen Zeiten eintretenden Effekte müssen in zeitlicher Hinsicht homogenisiert werden.
4. *Bestimmung Kapitalwert*
Anschließend kann die Berechnung des Kapitalwerts durchgeführt werden.
5. *Sensitivitätsanalyse*
Im Rahmen der Sensitivitätsanalyse wird die Amortisationsdauer in Verfahren und Jahren bestimmt. Weiterhin wird die Anzahl der Verfahren im betrachteten Fünf-Jahres-Zeitraum variiert, um zu zeigen, unter welchen Bedingungen der Einsatz von aktiver Rekrutierung (noch) vorteilhaft ist.
6. *Betrachtung weiterer Effekte*
Neben den unmittelbar oder mittelbar finanziell wirksamen Effekten, die in die Kapitalwertberechnung einbezogen werden, gibt es noch weitere, schwerer zu quantifizierende Auswirkungen, auf welche zum Abschluss eingegangen wird. Diese sollen auch Gegenstand zukünftiger Forschung sein.

Resultate

Einzahlungen und Auszahlungen sowie weitere Effekte erfassen

Zunächst wurden alle Effekte erfasst, die als Einzahlungen qualifiziert werden. Diese ergeben sich ausschließlich aus vermiedenen Auszahlungen durch das Einsparen eines nicht erfolgreichen ersten Verfahrens. Verschiedene Daten aus dem Verbund

zeigen, dass lediglich ein Drittel aller Berufungsverfahren im ersten Versuch erfolgreich beendet wird. Es zeigte sich, dass die Mehrheit der Verfahrensabbrüche nach der zweiten Sitzung und damit nach den persönlichen Vorstellungsterminen erfolgte, nämlich bei der Hälfte aller Abbrüche, wobei auch einzelne Verfahren bis zu dreimal abgebrochen wurden. Der Grund hierfür liegt nach Auswertung der Daten in der geringen Anzahl an geeigneten Bewerber:innen, die dazu führt, dass eine Berufsungsliste mit wenigstens drei Personen oft nicht mehr erreichbar ist.

Bei neun Verfahren wurde aktive Rekrutierung eingesetzt um solche Abbrüche zu verhindern. Bei drei dieser Verfahren konnte eine sonst notwendige Wiederholungsausschreibung durch die zusätzlichen Kandidat:innen vermieden werden. Zur leichteren Berechnung wird davon ausgegangen, dass die Berufung im zweiten Verfahren erfolgreich gewesen wäre, obwohl in einem Drittel der Stellenbesetzungsverfahren drei oder sogar vier Ausschreibungen notwendig waren. Somit sind diese monetären Effekte mit großer Wahrscheinlichkeit in der Realität höher.

Im Ergebnis werden die Auszahlungen für die erfolglose Ausschreibung der Stelle und die Arbeitsstunden, die bei der Durchführung des abgebrochenen Berufungsverfahrens anfielen eingespart. In der Zeit, in der die Berufungskommissionsmitglieder (Berufungskommissionsvorsitz (BK-Vorsitz) und fünf weitere Professor:innen sowie zwei wissenschaftliche Mitarbeiter:innen (WiMa), zwei Studierende, der oder die Gleichstellungsbeauftragte (GB), eventuell die Schwerbehindertenvertretung (SBV), das Dekanat, der oder die Justiziar:in, die bzw. der Berufsungsbeauftragte/ Senatsberichtserstatter:in, die Personalsachbearbeitung und die oder der Rektor:in) mit dem am Ende erfolglosen Verfahren beschäftigt waren, hätten sie sich anderen Dienstgeschäften widmen können. Diese Opportunitätskosten werden entsprechend als Einzahlungen behandelt.

Die Auszahlungen setzen sich aus den Anschaffungskosten für ein Recruiting-Tool, wie das im Verbund genutzte LinkedIn Recruiter Profil und aus der Zeit, die für die eigentliche aktive Rekrutierung aufwendet wird, zusammen.

In folgender Tabelle sind die als Ein- und Auszahlungen berücksichtigten Effekte dargestellt:

Als Einzahlungen berücksichtigt	Als Auszahlungen berücksichtigt
<i>vermiedene Auszahlung</i>	<i>Anschaftungskosten</i>
für Anzeigen in Fachzeitschriften, Online-Plattformen und sozialen Medien	des LinkedIn Recruiter Profils
<i>vermiedene Arbeit</i>	<i>zusätzliche Arbeit</i>
Berufungskommissionsvorsitz: Sitzungen, Einladungen, Protokolle, Sichtung der Unterlagen, Organisation, Einladung zum Vorstellungstermin, Fragen vorbereiten für Kolloquium, Einarbeitung, Kommunikation der Stellenanzeige, Kommunikation mit Dekan:in/ Rektor:in	mit aktiver Ansprache
Professor:innen, Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen, Gleichstellungsbeauftragte:r, Schwerbehindertenvertretung (SBV), Studierende: Sitzungen, Sichtung der Unterlagen, Fragen vorbereiten für Kolloquium, Einarbeitung	Recruiter:in: Absprache Berufungskommissionsvorsitz, Vorbereitung von Vorlagen, Recherche, Ansprache, Verfassen von Antworten, Telefonate, Dokumentation, Sonstiges
Senatsberichtserstatter:in/ Berufungsmanagement: Sitzungen, Einarbeitung, Synopse/Sichtung der Unterlagen, Stellenanzeige, Beratung, Bewerbungsmanagement	
Dekan:in: Zusammensetzung der Berufungskommission, Beschlüsse vorbereiten, Kommunikation mit Rektor:in/ Berufungskommissionsvorsitz	
Dekanatssekretariat: ggfs. Teilnahme an Sitzungen für Protokollführung	
Justiziar:in: Beratung	
Personal-SB: Stellenanzeige platzieren	
Rektor:in: Kommunikation mit Dekan:in/ Berufungskommissionsvorsitz	

Monetarisierung unter Berücksichtigung von Risiken

Zunächst werden auch hier die Effekte auf der Seite der Einzahlungen betrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass die Wahrscheinlichkeit der Einsparung einer erfolglosen Erstausschreibung 33,3% beträgt. Dies entspricht den letzten Erfahrungen, nachdem dies in drei von neun Fällen gelang. Nach Daten aus der Personalstatistik kann für die Verweildauer von Professor:innen an einer der Verbundhochschulen ein Zeitraum von 15 Jahren angenommen werden. Ausgehend von den o.g. 70 Professuren ist daher mit vier bis fünf Wiederbesetzungen im Jahr zu rechnen. Für den betrachteten Zeitraum von fünf Jahren sind dies entsprechend 24 Berufungsverfahren, wobei in acht dieser Verfahren erwartet wird die gewünschte Wirkung zu erzielen, also durch aktive Rekrutierung eine Ausschreibung einzusparen (erfolgreiche Verfahren).

Für die Platzierung einer professoralen Stellenausschreibung in verschiedenen Medien werden im Durchschnitt der Verbundhochschulen 6.074,00€ angesetzt. Wird von einer Teuerung um 2,4% p.a. ausgegangen, was der durchschnittlichen Inflationsrate der letzten zehn Jahre entspricht (Vgl. Statistisches Bundesamt, 2025), ergibt sich ein monetärer Effekt von 51.443,57€, wenn sich die acht erfolgreichen Verfahren gleichmäßig auf die fünf Jahre verteilen.

Auch für die Ermittlung der vermiedenen Arbeitszeit wurde auf Erfahrungen aus dem Hochschulverbund zurückgegriffen. Entsprechend quantifiziert wurden alle Aufgaben, die die beteiligten Personengruppen während der Dauer eines Berufungsverfahrens ausüben. Daraus resultierend entstand folgende Übersicht:

<u>Berufungskommissionsvorsitz</u>	<i>30,5 Stunden</i>
davon...	
Sitzungen	<i>13 Stunden</i>
Einladung	<i>1 Stunde</i>
Protokoll	<i>3 Stunden</i>
Sichtung der Unterlagen	<i>5 Stunden</i>
Organisation	<i>1,5 Stunden</i>
Einladung Vorstellungstermin	<i>1,5 Stunden</i>
Fragen vorbereiten für Kolloquium	<i>1,5 Stunden</i>
Einarbeitung	<i>2 Stunden</i>
Kommunikation Stellenanzeige	<i>1 Stunde</i>
Kommunikation mit Dekan:in/Rektor:in	<i>1 Stunde</i>

<u>Professor:innen, WiMa, GS, SBV, Studierende</u>	<i>18,5 Stunden (+1 Studierende)</i>
davon...	
Sitzungen	<i>13 Stunden</i>
Sichtung der Unterlagen	<i>4 Stunden</i>
Fragen vorbereiten für Kolloquium	<i>0,5 Stunden</i>
Einarbeitung	<i>1 Stunde</i>
Vorbereitung Befragung nach PLV (Studierende)	<i>1 Stunde</i>
<u>Senatsberichtserstatter:in/Berufungsmanagement</u>	<i>34,5 Stunden</i>
davon...	
Sitzungen	<i>13 Stunden</i>
Einarbeitung	<i>1 Stunde</i>
Synopse/Sichtung der Unterlagen	<i>15 Stunden</i>
Stellenanzeige	<i>2 Stunden</i>
Beratung	<i>3,5 Stunden</i>
Bewerbungsmanagement	<i>4 Stunden</i>
<u>Dekan:in</u>	<i>2 Stunden</i>
davon...	
BK-Zusammensetzung	<i>0,5 Stunden</i>
Beschlüsse vorbereiten	<i>0,5 Stunden</i>
Kommunikation mit Rektor:in/BK-Vorsitz	<i>1 Stunde</i>
<u>Dekanatssekretariat</u>	<i>6,5 Stunden</i>
Sitzungen (anteilig, nur in manchen Fachbereichen)	<i>6,5 Stunden</i>
<u>Justiziar:in</u>	<i>1 Stunde</i>
Beratung	<i>1 Stunde</i>
<u>Personal-Sachbearbeitung</u>	<i>0,5 Stunden</i>
Stellenanzeige platzieren	<i>0,5 Stunden</i>
<u>Rektor:in</u>	<i>0,75 Stunden</i>
Kommunikation mit Dekan:in/BK-Vorsitz	<i>0,75 Stunden</i>
Insgesamt	<i>175,75 Stunden</i>

Die dargestellten Werte sollen als realistische mittlere Schätzung verstanden werden und erfolgten unter der Annahme von 19 Bewerbungen, sechs Einladungen zur persönlichen Vorstellung und fünf Teilnahmen an Probelehrveranstaltung und Kolloquium.

Im zweiten Schritt erfolgt die Monetarisierung unter Nutzung der Entgelte oder Besoldungen mit Stand von Februar 2025. Die reale Besoldung liegt allerdings etwas höher, da die Hochschulen verschiedene Zuschläge gewähren. Aus Daten des statistischen Bundesamtes (Vgl. Forschung & Lehre, 2022) lässt sich hierfür ein gemittelter Wert von ca. 13,5% für W2-Professuren und ca. 29,6% für W3-Professuren berechnen. Dazu kommt ein kalkulatorischer Zuschlag von 30% für Professuren und 24% für andere Stellen. Auch hier wurde eine Steigerung von 2,4% p.a. für die Entgelte bzw. Besoldungen angenommen und der Wert der eingesparten Arbeitsleistung mit 132.967,79€ für 1.406 Stunden berechnet.

Für die als Auszahlungen behandelten monetären Größen wurden ebenso diese getroffenen Annahmen genutzt. Eine Jahreslizenz des LinkedIn Recruiter Profils kostete im Februar 2025 10.800 \$ oder 9.275€ (Vgl. Schumann, 2025). Für die fünf Jahre ergeben sich somit Auszahlungen in Höhe von 48.655,07€.

Die zusätzliche Arbeitszeit wurde durch eine Arbeitsanalyse festgestellt, welche folgenden Durchschnittswerte ergab:

<u>Recruiter:in</u>	<i>16 Stunden</i>
davon...	
Absprache mit BKV	<i>0,5 Stunden</i>
Vorbereitung Vorlagen/Tabelle	<i>0,75 Stunden</i>
Recherche	<i>8 Stunden</i>
Ansprache	<i>1,5 Stunden</i>
Antworten verfassen	<i>2 Stunden</i>
Telefonate	<i>1,5 Stunden</i>
Dokumentation	<i>1 Stunde</i>
Sonstiges	<i>0,75 Stunden</i>

Auch diese Angaben basieren auf der Annahme eines durchschnittlichen Verfahrens, welches in Anbetracht der bisherigen Erfahrungen durch 57 angeschriebene Kandidat:innen, 24 Antworten und vier Telefonate gekennzeichnet ist. Durch die

Eigenheiten der unterschiedlichen Fachgebiete bezüglich des potentiellen, promovierten Bewerbendenkreises ergeben sich hier jedoch größere Schwankungen.

Die Monetarisierung erfolgte analog zur Arbeitszeit der Berufungskommission, wodurch sich für den Einsatz in 24 Verfahren über fünf Jahre eine Auszahlung von 21.284,04€ für 384 Stunden ergibt.

Geldbeträge diskontieren

Da diese als Ein- und Auszahlungen behandelten Effekte zu unterschiedlichen Zeitpunkten eintreten, jedoch der Gegenwartswert betrachtet werden soll, sind die Beträge zu diskontieren. Hierfür ist von einem nominalen Kalkulationszinssatz von 1,1% p.a. auszugehen, wie auch im Rundschreiben des BMF für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (2024) festgesetzt.

Die diskontierten Werte sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Als Einzahlungen berücksichtigt	Als Auszahlungen berücksichtigt
<i>vermiedene Auszahlung</i>	<i>Anschaffungskosten</i>
für Anzeigen in Fachzeitschriften, Online-Plattformen und sozialen Medien	des Recruiting-Tools (LinkedIn Recruiter Profil)
49.817,82€	47.583,07€
<i>vermiedene Arbeit</i>	<i>zusätzliche Arbeit</i>
128.765,65€	20.660,41€

Bestimmung Kapitalwert

Der Kapitalwert beträgt entsprechend $178.583,47€ - 68.243,48€ = \underline{110.399,99€}$. Die Einzahlungen liegen um den Faktor 2,62 über den Auszahlungen.

Sensitivitätsanalyse

Die als Auszahlung angenommenen 68.243,48€ werden nach dem vierten erfolgreichen Verfahren (87.436,61€) überschritten. Somit sollte sich diese Investition, unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen, nach 12 Verfahren oder 2,6 Jahren amortisiert haben. Anders formuliert muss lediglich bei 17% der Verfahren die Einsparung einer Ausschreibung gelingen (in fünf Jahren bei 24 Verfahren). Dies wird auch im Diagramm 1 ersichtlich.

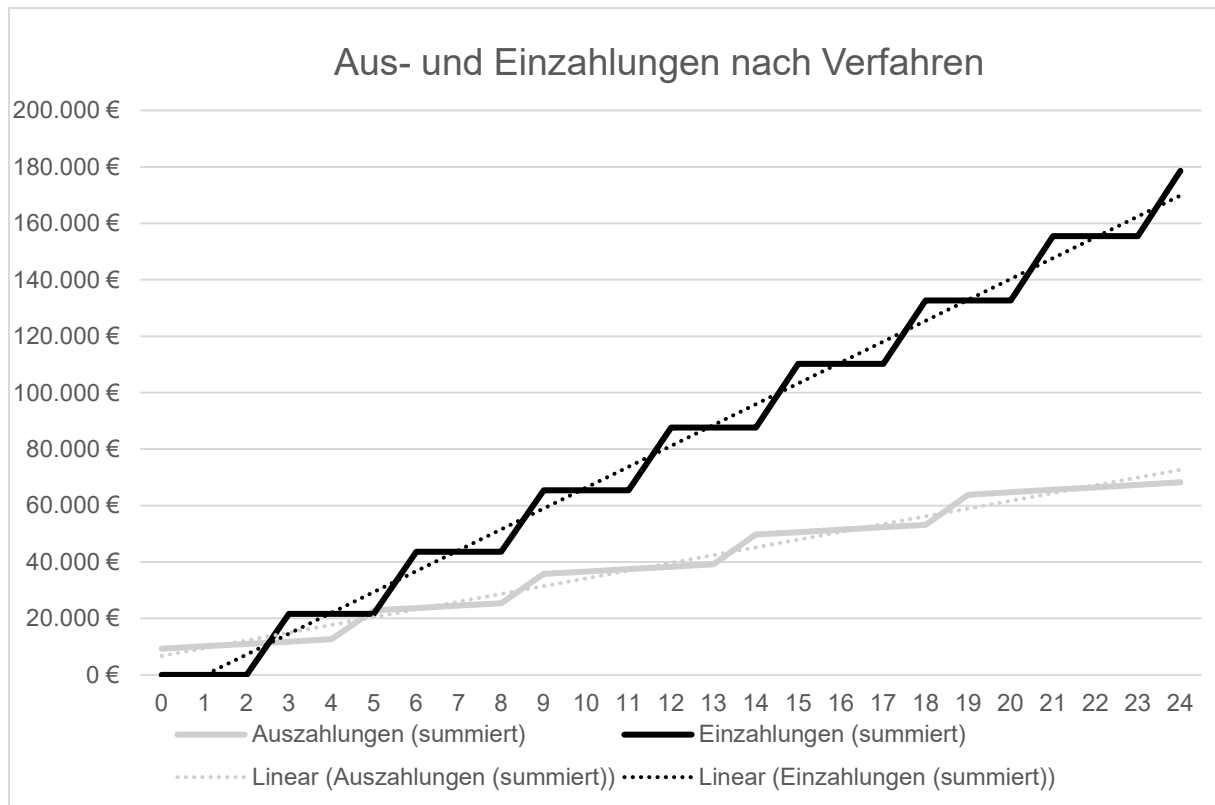


Diagramm 1 – „Aus- und Einzahlungen“ nach Verfahren (eigene Darstellung)

Die Variation der Anzahl der Verfahren im gewählten Fünf-Jahres-Zeitraum führt zu folgendem Ergebnis:

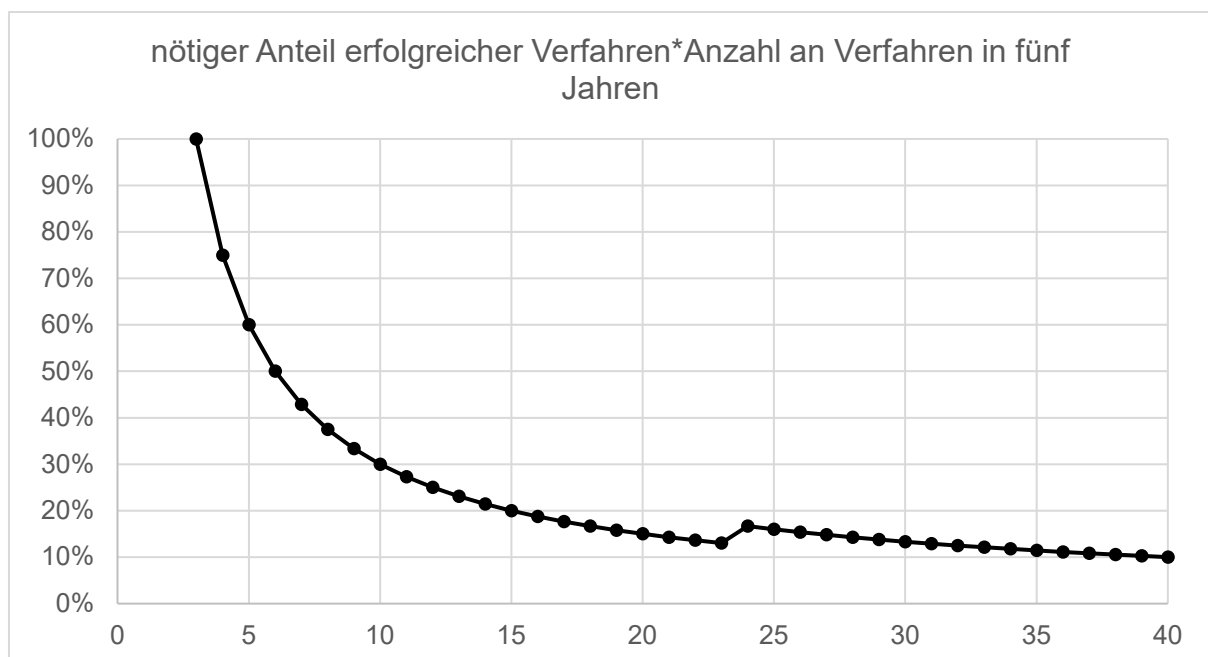


Diagramm 2 - nötiger Anteil erfolgreicher Verfahren*Anzahl an Verfahren in fünf Jahren (eigene Darstellung)

Die zur Amortisation notwendige Erfolgsquote bleibt zwischen 15 und 40 Verfahren in fünf Jahren zwischen 10% und 20%, was deutlich geringer als die beobachtete Erfolgsquote von 33,3% ist.

Beeinflusst wird diese Berechnung auch durch weitere Faktoren. So verringern sich die Einzahlungen bei Einführung effizienterer Prozesse, da die Berufungskommission weniger Zeit für ein Verfahren benötigt. Preis- oder Personalkostenänderungen, die stark von den angenommenen 2,4% Teuerungsrate abweichen, können ebenfalls zur Änderung des Kapitalwertes führen.

Andererseits wurden bisher keine Einsparungen bei der Arbeitszeit der/des Recruiter:in berücksichtigt, die sich jedoch ergeben sollten, nachdem mit steigender Erfahrung die Professuren und Fachgebiete identifiziert werden können, wo aktive Rekrutierung kaum oder keine zusätzlichen Bewerbungen verspricht. Dort können mit geringerem Zeiteinsatz Auszahlungen eingespart werden.

Das Risiko für eine Hochschule ist zu guter Letzt auch durch die Möglichkeit, jährlich den Vertrag für das Recruiting-Tool zu kündigen und entsprechende Aufgaben umzuverteilen, gering. So kann auf Zeiträume mit erwartbar weniger Berufungsverfahren reagiert werden.

Betrachtung weiterer Effekte

Neben den betrachteten Größen werden mittel- und langfristig weitere Effekte erwartet, die Gegenstand weiterer Forschung sein können. So ist davon auszugehen, dass die angesprochenen Personen durch den Kontakt in der Anwerbungsphase ein höheres Commitment aufweisen und in der Folge die Wahrscheinlichkeit für den Rückzug einer Bewerbung geringer ausfällt.

Weiter führen Wiederholungsausschreibungen immer wieder dazu, dass aussichtsreiche Kandidat:innen ihre Bewerbung zurückziehen, weil sie in der Zwischenzeit eine andere Anstellung gefunden haben oder sich ihr Leben anderweitig weiterentwickelt hat. Auch dieses Risiko wird durch aktive Rekrutierung und die Einsparung solcher wiederholten Verfahren reduziert. Bestenfalls entsteht damit auch eine höhere Qualität unter den Listenplatzierten.

Durch die beschleunigte Besetzung müssen die sonst unbesetzten Stellen nicht oder zumindest nur für einen kürzeren Zeitraum vertreten werden. Das spart Aufwand für die Verwaltung, erleichtert die Lehrplanung und erhöht die Qualität der Lehre.

Zudem könnte es zur Verbesserung der Qualität von Lehre, Forschung und Third-Mission-Aktivitäten durch die Berufung von qualifizierteren und geeigneteren Professor:innen kommen. Dies wird sich allerdings erst mit einem gewissen zeitlichen Abstand zeigen lassen.

Noch wahrscheinlicher ist eine verbesserte Reputation der Hochschule, die aufgrund der schnelleren Verfahren und durch den Einsatz moderner Recruitingmethoden entsteht. Sowohl die externe Person im Berufungsverfahren als auch die angesprochenen Kandidat:innen sind hierfür wichtige Multiplikator:innen. Letztgenannte sind auch bei einer nicht erfolgreichen Bewerbung weiterhin interessant. Durch die aktive Ansprache ergibt sich zwangsläufig ein größeres Bewusstsein für Hochschulen als potentielle Arbeitgeberinnen. Bei zukünftigen Ausschreibungen bewerben sich diese Personen dann gegebenenfalls selbstständig, leiten die Stellenanzeige an ihr Netzwerk weiter oder können zumindest erneut kontaktiert werden. Dann besteht die Möglichkeit, ohne weitere Maßnahmen genügend hochwertige Bewerbungen zu erhalten oder zumindest günstigere Produkte von LinkedIn mit gleichen Ergebnissen einzusetzen – den Recruiter Lite oder den Sales Navigator. Auch für Lehraufträge oder Forschungsprojekte können diese Kontakte genutzt werden.

Wie bereits zu Beginn erläutert, lässt sich das Ziel der Herstellung einer weiblicheren und diverseren Personalstruktur mit aktiver Rekrutierung verfolgen. Durch die gezielte Ansprache dieser Personengruppen wird sichergestellt, dass auch diese von der Stellenausschreibung erfahren. Gleichzeitig können eventuelle Selbstzweifel im persönlichen Kontakt abgebaut werden.

Diskussion & Fazit

Abschließend ist anzuführen, dass die vorliegende Wirtschaftlichkeitsuntersuchung die Notwendigkeit des Einsatzes aktiver Rekrutierung als modernes Mittel der Personalgewinnung auch an (öffentlichen) Hochschulen unterstreicht. Das haushälterische Risiko für die öffentliche Hand stellt sich als gering dar. In der dargestellten Beispielrechnung konnte ein positiver Kapitalwert von 110.399,99€ für einen Betrachtungsraum von fünf Jahren mit 24 Berufungen festgestellt werden. Auch die weiteren betrachteten Effekte im Kapitel zuvor sprechen dafür, auch nach der Laufzeit der FH-Personal-Projekte verstärkt auf dieses Instrument zu setzen und es in die regulären Hochschulstrukturen zu überführen.

Es wird darauf hingewiesen, dass durch die Anpassung der getroffenen Annahmen für eine spezifische Hochschule andere Ergebnisse resultieren können. Es wird daher ausdrücklich dazu ermutigt, solch eine angepasste Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchzuführen.

Aus methodischer Perspektive ist erneut darauf hinzuweisen, dass die Kapitalwertmethode in der vorliegenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchung auf den Zuwachs und die Verringerung von Arbeitsstunden ausgeweitet wurde, wodurch es

sich bei den angegebenen Ein- und Auszahlungen nicht durchgängig um tatsächliche Zahlungsflüsse handelt. Ein Großteil des Nutzens der aktiven Rekrutierung geht in mehr zeitlichen Ressourcen für andere Tätigkeiten, etwa in Forschung und Lehre, auf.

Um Rückschlüsse auf die zuvor genannten qualitativen Effekte der aktiven Rekrutierung ziehen zu können, werden weitere Daten gesammelt, um dann mit dem Verfahren der Nutzwertanalyse eine umfassendere Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu realisieren.

Literatur

Bundesministerium der Finanzen. (2024, 17. Mai). Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen. RdSchr. des BMF vom 12. Januar 2011 in der Fassung der Änderung durch RdSchr. des BMF vom 17.05.2024 – II A 3 – H 1012-6/23/10003 :006. https://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_20122013_IIA3H1012100810004.htm, 07. Juli 2025

Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt. (k.A.). FH-Personal. Wissenschaftliche Karriere. https://www.bmbf.de/DE/Forschung/Wissenschaftssystem/WissenschaftlicheKarriere/FhPersonal/fhpersonal_node.html, 07. Juli 2025

Forschung & Lehre. (2022, 28. November). *Bis zu 1.670 Euro Differenz bei tatsächlicher Besoldung*. <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/professur/bis-zu-1670-euro-differenz-bei-tatsaechlicher-besoldung-5208>, 07. Juli 2025

Hochschule Anhalt. (2021). *Center of Advanced Scientific Education*. <https://www.hs-anhalt.de/hochschule-anhalt/profil/projekte/case.html>, 07. Juli 2025

Hochschulrektorenkonferenz. (2024, 14. Mai). *Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen - Selbstverpflichtung der deutschen Hochschulen*. Beschluss der 38. Mitgliederversammlung der HRK am 14. Mai 2024 in Fulda. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2024-05-14_HRK-MV_Beschluss_Geschlechtergerechtigkeit.pdf, 07. Juli 2025

Hüsch, M. (2025, 12. Februar). *Demographische Entwicklung bei Professor*innen in Deutschland*. CHE Centrum für Hochschulentwicklung. <https://hochschuldaten.che.de/demographische-entwicklung-bei-professoren/>, 07. Juli 2025

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. (2024). *Wie hoch ist der Frauenanteil bei Professuren in Deutschland?* Metavorhaben Innovative Frauen im Fokus. <https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/infopool/daten-und-fakten/frauen-in-der-wissenschaft/frauenanteil-in-professuren-zeitreihe/>, 07. Juli 2025

LinkedIn Corporation. (2023). *Was ist LinkedIn und wie kann ich es nutzen?* LinkedIn Hilfe. <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441/what-is-linkedin-and-how-can-i-use-it-?lang=de-DE>, 07. Juli 2025

Schumann, A. (2025, 27. Juni). *Wie viel kostet LinkedIn Recruiter im Jahr 2025? Kosten und Nutzen aufgedeckt*. Manatal. <https://www.manatal.com/de/blog/how-much-is-linkedin-recruiter>, 07. Juli 2025

Statistisches Bundesamt. (2025). Verbraucherpreisindex und Inflationsrate. DESTATIS Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Verbraucherpreisindex/_inhalt.html#_pljj871xa, 07. Juli 2025

Anhang

Annahmen

- Inflation: 2,4%
- Zinssatz: 1,1% (nominale Kalkulationszinssatz für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, BMF, 08.06.2024)
- Verfahren (Abbruch): 19 Bewerbungen, 6 Einladungen, 5 Personen in Probelehrveranstaltung und danach Abbruch nach der Probelehrveranstaltung, mit mehr qualifizierten Bewerbungen würde es weiter gehen (nach Daten aus dem Hochschulverbund erfolgten 50% der Abbrüche nach der zweiten Sitzung, jeweils die Anderen davor oder danach – entsprechend Abbruch nach zweiter Sitzung als Median; Mittelwert in Verbunddaten bzgl. Anzahl der Bewerbungen bei abgebrochenen Verfahren: 19)
- Erfolgsquote: 9 Verfahren, 24 Bewerbungen, 7 Listenplatzierte und zwei berufene Professor:innen führten dazu, dass in drei Fällen eine Wiederholungsausschreibung vermieden wurde, die sonst ohne die zusätzlichen Kandidat:innen nötig geworden wäre → 33,3% der Fälle
- Anzahl Verfahren in 5 Jahren: Verweildauer von 15 Jahren und 70 Professor:innen laut Personalstatistik bedeutet 4,67 Ausschreibungen p.a., 23,33 in 5 Jahren
- Personalkosten: Tabellenentgelte bzw. Besoldung mit Stand 02/2025; nach Artikel Forschung und Lehre lagen reale Besoldungen in Sachsen-Anhalt in den Jahren 2017 bis 2021 zwischen 12,9% und 14,5% höher; Zuschlag von 13,5% auf Tabellen-W2-Besoldung; zusätzlich kalkulatorischer Zuschlag von 30% bei Professur und 24% bei anderen Stellen (ständige Haushaltskalkulation); Zeitaufwand von Senatsberichtserstatter:in, Referent:in für Personalgewinnung und BK-Mitgliedern zu einzelnen Arbeitsschritten bei folgendem Workload: 19 Bewerbungen, 6 Einladungen, 5 Kandidat:innen in PLV; aktive Ansprache mit 57 Kandidat:innen, 24 Antworten und 4 Telefonaten → (Erfahrungswerte aus bisherigen Verfahren)
- Ausschreibungskosten: 6.074€ (u.a. academics, Zeit oder FAZ, LinkedIn, ResearchGate, Fachzeitschrift(en))
- LinkedIn Recruiter Profil: 9.275€