

CHECK

DEMOGRAFISCHER WANDEL IM HOCHSCHULMANAGEMENT

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN



Inhaltsverzeichnis

Einführung	S. <u>3</u>
Quick CHECK - Zentrale Befunde im Überblick	S. <u>4-5</u>
Methodisches Vorgehen und Datengrundlagen	S. <u>6-9</u>
Hochschulleitungen	
Altersstruktur der Hochschulleitungen in Deutschland	S. <u>10-15</u>
Exkurs: Kompetenzanforderungen an künftige Hochschulkanzler*innen	S. <u>16-18</u>
Nicht-wissenschaftliches Personal	
Altersstruktur des nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonals	S. <u>19-27</u>
Demografische Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen Personal	S. <u>28-31</u>
Stellenentwicklung in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen	S. <u>32-37</u>
Chancen durch Verlängerung der Lebensarbeitszeit	S. <u>38-40</u>
Rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen	S. <u>41-42</u>
Was folgt daraus?	S. <u>43-46</u>
Literatur und Impressum	S. <u>47-49</u>

Einführung

Mit dieser Publikation wird erstmals eine datenbasierte Analyse des demografischen Wandels in den Hochschulleitungen und dem nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonal vorgelegt. Beide Gruppen lassen sich unter dem Oberbegriff „Hochschulmanagement“ subsummieren (vgl. Infokasten auf dieser Seite), wobei hier unterschiedliche Funktionen und Hierarchieebenen angesprochen sind. Während die Mitglieder von Hochschulleitungen dem Topmanagement angehören, bekleidet das nicht-wissenschaftliche Personal i. d. R. eher mittlere Managementpositionen.

Zur Entwicklung der Profession „Hochschulmanagement“ liegt bereits eine Fülle von Untersuchungen vor. So haben sich z. B. Blümel und Hüther (2015) und Kleimann (2016) mit dem Profil von Hochschulkanzler*innen, dem Aufbau neuer Stellen in der Hochschulverwaltung und dem Führungsverhalten von Universitätsleitungen beschäftigt. Neuere Publikationen richten den Blick stärker auf veränderte Aufgaben in forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen (Möller, Gilch & Würmseer 2022), die Arbeitssituation wissenschaftsunterstützender Beschäftigter (Banscherus 2024) oder Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung in der Hochschulverwaltung (Möller et al. 2026). Eine umfassende Untersuchung des demografischen Wandels im Hochschulmanagement fehlte bislang jedoch. Vor diesem Hintergrund ist es Ziel des CHECKs, anhand von empirischen Befunden valide Aussagen zum bevorstehenden altersbedingten Ausscheiden in Hochschulleitungen

Das **Hochschulmanagement** ist Teil des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements, zu dem die Mitglieder sowohl von Hochschulleitungen als auch des nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonals gehören (vgl. Nickel & Reum 2024, S. 3). Zur Hochschulleitung zählen Rektor*innen bzw. Präsident*innen, Prorektor*innen bzw. Vizepräsident*innen und Kanzler*innen bzw. hauptamtliche Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal. Zum nicht-wissenschaftlichen Personal zählen Mitarbeitende der Verwaltungen, Bibliotheken und des technischen Bereichs von Hochschulen sowie das Pflegepersonal in Universitätskliniken.

und im nicht-wissenschaftlichen Personal, zur möglichen künftigen Stellenentwicklung sowie zu Veränderungen bei den Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen und den damit einhergehenden Herausforderungen bei der Personalgewinnung zu generieren. Nach einer Darstellung des methodischen Vorgehens und der Datengrundlagen wird zunächst die Altersstruktur der Hochschulleitungen und insbesondere der Kompetenzanforderungen künftiger Hochschulkanzler*innen in den Blick genommen. Daran schließt sich eine vertiefte Analyse der Situation des nicht-wissenschaftlichen Personals an. Im Mittelpunkt stehen aktuelle und zukünftige Entwicklungen bei den Stellen, die Herausforderungen bei der Nachbesetzung sowie gesetzliche und strukturelle Rahmenbedingungen. Abschließend werden Schlussfolgerungen für den Umgang mit dem demografischen Wandel im Hochschulmanagement abgeleitet.

Quick CHECK – Zentrale Befunde im Überblick

❖ Mehrheit der Hochschulleitungen steuert auf Ruhestand zu:

Bei den Rektor*innen/Präsident*innen beträgt der Anteil von über 55-Jährigen rund 70 Prozent, aber auch bei den Prorektor*innen/Vizepräsident*innen dominiert diese Altersgruppe mit rund 55 Prozent. Eine Ausnahme bilden hier die Kanzler*innen mit einem Anteil von rund 45 Prozent. Dabei zeigen sich z. T. deutliche Unterschiede nach Hochschultyp und Trägerschaft. Offenbar findet die Übernahme des Amtes als Rektor*in/Präsident*in oder Prorektor*in/Vizepräsidentin vorwiegend in der fortgeschrittenen wissenschaftlichen Karrierephase statt. Dadurch entsteht hier demografisch gesehen ein erheblicher Handlungsbedarf.

❖ Veränderte Anforderungen an künftige Kanzler*innen:

Hochschul- und Wissenschaftsmanagement sowie Wirtschafts- und Rechtswissenschaften bleiben zwar in Zukunft wichtige fachliche Hintergründe, doch zugleich wird der Stellenwert übergreifender Kompetenzen steigen. Dieser Befund weist auf die Veränderung der Rolle von Hochschulkanzler*innen hin. Statt des primär administrativen Charakters könnte in Zukunft eher das bereichsübergreifende Denken und Handeln stärker gefordert sein. Diese Auffassung vertreten vor allem jüngere Kanzler*innen.

❖ Differenzierter Handlungsdruck beim nicht-wissenschaftlichen Personal:

Je nach Personalgruppe, Hochschultyp und Trägerschaft werden sich die demografischen Effekte unterschiedlich auswirken. Den höchsten Altersdurchschnitt weist das Personal in Bibliotheken und Technik auf, gefolgt von der Verwaltung und dem Pflegepersonal in Universitätskliniken.

❖ Westdeutsche Hochschulen stärker betroffen als ostdeutsche:

Regional zeigen sich Unterschiede beim demografischen Wandel. Der Anteil älterer Beschäftigter im nicht-wissenschaftlichen Bereich variiert teils erheblich zwischen den Bundesländern. In Westdeutschland liegt dieser durchschnittlich höher als in Ostdeutschland. Für die Hochschulen empfiehlt sich ein kontinuierliches Monitoring der Altersstruktur im eigenen Personalbereich, um den Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen.

❖ KI und Digitalisierung als Gamechanger beim Personalbedarf:

In den zurückliegenden fünf Jahren hat es im nicht-wissenschaftlichen Bereich vor allem einen Stellenzuwachs bei der Digitalisierung von Lehre und Studium, im IT-Management und im Forschungsmanagement gegeben. In Zukunft wird sich der Bedarf vor allem bei der Digitalisierung der Verwaltung verstärken und es werden sich neue Tätigkeiten und Stellenprofile vor allem durch den Einsatz von KI herausbilden. Das bedeutet allerdings nicht, dass dadurch zugleich mehr Stellen entstehen. Vielmehr kann es durch den Einsatz von KI zum Wegfall von Tätigkeiten kommen. Zudem werden auch im nicht-wissenschaftlichen Personal übergreifende Kompetenzen an Bedeutung gewinnen.

❖ Demografischer Wandel als Chance zur Umstrukturierung:

Das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitenden kann im nicht-wissenschaftlichen Bereich dazu genutzt werden, die Personalstruktur an die sich wandelnden Herausforderungen anzupassen. Dafür ist eine vorausschauende Personalplanung notwendig. Eine 1:1-Nachbesetzung der Posten ist nicht per se sinnvoll.

Quick CHECK – Zentrale Befunde im Überblick

❖ Multidimensionale Herausforderungen bei Personalgewinnung:

Der demografische Wandel verschärft die Personalgewinnung und die Nachfolgeplanung im nicht-wissenschaftlichen Personal. Rund drei Viertel der befragten Kanzler*innen sehen Herausforderungen insbesondere mit Blick auf das nicht-wissenschaftliche Hochschulpersonal zukommen. Neben schwierigen Nachbesetzungen und Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen werden als Problembereiche u. a. der Verlust von Know-how, längere Vakanzen und die begrenzte Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen als Arbeitgeber genannt.

❖ Chancen durch Verlängerung der Lebensarbeitszeit:

Eine Mehrheit der befragten Kanzler*innen sieht Chancen durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit oder die Weiterarbeit nach Erreichen des Ruhestandzeitpunkts u. a. mit Hilfe von Instrumenten wie Flexi- und Aktivrente. Das gilt insbesondere in den mittleren und höheren Laufbahngruppen des nicht-wissenschaftlichen Personals.

❖ Keine starren gesetzlichen Vorgaben:

Die befragten Hochschulkanzler*innen stehen einer stärkeren gesetzlichen Regulierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements überwiegend kritisch gegenüber. Sowohl eine gesetzliche Definition der Personalkategorie als auch der formalen Qualifikationsanforderungen wie der Promotion oder ein verbindlicher, spezifischer Studienabschluss finden mehrheitlich keine Zustimmung. Wichtig sind vielmehr flexible rechtliche Rahmenbedingungen, die den Hochschulen ausreichend Spielraum bei der Ausgestaltung von Aufgaben, Rollen und Personalprofilen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement lassen. Bestrebungen wie z. B. derzeit in Niedersachsen, wo im Rahmen der Novellierung des Landeshochschulgesetzes die Personalkategorie „Wissenschaftsmanagement“ als Karrierepfad für den wissenschaftlichen Nachwuchs fokussiert werden soll, würden somit eine zu starke Eingrenzung darstellen.

Auf den Punkt gebracht: In den kommenden Jahren werden sich etliche Herausforderungen durch den demografischen Wandel im Hochschulmanagement ergeben. Einerseits steuern viele Hochschulleitungsmitglieder und erfahrene Beschäftigte im nicht-wissenschaftlichen Personal auf den Ruhestand zu. Andererseits ergeben sich dadurch Chancen, die Personalstruktur auf die zukünftigen Anforderungen zuzuschneiden. Dabei zeigt sich u. a., dass sich die Rollen von Hochschulkanzler*innen und des nicht-wissenschaftlichen Personals in einem Veränderungsprozess befinden. Digitalisierung, KI und neue Aufgabenprofile beeinflussen den künftigen Personal- und Kompetenzbedarf erheblich. Die zentrale Herausforderung besteht daher nicht allein darin, Stellen nachzubesetzen, sondern neue Arbeits- und Tätigkeitsfelder gezielt zu entwickeln und dafür geeignete Fachkräfte zu rekrutieren.

Methodisches Vorgehen und Datengrundlagen

Analyse bundesweiter Daten des Statistischen Bundesamtes

Der vorliegende CHECK basiert auf zwei Datenquellen, um ein umfassendes Bild des demografischen Wandels in den Hochschulleitungen und dem nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonal aufzuzeigen. Zunächst erfolgt eine Analyse von bundesweiten Daten des Statistischen Bundesamtes zur Altersstruktur des Hochschulpersonals aus dem Jahr 2024, welche für die vorliegende Untersuchung spezifisch angefordert wurden. Ein besonderer Fokus der Auswertung liegt auf den Beschäftigten ab 55 Jahren, da diese Gruppe in den kommenden Jahren voraussichtlich altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden wird. Die zusätzliche Ausweisung der 50- bis 55-Jährigen ermöglicht zudem eine Einschätzung, wie sich altersbedingte Veränderungen perspektivisch entwickeln könnten. Die vom Statistischen Bundesamt ausgewiesene Kategorie „Sonstiges Personal“ wird nicht berücksichtigt, da keine validen Informationen dazu vorliegen, welche Personengruppen enthalten sind. Vor der Auswertung erfolgte eine Bereinigung der Daten. Dabei wurden die Fälle ausgeschlossen, bei denen keine Angaben zum Alter vorlagen. Die Fallzahlen sind je nach Hochschultyp und Hochschulträgerschaft unterschiedlich und werden jeweils in den Abbildungen ausgewiesen. Bei den Hochschulleitungen wird nach den Positionen Rektor*in/Präsident*in, Prorektor*in/Vizepräsident*in und Kanzler*in differenziert.

Weitere Auswertungen erfolgen zudem nach Hochschultyp (Universitäten, Fachhochschulen (FH) bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW), Verwaltungshochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen) und nach Trägerschaft (staatlich, privat, kirchlich). Bei der Interpretation der Daten sind jedoch Einschränkungen zu beachten: Nicht immer bilden sie die tatsächliche Situation vollständig ab. So hat das Statistische Bundesamt nur Daten zu 276 Kanzler*innen erfasst. Tatsächlich liegt deren bundesweite Gesamtzahl jedoch deutlich höher (vgl. [Seite 8](#)). Beim nicht-wissenschaftlichen Personal erfolgt die Auswertung differenziert nach Verwaltungspersonal, Bibliothekspersonal, technischem Personal und Pflegepersonal. Zudem werden hier ebenfalls weitere Auswertungen nach Hochschultyp und Hochschulträgerschaft durchgeführt. Darüber hinaus kommen Analysen nach Laufbahngruppe 1 (einfacher und mittlerer Dienst) sowie Laufbahngruppe 2 (gehobener und höherer Dienst) hinzu.

Da vertiefte Informationen zum demografischen Wandel im nicht-wissenschaftlichen Personal deutscher Hochschulen bislang nicht vorliegen, wurde ergänzend eine bundesweite Online-Befragung von Hochschulkanzler*innen durchgeführt. Details zum methodischen Vorgehen bei dieser Erhebung finden sich auf den beiden nachfolgenden Seiten.

Bundesweite Online-Befragung von Hochschulkanzler*innen

Um vertiefte und aussagekräftige Informationen zum demografischen Wandel im nicht-wissenschaftlichen Personal generieren zu können, wurde vom 24.04.2026 bis zum 03.06.2026 eine bundesweite Online-Befragung von Kanzler*innen inkl. hauptamtlichen Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal an staatlichen und privaten Hochschulen durchgeführt. Als Verwaltungsleitungen haben die Adressat*innen einen guten Überblick über die Situation beim nicht-wissenschaftlichen Personal. Dies hatte bereits die 2015 vom INCHER durchgeführte Befragung von Hochschulkanzler*innen gezeigt (Blümel & Hüther 2015). Bei der Online-Befragung handelt es sich um eine Vollerhebung. Angeschrieben wurden 391 Personen aus staatlichen, privaten und kirchlichen Hochschulen im gesamten Bundesgebiet. Als Kooperationspartner für die Online-Befragung konnten „KUniD – Verein der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands e.V.“ und der „Verein der Hochschulkanzler*innen e.V.“ gewonnen werden. Vertreter*innen beider Verbände haben sich zudem am Pretest des Fragebogens beteiligt. Für die vorliegende Untersuchung wurde die Kategorie „nicht-wissenschaftliches Personal“ eigenständig definiert. Sie umfasst nach der im Fragebogen vorgegebenen Definition Personen, deren Stellen im Verwaltungsbereich sowohl auf zentraler Ebene als auch in den

Fakultäten/Fachbereichen angesiedelt sind, aber auch Verwaltungs- und Bibliothekspersonal sowie technisches Personal bzw. Personen, deren Stellen dem mittleren Hochschul- und Wissenschaftsmanagement zugeordnet sind. Da Pflegepersonal ausschließlich an Universitätskliniken beschäftigt ist und nicht in allen Hochschultypen vorkommt, wurde dieses nicht in diese Erhebung einbezogen.

Der Fragebogen war relativ kurz gehalten, um die Bereitschaft zur Beteiligung zu fördern. Er umfasste 14 Fragen zu folgenden

Themenblöcken:

- *Allgemeine Fragen* (z. B. Hochschultyp, Trägerschaft, Größe, Qualifikationsprofil von Hochschulkanzler*innen)
- *Fragen zum demografischen Wandel im nicht-wissenschaftlichen Personalbereich der jeweiligen Hochschule* (z. B. Herausforderungen bei der Wiederbesetzung von Stellen und Personalgewinnung, Wachstumspotenzial von Stellen im mittleren Hochschulmanagement, Eignung rechtlicher Rahmenbedingungen)

Angaben zum Rücklauf der Fragebögen und zur Repräsentativität der gewonnenen Stichprobe sind auf der nachfolgenden [Seite 9](#) zu finden. Die Auswertung der Daten erfolgt an geeigneten Stellen auch nach Hochschultyp und -größe. Abhängig von der jeweiligen Fragestellung werden entweder prozentuale Anteile oder Mittelwerte ausgewiesen.

Rücklaufquote und Repräsentativität der Stichprobe

Von den 391 per E-Mail verschickten Einladungen an Kanzler*innen aus staatlichen, privaten und kirchlichen Hochschulen waren zwei nicht zustellbar, sodass sich die bereinigte Grundgesamtheit auf 389 Personen reduziert. 104 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Daraus ergibt sich insgesamt eine Rücklaufquote von 26,7 Prozent. Die Verteilung der Hochschultypen im Rücklauf ähnelt insgesamt der Verteilung in der Grundgesamtheit. Universitäten und FH/HAW weisen mit Abweichungen von +1,94 beziehungsweise +2,51 Prozentpunkten etwas höhere Anteile auf. Der Anteil der Kunst- und Musikhochschulen liegt dagegen um 4,45 Prozentpunkte unter dem Wert der Grundgesamtheit. Da deren Fallzahl bei maximal sieben liegt und daher nicht aussagekräftig ist, werden Kunst- und Musikhochschulen bei den hochschultypbezogenen Auswertungen ausgeschlossen.

Hochschultyp	Grundgesamtheit	Rücklauf	Abweichung
Universität	31,71 %	33,65 %	+1,94 Prozentpunkte
FH/HAW	54,22 %	56,73 %	+2,51 Prozentpunkte
Kunst- und Musikhochschule	14,07 %	9,62 %	-4,45 Prozentpunkte

Staatliche Hochschulen sind zu 85,58 Prozent am Rücklauf beteiligt und damit gemessen an der Grundgesamtheit stark überrepräsentiert. Kirchliche und vor allem private Hochschulen sind dagegen deutlich unterrepräsentiert. Da die Befunde somit vor allem die Situation staatlicher Hochschulen widerspiegeln, wird auf eine differenzierte Analyse nach Hochschulträgerschaft verzichtet.

Hochschulträgerschaft	Grundgesamtheit	Rücklauf	Abweichung
staatlich	63,68 %	85,58 %	+21,89 Prozentpunkte
privat	27,11 %	9,62 %	-17,49 Prozentpunkte
kirchlich	9,21 %	4,81 %	-4,40 Prozentpunkte

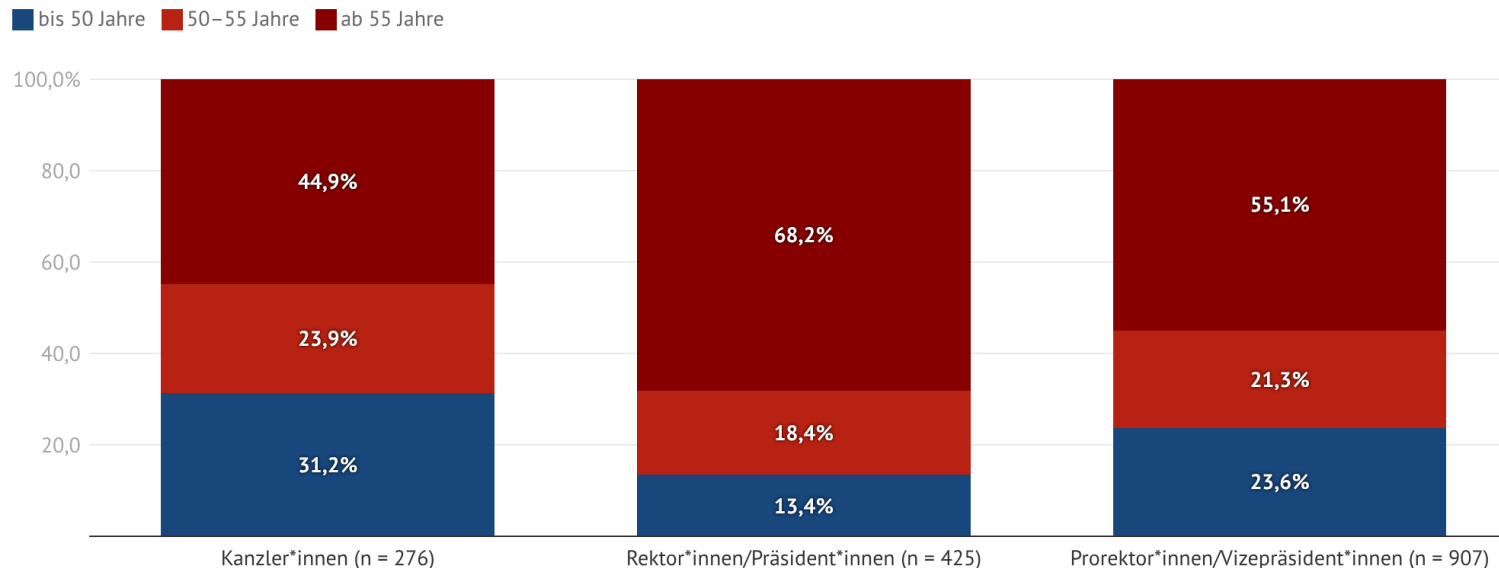
Mit Blick auf die befragten Kanzler*innen zeigt sich, dass ein erheblicher Teil in den kommenden zehn Jahren in den Ruhestand eintreten wird. 26,9 Prozent erwarten ihre Pensionierung bis 2031, weitere 17,3 Prozent bis 2036. Damit werden insgesamt 44,2 Prozent der Befragten bis 2036 aus dem Erwerbsleben ausscheiden. An Universitäten ist der Anteil der bis 2036 ausscheidenden Befragten mit 51,4 Prozent am höchsten, während dieser an FH/HAW (40,6 %) und an Kunst- und Musikhochschulen (40 %) niedriger ausfällt.

Altersstruktur der Hochschulleitungen in Deutschland

An der Spitze dominieren die über 55-Jährigen

Die Auswertung von Daten des Statistischen Bundesamtes zeigt, dass die Rektor*innen/Präsident*innen die Gruppe mit dem höchsten Altersdurchschnitt sind: 68,2 Prozent sind 55 Jahre oder älter und gehen in den kommenden Jahren in den Ruhestand. Weitere 18,4 Prozent entfallen auf die Altersgruppe 50 bis 55 Jahre. Hingegen sind nur 13,4 Prozent unter 50 Jahren. Etwas jünger fällt der Altersdurchschnitt bei den Prorektor*innen und Vizepräsident*innen aus. Hier gehören 55,1 Prozent zur Gruppe der über 55-Jährigen und weitere 21,3 Prozent sind zwischen 50 und 55 Jahre alt. Im Vergleich zu den Rektor*innen/Präsident*innen gibt es aber fast doppelt so viele Personen unter 50 Jahren (23,6 %). Das geringste Durchschnittsalter weisen die Kanzler*innen auf: Hier sind 31,2 Prozent unter 50 Jahren. Umgekehrt sind die über 55-Jährigen etwas weniger vertreten als in den anderen beiden Gruppen (44,9 %). Nimmt man die 50- bis 55-Jährigen hinzu, ergibt sich ein Anteil von 68,8 Prozent. Insgesamt ist somit in allen drei Kategorien mit demografischen Herausforderungen zu rechnen, wenn auch in unterschiedlicher Weise.

Altersstruktur deutscher Hochschulleitungen nach Beschäftigtengruppen



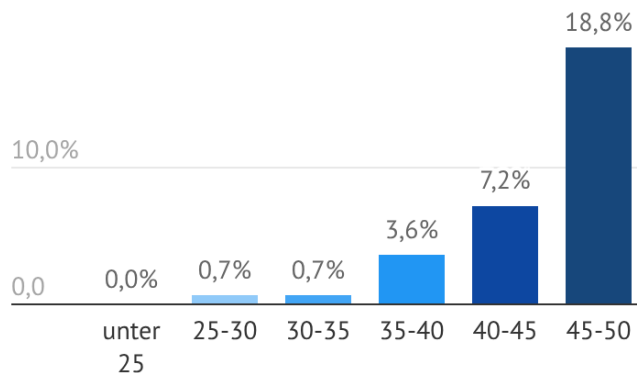
Kaum Chancen auf frühzeitigen Karrierebeginn

Die Befunde auf der vorherigen Seite haben deutlich gemacht, dass in allen drei Leitungsbereichen die unter 50-Jährigen am wenigsten vertreten sind. Ein genauerer Blick auf diese Gruppe zeigt, dass die 40- bis 50-Jährigen den größten Anteil ausmachen, während Personen unter 40 Jahren in allen drei Personalkategorien eine eher marginale Rolle spielen. Zwar heben sich die Kanzler*innen mit einem leicht höheren Anteil bei den 35- bis 40-Jährigen etwas ab, jedoch fällt der entsprechende Prozentwert (3,6 %) trotzdem sehr niedrig aus. Inhaber*innen von Positionen in Hochschulleitungen kommen also i. d. R. erst im vorgerückten Alter in ihr Amt. Möglicherweise ändert sich diese Situation im Zuge des demografischen Wandels. Wenn die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer (Mitte der 1950er bis Ende der 1960er Jahre) in Rente gehen, können sich Chancen auch für jüngere Personen eröffnen. Darüber hinaus ist allerdings auch zu fragen, ob es nicht unabhängig von demografischen Effekten sinnvoll wäre, wenn Hochschulen eine explizite Policy entwickelten, die frühzeitigere Karrieren und Chancen im Bereich der Hochschulleitungen gezielt fördert.

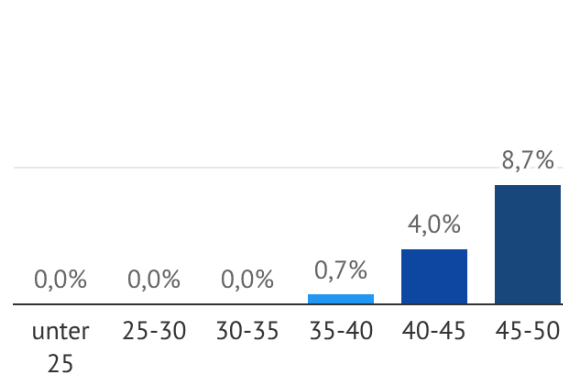
Altersstruktur deutscher Hochschulleitungen unter 50 Jahren nach Beschäftigtengruppen

unter 25 25-30 30-35 35-40 40-45 45-50

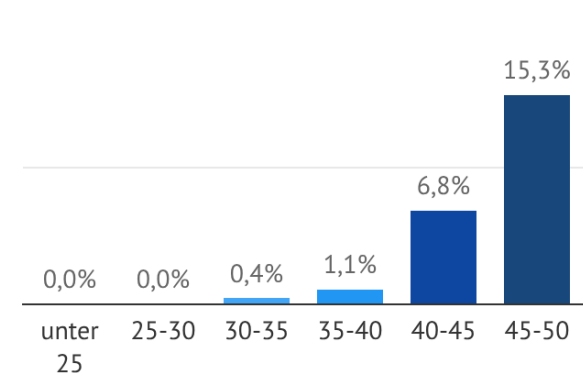
Kanzler*innen (n = 86)



Rektor*innen/Präsident*innen (n = 57)



Prorektor*innen/Vizepräsident*innen (n = 215)



Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Topmanagement staatlicher Hochschulen älter als an privaten Hochschulen

Bezogen auf die Gruppe der über 55-Jährigen, deren Ruhestand innerhalb der kommenden zehn bis zwölf Jahre eintreten wird, zeigt sich bei den Rektor*innen/Präsident*innen ein bemerkenswerter Unterschied zwischen dem staatlichen und dem privaten Hochschulsektor: Während 72,7 Prozent der Rektor*innen/Präsident*innen an staatlichen Hochschulen diesem Alterssegment angehören, trifft das im privaten Sektor nur auf 57,3 Prozent zu. Damit müssen staatliche Hochschulen mit größeren demografischen Effekten durch das altersbedingte Ausscheiden ihrer Topmanager*innen rechnen als die privaten Hochschulen. Nur leichte Unterschiede zeigen sich dagegen beim Vergleich nach Hochschultyp. Hier gibt es zwar in den Universitäten (70,3 %) und den Kunst- und Musikhochschulen (70,2 %) etwas mehr Rektor*innen/Präsident*innen, die älter als 55 Jahre sind, doch halten sich die quantitativen Abstände zu den nachfolgenden FH/HAW und Verwaltungshochschulen in Grenzen.

Rektor*innen/Präsident*innen ab 50 Jahren differenziert nach Hochschultyp und -trägerschaft

Hochschultyp bzw. -trägerschaft	50–55 Jahre	ab 55 Jahren	ab 50 Jahren insgesamt
Universitäten (n = 128)	19,5%	70,3%	89,8%
FH/HAW (n = 220)	18,2%	67,8%	86,0%
Verwaltungshochschulen (n = 30)	30,0%	60,0%	90,0%
Kunst- und Musikhochschulen (n = 47)	8,5%	70,2%	78,7%
staatlich (n = 278)	17,3%	72,7%	90,0%
privat (n = 110)	21,8%	57,3%	79,1%
kirchlich (n = 37)	16,2%	67,5%	83,7%

Tabelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Vizes an FH/HAW deutlich jünger als an Universitäten

Wie die Analyse der allgemeinen Altersstruktur auf den Seiten [12](#)–[13](#) gezeigt hat, ist das Reservoir jüngerer Nachwuchskräfte für das Amt des Rektors oder der Präsidentin insgesamt nicht allzu üppig bestückt. Bei der differenzierten Auswertung nach Hochschultyp lassen sich allerdings interessante Unterschiede erkennen. So fällt der Anteil der Prorektor*innen/Vizepräsident*innen, die über 55 Jahre alt sind und innerhalb der kommenden zehn bis zwölf Jahre in den Ruhestand gehen, an den FH/HAW (49,2 %) und den Verwaltungshochschulen (47,6 %) merklich geringer aus als an den Universitäten (61,3 %) und den Kunst- und Musikhochschulen (61,1 %). Unterschiede zeigen sich auch mit Blick auf die Trägerschaft. Zwischen den staatlichen und privaten Hochschulen gibt es ein deutliches Gefälle (57,9 % vs. 41,6 %). Den höchsten Anteil weisen bei den über 55-Jährigen allerdings die kirchlichen Hochschulen auf.

Prorektor*innen/Vizepräsident*innen ab 50 Jahren differenziert nach Hochschultyp und -trägerschaft

Hochschultyp bzw. -trägerschaft	50–55 Jahre	ab 55 Jahren	ab 50 Jahren insgesamt
Universitäten (n = 331)	18,7%	61,3%	80,0%
FH/HAW (n = 447)	23,0%	49,2%	72,2%
Verwaltungshochschulen (n = 21)	33,3%	47,6%	80,9%
Kunst- und Musikhochschulen (n = 108)	19,4%	61,1%	80,5%
staatlich (n = 689)	21,6%	57,9%	79,5%
privat (n = 166)	21,7%	41,6%	63,3%
kirchlich (n = 52)	15,4%	59,6%	75,0%

Tabelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Rund 60 Prozent der Universitätskanzler*innen steuern auf Ruhestand zu

Die Kanzler*innen haben von allen drei untersuchten Hochschulleitungspositionen den größten Anteil (31,2 %) von Beschäftigten unter 50 Jahren (vgl. [Seite 11](#)). Schaut man sich in dieser Gruppe nur diejenigen an, die 55 Jahre und älter sind und deren Ruhestand in nicht allzu ferner Zukunft liegt, so zeigt sich auch hier im Durchschnitt eine leicht jüngere Altersstruktur als bei den Rektor*innen/Präsident*innen sowie den Vizerektor*innen/Vizepräsident*innen. Differenziert nach Hochschultyp und Trägerschaft ergeben sich allerdings einige Unterschiede. So fällt der Anteil der über 55-Jährigen an Universitäten mit 59,3 Prozent am höchsten aus. Den niedrigsten Wert weisen die FH/HAW mit 37,1 Prozent auf. Bei der Analyse nach Trägerschaft stechen die kirchlichen Hochschulen mit 65 Prozent hervor, während die Anteile der Kanzler*innen über 55 Jahren an staatlichen (43,9 %) und an den privaten (41,2 %) Hochschulen in etwa gleichauf liegen.

Kanzler*innen ab 50 Jahren differenziert nach Hochschultyp und -trägerschaft

Hochschultyp bzw. -trägerschaft	50–55 Jahre	ab 55 Jahren	ab 50 Jahren insgesamt
Universitäten (n = 81)	23,5%	59,3%	82,7%
FH/HAW (n = 140)	22,1%	37,1%	59,3%
Verwaltungshochschulen (n = 16)	43,8%	43,8%	87,5%
Kunst- und Musikhochschulen (n = 39)	23,1%	43,6%	66,7%
staatlich (n = 205)	26,8%	43,9%	70,7%
privat (n = 51)	19,6%	41,2%	60,8%
kirchlich (n = 20)	5,0%	65,0%	70,0%

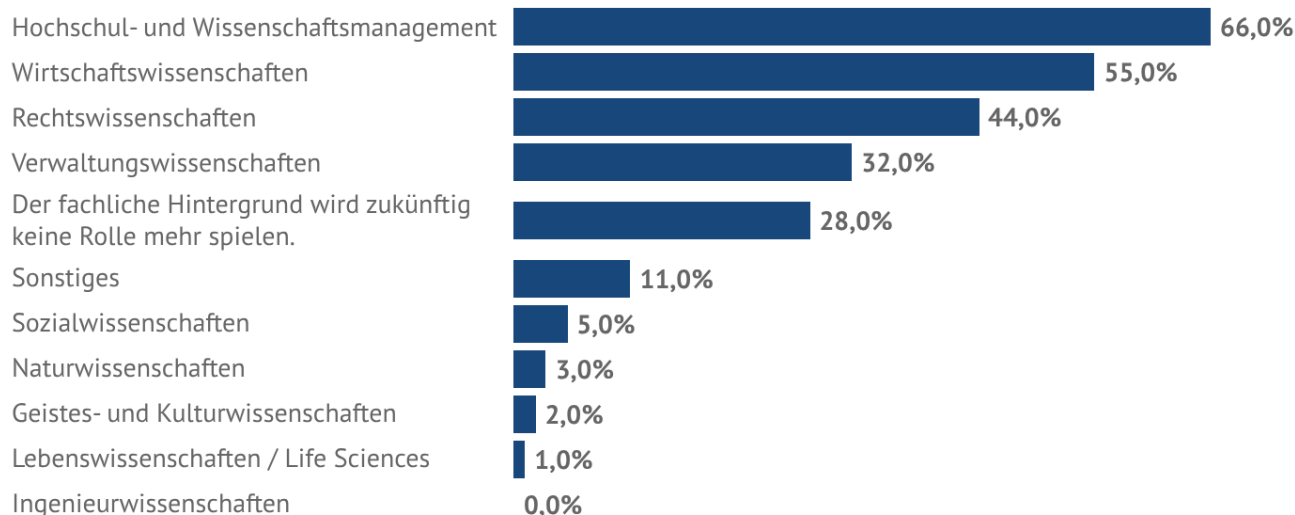
Tabelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Exkurs: Kompetenzanforderungen an künftige Hochschulkanzler*innen

Möglicher Bedeutungsverlust des fachlichen Hintergrunds

Wie eingangs erläutert, wurde zusätzlich zur Auswertung von Daten des Statistischen Bundesamtes eine bundesweite Befragung von Hochschulkanzler*innen inkl. hauptamtlichen Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal durchgeführt (vgl. Seite [8–9](#)). Dabei wurde u. a. auch um Einschätzungen zu Kompetenzanforderungen an künftige Kanzler*innen gebeten. Demnach gehen die Befragten mehrheitlich davon aus, dass künftig vor allem ein fachlicher Hintergrund im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement von Bedeutung sein wird (66 %). Danach folgen Wirtschaftswissenschaften (55 %) und Rechtswissenschaften (44 %). Verwaltungswissenschaften spielen zwar eine geringere, aber dennoch

Fachlicher Hintergrund künftiger Hochschulkanzler*innen bzw. (hauptamtlicher) Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal



Frageformulierung: Welcher fachliche Hintergrund wird für künftige Kanzler*innen bzw. (hauptamtliche) Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal von zentraler Bedeutung sein? (Mehrfachantworten möglich); n = 100

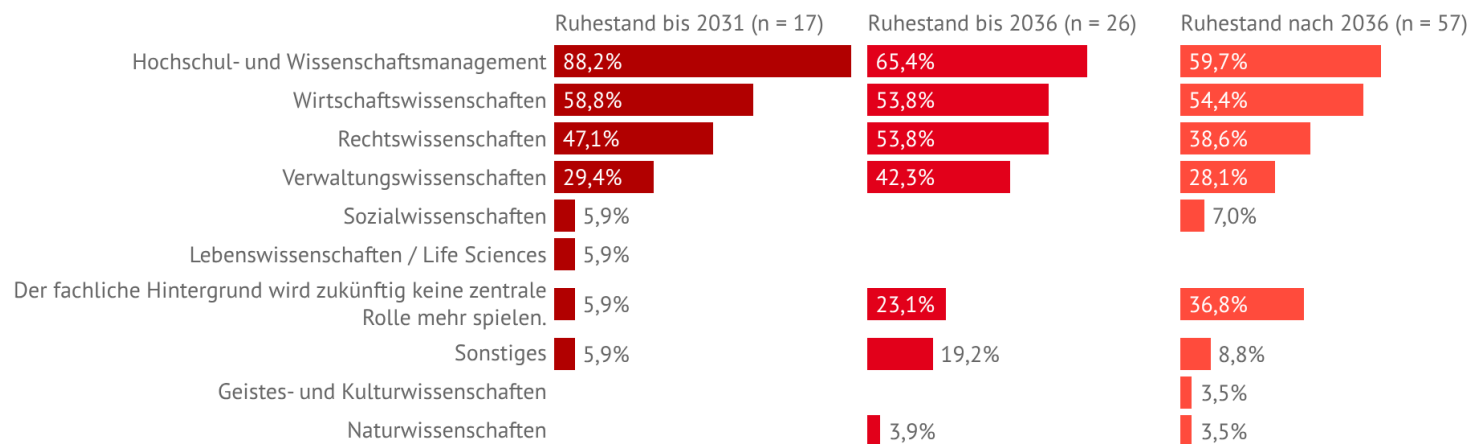
Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

hervorgehobene Rolle (32 %). Bemerkenswert ist, dass 28 Prozent der Befragten davon ausgehen, dass der konkrete fachliche Hintergrund für die Kanzlerposition in Zukunft keine Rolle mehr spielen wird. Damit vergleichbar sind auch die Angaben unter „Sonstiges“ (11 %): Hier wird mehrheitlich gesagt, dass künftig weniger der konkrete fachliche Ausbildungshintergrund als vielmehr übergreifende Kompetenzfelder entscheidend sein dürften. In eine ähnliche Richtung weisen auch Befunde zum nicht-wissenschaftlichen Personal allgemein. Dort wird bereichsübergreifendes Denken und Handeln als eine zunehmend wichtigere Aufgabe gesehen (vgl. [Seite 34](#)).

Einschätzungen unterscheiden sich nach Ruhestandszeitpunkt

Auffallend ist, dass die Einschätzungen der Befragten zum Kompetenzprofil offenbar im Zusammenhang mit dem Zeitpunkt des bevorstehenden Ruhestands stehen. Hier gilt: Je weiter das Ereignis entfernt ist, desto öfter wird die Auffassung geäußert, dass der fachliche Hintergrund bei Hochschulkanzler*innen künftig keine Rolle mehr spielen wird. So stimmen dieser Aussage nur 5,9 Prozent der bis 2031 ausscheidenden Befragten zu, aber 23,1 Prozent derjenigen, die bis 2036 in den Ruhestand gehen. Am häufigsten (36,8 %) wird die Antwortoption von den Befragten gewählt, die sich erst nach 2036 zur Ruhe setzen. Umgekehrt wird die Bedeutung von Kompetenzen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement besonders hoch von denjenigen eingeschätzt, die bis 2031 in den Ruhestand gehen (88,2 %). Dagegen sinken bei den später Ausscheidenden die Werte kontinuierlich auf 65,4 Prozent (Ruhestand bis 2036) und 59,7 Prozent (Ruhestand nach 2036). Relativ ähnlich eingeschätzt wird dagegen die künftige Bedeutung des wirtschaftswissenschaftlichen Know-hows. Schwankungen zeigen sich vor allem bezogen auf die Rechts- und Verwaltungswissenschaften.

Fachlicher Hintergrund künftiger Kanzler*innen bzw. (hauptamtlicher) Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal differenziert nach erwartetem Ruhestandszeitpunkt



Frageformulierung: Welcher fachliche Hintergrund wird für künftige Kanzler*innen bzw. (hauptamtliche) Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal von zentraler Bedeutung sein? (Mehrfachantworten möglich); n in Abbildung ausgewiesen

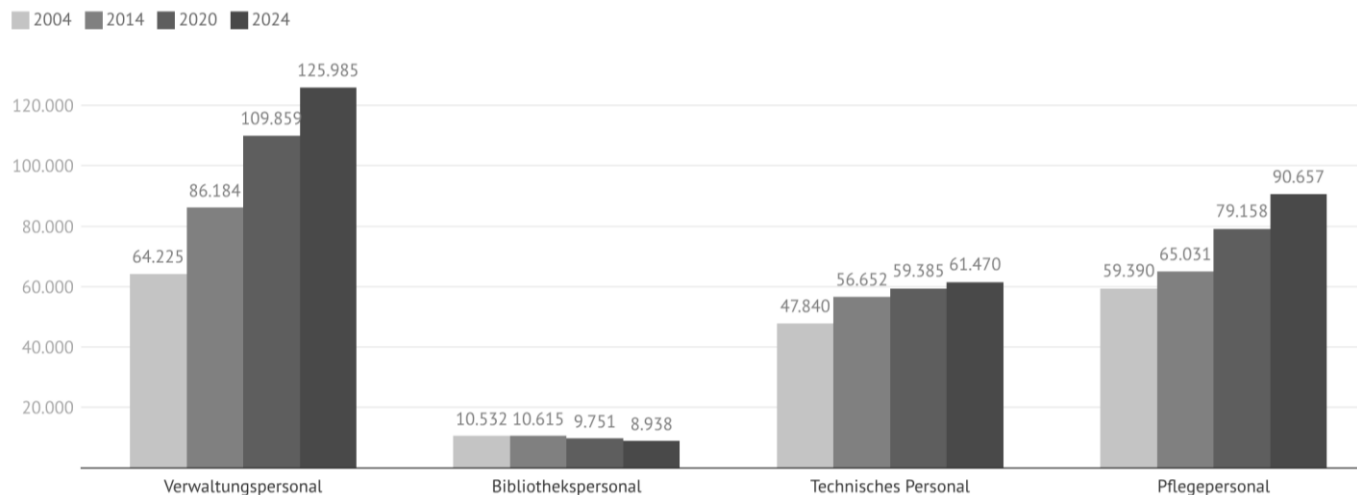
Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

Altersstruktur des nicht- wissenschaftlichen Hochschulpersonals

Stärkstes personelles Wachstum in der Hochschulverwaltung

Das nicht-wissenschaftliche Personal gliedert sich in die Bereiche Verwaltung, Bibliothek, Technik und Pflege, wobei das zuletzt genannte Tätigkeitsfeld ausschließlich in Universitätskliniken vorkommt. Wie die Abbildung zeigt, ist die quantitative Entwicklung in den vier Personalgruppen sehr unterschiedlich verlaufen. Nach den jüngsten verfügbaren Daten hat zwischen 2004 und 2024 vor allem das Verwaltungspersonal ein besonders starkes Wachstum zu verzeichnen: Die Zahl der Beschäftigten stieg von 64.225 auf 125.985 und hat sich damit nahezu verdoppelt. Etwas moderater fällt der Anstieg beim Pflegepersonal aus: Im selben Zeitraum ist die Personenzahl um rund ein Drittel von 59.390 auf 90.657 geklettert. Die geringste Zunahme hat das technische Personal zu verzeichnen. Hier kam es zu einer Steigerung der Beschäftigtenzahl um rund ein Viertel. Eine gegenläufige Entwicklung zeigt sich beim Bibliothekspersonal, welches seit 2014 einen leichten Rückgang erlebt. Dies kann u. a. eine Folge zunehmender Digitalisierung und genereller Einsparungen sein (vgl. Zuschlag 2026). Zudem herrscht im Bibliothekswesen allgemein ein erheblicher Fachkräftemangel (vgl. Schmid-Ruhe 2022). Der Personalzuwachs beschränkt sich im Übrigen nicht auf die Hochschulverwaltung: Auch die Zahl des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals ist zwischen 2004 und 2024 um knapp drei Viertel von 164.789 auf 284.396 Personen gestiegen (Statistisches Bundesamt 2026a & 2026b).

Quantitative Entwicklung des Hochschulpersonals in Verwaltung, Bibliothek, Technik und Pflege im Zeitverlauf

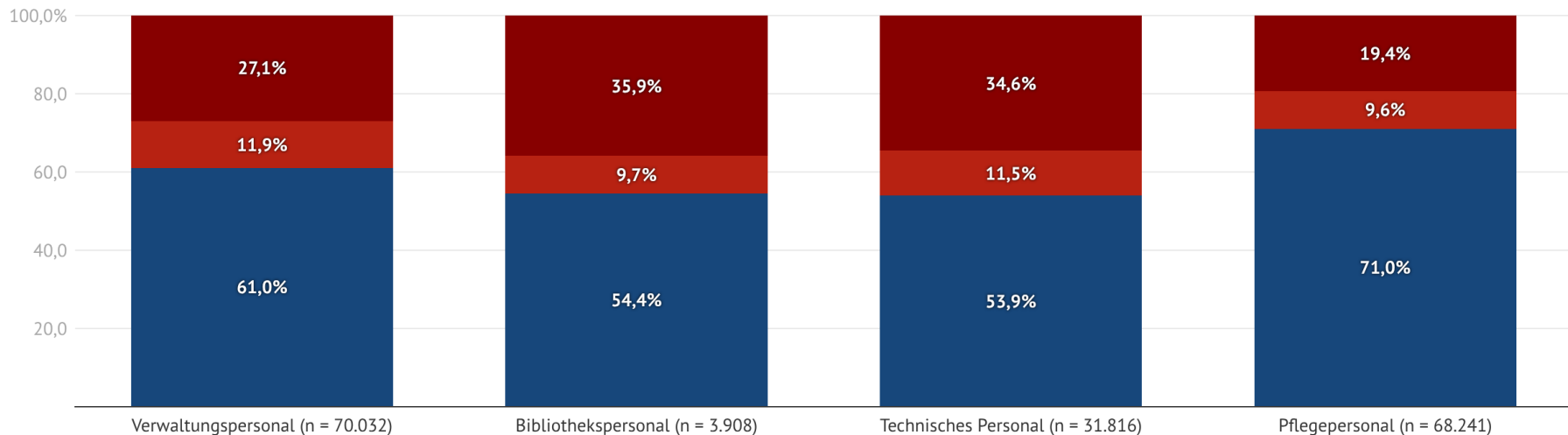


Heterogene Altersstruktur in den vier Berufsgruppen

Die Altersstruktur des nicht-wissenschaftlichen Personals variiert in den untersuchten Beschäftigtengruppen. Auffallend sind die Anteile höherer Altersgruppen beim Bibliothekspersonal und beim technischen Personal: Mehr als ein Drittel der Beschäftigten ist hier älter als 55 Jahre. Rechnet man die 50- bis 55-Jährigen hinzu, gehört fast jede zweite Person zur Altersgruppe ab 50 Jahren. Anders sieht die Situation im Verwaltungspersonal aus: Hier fällt der Anteil der unter 50-Jährigen mit 61 Prozent etwas höher aus als beim Bibliothekspersonal und beim technischen Personal. Den mit Abstand geringsten Altersdurchschnitt weist das Pflegepersonal auf: Hier gehören 71 Prozent der Altersgruppe der unter 50-Jährigen an. Da das Pflegepersonal ausschließlich an Universitätskliniken vorkommt und zudem in dieser Gruppe mittelfristig die geringsten demografischen Herausforderungen zu erwarten sind, wird bei den weiteren Analysen auf diese Personalkategorie nicht mehr näher eingegangen.

Altersstruktur des nicht-wissenschaftlichen Personals nach Beschäftigtengruppen

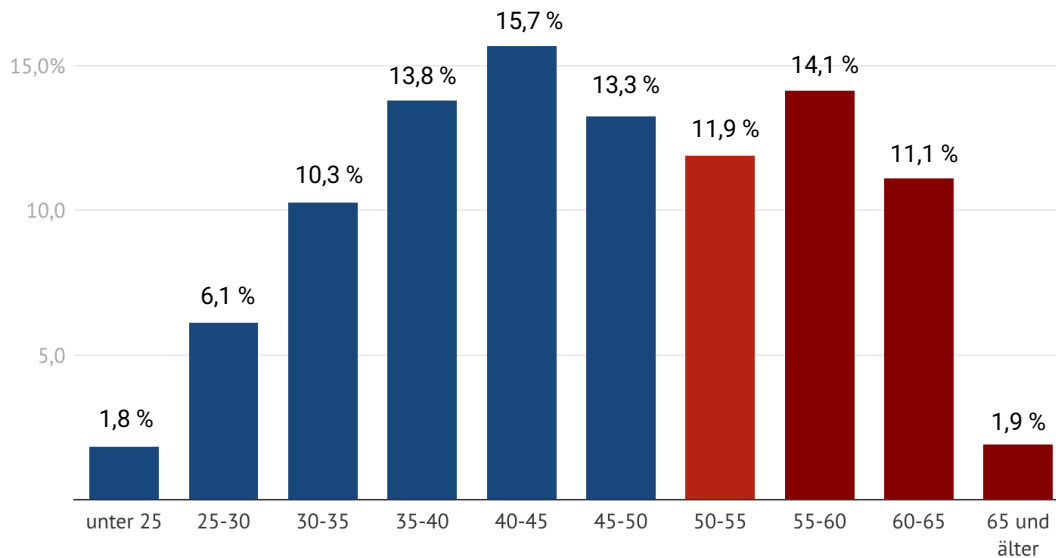
■ bis 50 Jahre ■ 50–55 Jahre ■ ab 55 Jahre



Verwaltungspersonal: Unter 30-Jährige eher selten

Das Verwaltungspersonal bildet die mit Abstand größte Gruppe im nicht-wissenschaftlichen Tätigkeitsfeld (vgl. [Seite 21](#)). Die vertiefte Analyse der Altersstruktur zeigt, dass Personen unter 30 Jahren in Hochschulverwaltungen nur einen marginalen Anteil von 7,9 Prozent ausmachen. Die größte Gruppe bilden die 40–50-Jährigen mit 29 Prozent, gefolgt von den 30–40-Jährigen mit 24,1 Prozent. Einerseits kann die Tatsache, dass es relativ wenige jüngere Beschäftigte in Hochschulverwaltungen gibt, ein Hinweis auf bevorstehende demografische Probleme sein. Andererseits zeigen Ergebnisse der vom CHE durchgeführten Online-Befragung von Hochschulkanzler*innen (vgl. [Seite 34](#)), dass es künftig u. a. durch die fortschreitende Digitalisierung, Automatisierung und den Einsatz von KI zu veränderten Tätigkeitsprofilen sowie zu organisatorischen Umstrukturierungen auch im Verwaltungsbereich kommen kann. Dies könnte möglicherweise dazu führen, dass vor allem einfachere Aufgaben, wie sie auf Einsteigerpositionen üblich sind, wegfallen oder die Arbeit insgesamt so gestrafft wird, dass weniger Personal benötigt wird. Genaue Untersuchungen dazu liegen allerdings derzeit nicht vor.

Detailanalyse der Altersstruktur in deutschen Hochschulverwaltungen



n = 70.032

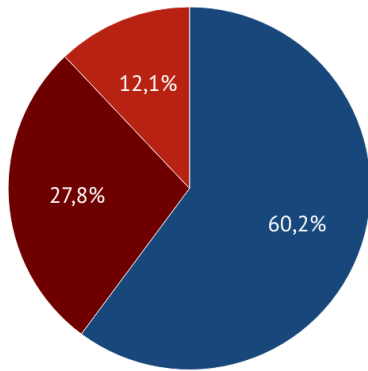
Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Private Hochschulen haben die jüngste Verwaltung

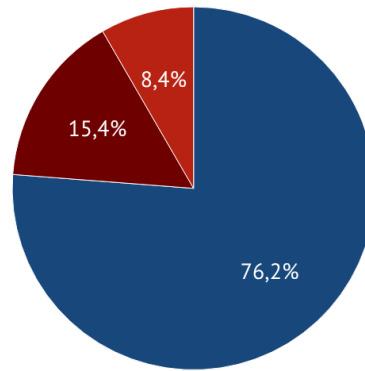
Ähnlich wie auf der Leitungsebene haben die privaten Hochschulen auch beim Verwaltungspersonal einen geringeren Altersdurchschnitt als die staatlichen Hochschulen zu verzeichnen. An Letzteren sind 27,8 Prozent der Beschäftigten 55 Jahre und älter, an privaten Hochschulen fällt dieser Anteil mit 15,4 Prozent deutlich niedriger aus. Kirchliche Hochschulen weisen mit 29 Prozent den höchsten Anteil in dieser Altersgruppe auf. Noch deutlicher wird dieser Befund, wenn zusätzlich die Altersgruppe der 50- bis 55-Jährigen einbezogen wird: Dann zählen an kirchlichen Hochschulen 42,6 Prozent, an staatlichen Hochschulen 39,9 Prozent und an privaten Hochschulen 23,8 Prozent des Verwaltungspersonals zur Altersgruppe ab 50 Jahren. Damit ist an kirchlichen und staatlichen Hochschulen bereits ein erheblicher Teil des Verwaltungspersonals in einem fortgeschrittenen Erwerbsalter. Demgegenüber sind an privaten Hochschulen mehr als drei Viertel des Verwaltungspersonals unter 50 Jahre alt. Die Ergebnisse legen somit nahe, dass insbesondere staatliche und kirchliche Hochschulen in den kommenden Jahren von altersbedingten Abgängen im Verwaltungsbereich betroffen sein könnten.

Altersstruktur des Verwaltungspersonals nach Hochschulträgerschaft

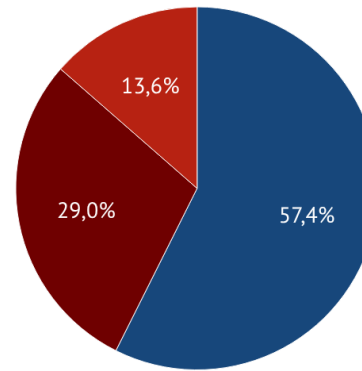
■ bis 50 Jahre ■ 50–55 Jahre ■ ab 55 Jahre



staatlich (n = 65.987)



privat (n = 3.470)



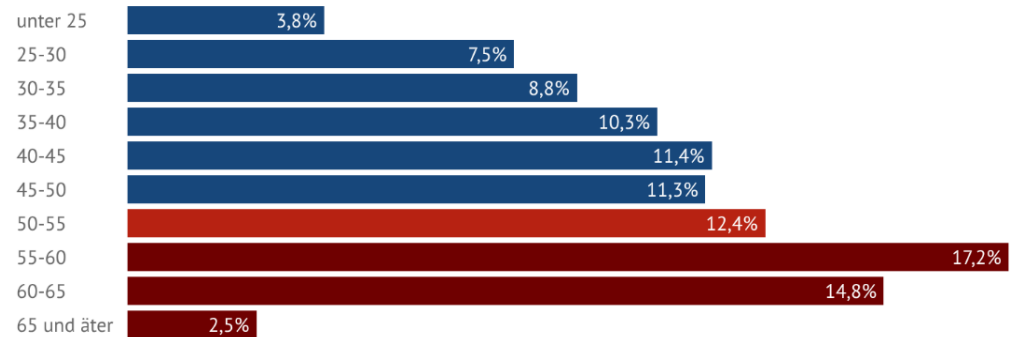
kirchlich (n = 575)

Deutliche Unterschiede zwischen den Laufbahngruppen

Das Verwaltungspersonal im gehobenen und höheren Dienst (Laufbahngruppe 2) ist durchschnittlich merklich jünger als das im einfachen und mittleren Dienst (Laufbahngruppe 1). Insgesamt sind in Laufbahngruppe 1 rund 35 Prozent der Beschäftigten älter als 55 Jahre, d. h., sie gehen in den kommenden zehn bis zwölf Jahren in den Ruhestand. Werden zusätzlich die 50- bis 55-Jährigen berücksichtigt, zählt mit 46,9 Prozent nahezu jede zweite Person im einfachen und mittleren Dienst zur Altersgruppe ab 50 Jahren. Dagegen fällt im gehobenen und höheren Dienst der Anteil älterer Beschäftigter geringer aus. Hier sind nur 23,2 Prozent der Beschäftigten älter als 55 Jahre. Unter Einbezug der 50- bis 55-Jährigen liegt der Anteil der mindestens 50-Jährigen bei 34,8 Prozent und damit 12,1 Prozent unter dem entsprechenden Anteil in der Laufbahngruppe 1. Zugleich sind Personen aus der Laufbahngruppe 2 stärker in den mittleren Altersgruppen vertreten, insbesondere zwischen 35 und 50 Jahren.

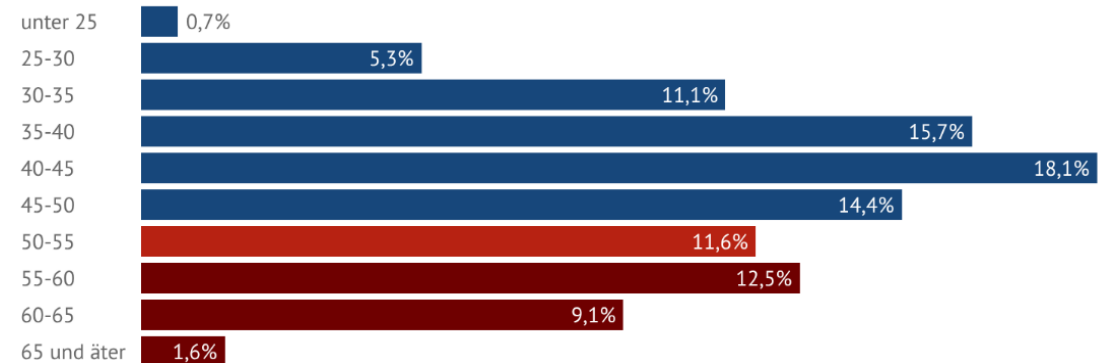
Altersverteilung des Verwaltungspersonals nach Laufbahngruppe

Laufbahngruppe 1 (Einfacher und mittlerer Dienst; n = 24.999)



Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Laufbahngruppe 2 (Gehobener und höherer Dienst; n = 44.797)

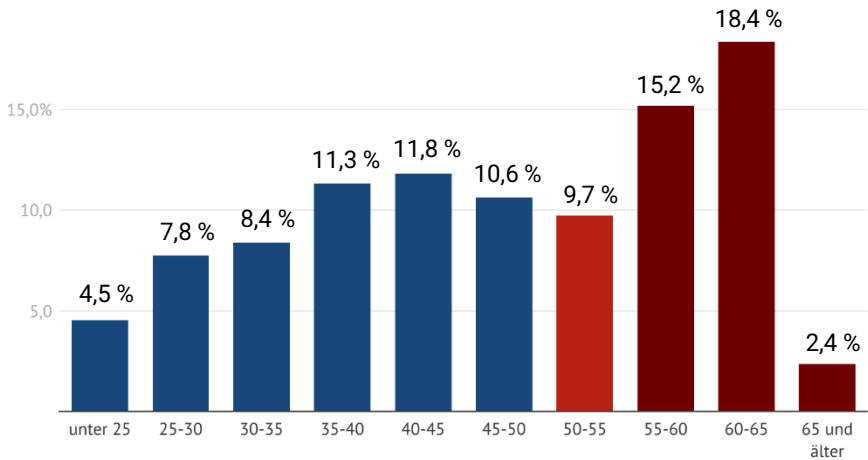


Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Bibliothekspersonal: Mehr als ein Drittel steuert auf Ruhestand zu

Das Bibliothekspersonal bildet nicht nur die mit Abstand kleinste Gruppe im nicht-wissenschaftlichen Personal (vgl. [Seite 21](#)), sondern die Beschäftigten weisen auch ein vergleichsweise hohes Durchschnittsalter auf. 36 Prozent sind älter als 55 Jahre und gehen innerhalb der kommenden zehn bis zwölf Jahre in den Ruhestand. Dagegen kommen unter 30-jährige Mitarbeitende – wie im nicht-wissenschaftlichen Personal allgemein – selten vor (12,3 %). Der Anteil der Beschäftigten zwischen 30 und 50 Jahren beträgt 42,1 Prozent und rangiert damit hinter dem Verwaltungspersonal (53,1 %; vgl. [Seite 22](#)) und dem technischen Personal (42,8 %; vgl. [Seite 26](#)). Darüber hinaus zeigt die differenzierte Analyse nach Hochschultyp, dass der Anteil des Bibliothekspersonals über 55 Jahren an Universitäten mit 36 Prozent und an FH/HAW bei 33,9 Prozent niedriger ausfällt als an Verwaltungshochschulen (42,9 %) und an Kunst- und Musikhochschulen (42,1 %). Die Altersstruktur variiert zudem nach Hochschulträgerschaft. Hier heben sich erneut die privaten Hochschulen mit dem niedrigsten Anteil an über 55-Jährigen ab (28,3 %). Danach folgen die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft mit 35,9 Prozent und in kirchlicher Trägerschaft mit 42,7 Prozent in dieser Altersgruppe.

Detailanalyse der Altersstruktur im Bibliothekspersonal



n = 3.908
Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Bibliothekspersonal ab 50 Jahren nach Hochschultyp und -trägerschaft

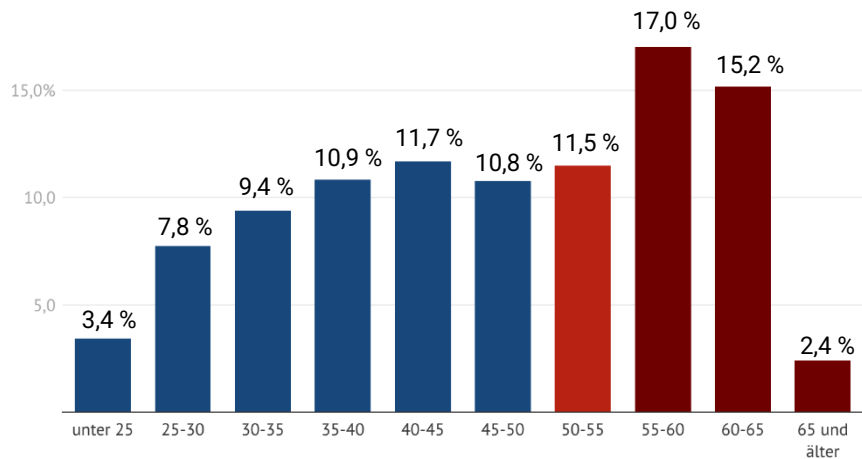
Hochschultyp bzw. -trägerschaft	50–55 Jahre	ab 55 Jahren	ab 50 Jahren insgesamt
Universitäten (n = 3.248)	9,8%	36,0%	45,8%
FH/HAW (n = 537)	10,4%	33,9%	44,3%
Verwaltungshochschulen (n = 28)	7,1%	42,9%	50,0%
Kunst- und Musikhochschulen (n = 95)	5,3%	42,1%	47,4%
staatlich (n = 3.769)	9,7%	35,9%	45,6%
privat (n = 78)	7,7%	28,3%	36,0%
kirchlich (n = 61)	14,8%	42,7%	57,5%

Tabelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Technisches Personal: Ähnliche Situation wie in Bibliotheken

Das technische Personal weist eine ähnliche Altersstruktur auf wie das Bibliothekspersonal, jedoch ist die Anzahl der Beschäftigten hier deutlich größer (vgl. [Seite 21](#)). Die Detailanalyse zeigt wenige Auffälligkeiten gegenüber den anderen Personalkategorien. Der Anteil der über 55-Jährigen, die auf den Ruhestand zusteuern, fällt mit 34,6 Prozent ähnlich hoch aus wie im Bibliothekspersonal (36 %), aber er übersteigt den in der Hochschulverwaltung (27,1 %; vgl. [Seite 22](#)). Die 30- bis 50-Jährigen sind mit 42,8 Prozent ähnlich stark vertreten wie im Bibliothekspersonal (42,1 %), aber weniger als im Verwaltungspersonal (53,1 %). Die Gruppe der unter 30-Jährigen ist zwar – wie auch in den beiden anderen Personalbereichen – insgesamt schwach vertreten, jedoch übersteigt deren Anteil (11,2 %) die Quote in den Hochschulverwaltungen (7,9 %). Darüber hinaus zeigt die differenzierte Auswertung nach Hochschultyp, dass die Verwaltungshochschulen mit Abstand den höchsten Anteil von über 55-Jährigen im technischen Personal aufweisen (57,8 %). Differenziert nach Hochschulträgerschaft werden ebenfalls Unterschiede deutlich: Hier liegen die kirchlichen Hochschulen mit einem Anteil von 38,6 Prozent bei den über 55-Jährigen vorn.

Detailanalyse der Altersstruktur im technischen Personal



n = 31.816
Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Technisches Personal ab 50 Jahren nach Hochschultyp und -trägerschaft

Hochschultyp bzw. -trägerschaft	50–55 Jahre	ab 55 Jahren	ab 50 Jahren insgesamt
Universitäten (n = 29.039)	11,5%	34,1%	45,6%
FH/HAW (n = 2.486)	10,6%	39,2%	49,8%
Verwaltungshochschulen (n = 45)	13,3%	57,8%	71,1%
Kunst- und Musikhochschulen (n = 246)	16,7%	37,4%	54,1%
staatlich (n = 31.518)	11,5%	34,7%	46,2%
privat (n = 254)	9,1%	24,0%	33,1%
kirchlich (n = 44)	25,0%	38,6%	63,6%

Tabelle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

Unterschiede zwischen den Bundesländern

Die höchsten Anteile an über 50-jährigen Mitarbeitenden in den Verwaltungen, den Bibliotheken sowie im technischen Bereich von Hochschulen weisen Bremen (47,2 %), Niedersachsen (45,4 %), Schleswig-Holstein (45,2 %), Hessen (44 %), das Saarland (43,8 %), Hamburg (42,8 %), Baden-Württemberg (42,3 %) und Sachsen-Anhalt (41,3 %) auf. In diesen Bundesländern übersteigt der Wert die 40-Prozent-Marke. Damit sind hier in den kommenden 15 Jahren mehr altersbedingte Abgänge in den drei Personalgruppen zu erwarten als in den übrigen acht Bundesländern.

Anteil des Verwaltungs-, Bibliothek und technischen Personals ab 50 Jahren nach Bundesland

	50-55 Jahre	ab 55 Jahren	ab 50 Jahren insgesamt
Baden-Württemberg (n = 15.426)	11,7%	30,6%	42,3%
Bayern (n = 11.437)	11,7%	27,2%	38,8%
Berlin (n = 11.517)	9,9%	29,3%	39,2%
Brandenburg (n = 863)	10,5%	19,6%	30,1%
Bremen (n = 1.574)	11,6%	35,6%	47,2%
Hamburg (n = 5.862)	12,3%	30,5%	42,8%
Hessen (n = 16.002)	11,8%	32,3%	44,0%
Mecklenburg-Vorpommern (n = 1.599)	12,6%	25,9%	38,5%
Niedersachsen (n = 13.726)	12,1%	33,3%	45,4%
Nordrhein-Westfalen (n = 13.100)	11,8%	26,9%	38,8%
Rheinland-Pfalz (n = 955)	10,5%	25,0%	35,5%
Saarland (n = 3.337)	11,1%	32,7%	43,8%
Sachsen (n = 5.305)	11,6%	24,7%	36,3%
Sachsen-Anhalt (n = 1.999)	15,2%	26,2%	41,3%
Schleswig-Holstein (n = 1.765)	13,5%	31,7%	45,2%
Thüringen (n = 1.289)	13,2%	24,8%	37,9%

Auffallend ist, dass die Unterschiede vor allem durch die Altersgruppe der ab 55-Jährigen entstehen. Während sich der Anteil der 50- bis 55-Jährigen in den meisten Ländern in einem relativ engen Bereich von etwa 10 bis 13 Prozent bewegt, schwankt der Anteil der über 55-Jährigen wesentlich stärker. Auffällig ist zudem, dass die westdeutschen Länder insgesamt höhere Ü50-Anteile aufweisen als die ostdeutschen. So beträgt er in Brandenburg nur 19,6 Prozent, in Bremen dagegen 35,6 Prozent. Auch Niedersachsen (33,3 %), das Saarland (32,7 %) und Hessen (32,3 %) weisen relativ hohe Werte auf. Die Altersstruktur wird somit weniger durch die unmittelbar über 50-Jährigen als vielmehr durch die Größe der ältesten Beschäftigtengruppe geprägt. Insgesamt macht die Darstellung deutlich, dass die Länder vor unterschiedlich großen demografischen Herausforderungen stehen. Vor allem in Bremen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hessen und im Saarland dürfte der ruhestandsbedingte Bedarf an Nachfolgeplanung und Personalgewinnung relativ hoch sein.

Tabellle: CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026 auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes 2024

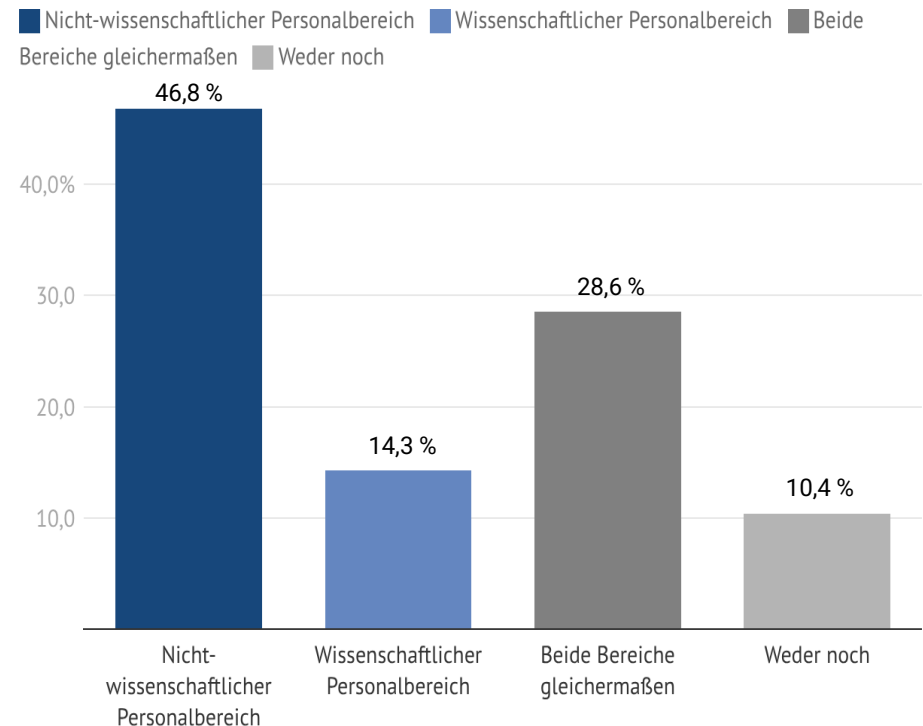
Demografische Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen Personal

Drei Viertel rechnen mit demografischen Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen Personalbereich

Knapp die Hälfte der befragten Hochschulkanzler*innen (46,8 %) erwartet, dass die demografischen Herausforderungen in den kommenden zehn Jahren vorrangig das nicht-wissenschaftliche Personal betreffen werden. Weitere 28,6 Prozent prognostizieren vergleichbare Entwicklungen im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich. Dagegen rechnen nur 14,3 Prozent primär im wissenschaftlichen Personal mit größeren demografischen Belastungen. 10,4 Prozent sehen in keinem der beiden Bereiche einen eindeutigen Schwerpunkt. Damit sehen insgesamt rund 75 Prozent der Befragten auf den nicht-wissenschaftlichen Bereich demografische Herausforderungen zukommen.

Differenziert nach Hochschultypen zeigt sich, dass die bevorstehenden demografischen Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen Personal an Universitäten (57,7 %) als größer eingeschätzt werden als an FH/HAW (36,4 %). Relativ ähnlich fallen dagegen die Angaben der Befragten bezogen auf den Vergleich zwischen dem nicht-wissenschaftlichen und dem wissenschaftlichen Personalbereich aus: 30,8 Prozent (Universitäten) und 29,6 Prozent (FH/HAW) sehen beide Bereiche gleichermaßen betroffen.

Vergleich von Personalbereichen nach dem Ausmaß demografischer Herausforderungen bis 2036



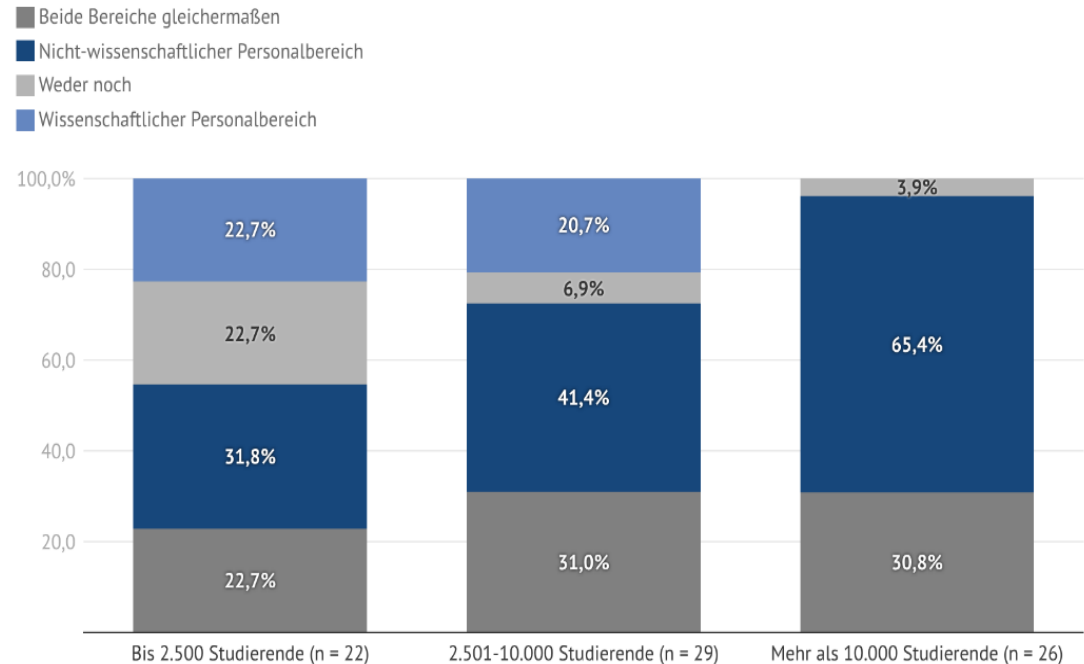
Frageformulierung: In welchem der genannten Personalbereiche werden die demografischen Herausforderungen bis 2036 an Ihrer Hochschule am größten ausfallen? n = 77

Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

Je größer die Hochschule, desto größer die Herausforderungen

Differenziert nach der Größe von Hochschulen zeigen sich Unterschiede bei den Einschätzungen zum Vergleich der demografischen Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen und wissenschaftlichen Personal. Am deutlichsten legen die Befragten aus Hochschulen mit mehr als 10.000 Studierenden das Schwergewicht auf die demografischen Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen Personal: 65,4 Prozent sagen, dass in den kommenden zehn Jahren hier die Probleme größer sein werden als im wissenschaftlichen Personal. Weitere 30,8 Prozent geben an, dass beide Beschäftigtengruppen gleichermaßen von demografischen Problemen betroffen sein werden. Im Unterschied dazu fallen die Einschätzungen an mittleren Hochschulen mit 2.501–10.000 Studierenden deutlich zurückhaltender aus: 41,4 Prozent sagen, dass die demografischen Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen Bereich umfangreicher ausfallen werden. Das heterogenste Bild zeigt sich bei den kleinen Hochschulen mit bis zu 2.500 Studierenden: Dort verorten nur 31,8 Prozent demografische Herausforderungen primär im nicht-wissenschaftlichen Bereich. Weitere 22,7 Prozent sehen das nicht-wissenschaftliche und wissenschaftliche Personal als gleichermaßen betroffen an.

Personalbereiche mit den größten demografischen Herausforderungen bis 2036 nach Größe der Hochschule



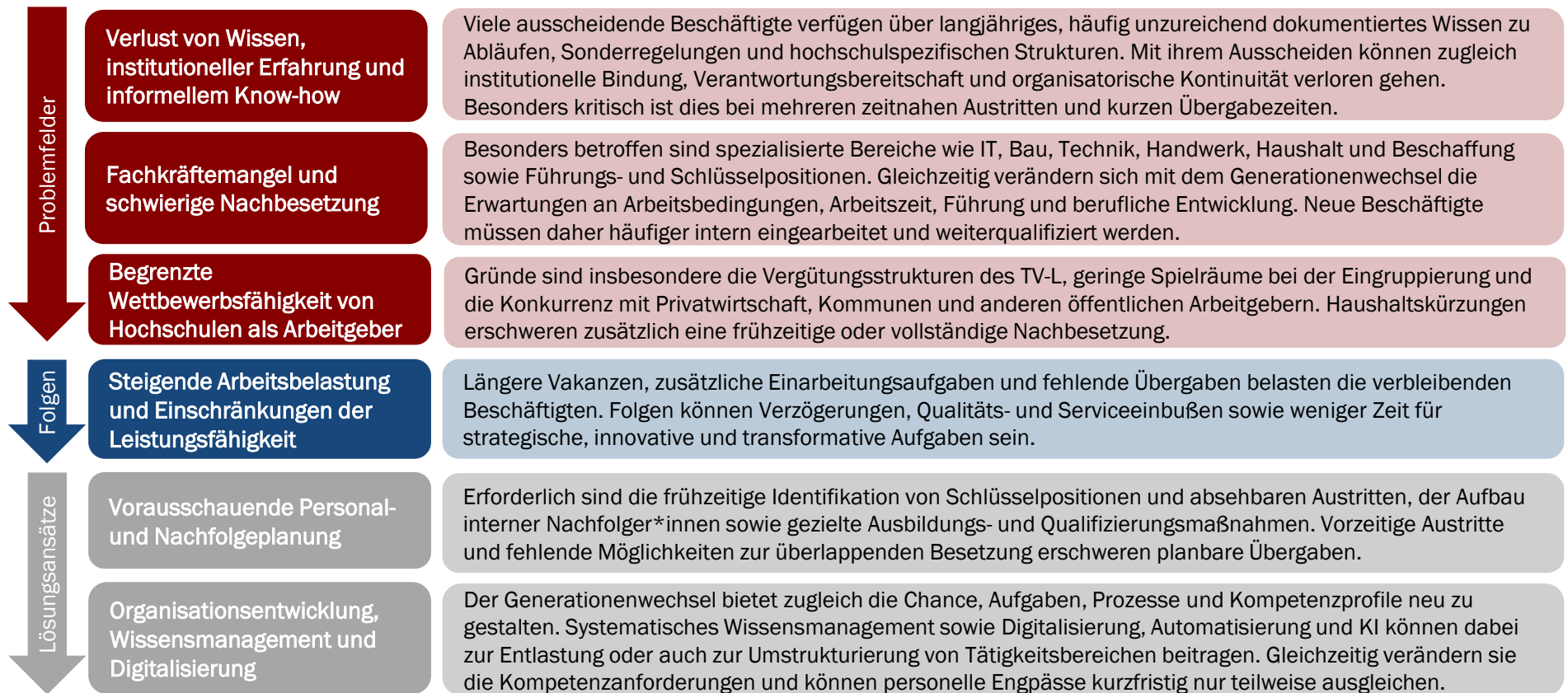
Frageformulierung: In welchem der genannten Personalbereiche werden die demografischen Herausforderungen bis 2036 an Ihrer Hochschule am größten ausfallen? n in Abbildung ausgewiesen

Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

Altersbedingtes Ausscheiden weit mehr als ein quantitatives Problem

Die Auswertung der Antworten auf eine offene Frage zeigt, dass das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitenden im nicht-wissenschaftlichen Personal nicht nur ein quantitatives Problem darstellt. Vielmehr wird der demografische Wandel als mehrdimensionale Herausforderung wahrgenommen. Dabei kristallisieren sich vor allem drei miteinander verbundene Problemlagen heraus, welche gemeinsam mit den genannten Folgewirkungen und Lösungsansätzen in der Abbildung näher dargestellt sind. Dabei handelt es sich um eine ex-post Verdichtung und Clusterung der Antworten.

Zentrale Problemfelder, Folgen und Lösungsansätze durch das altersbedingte Ausscheiden aus Sicht von Kanzler*innen

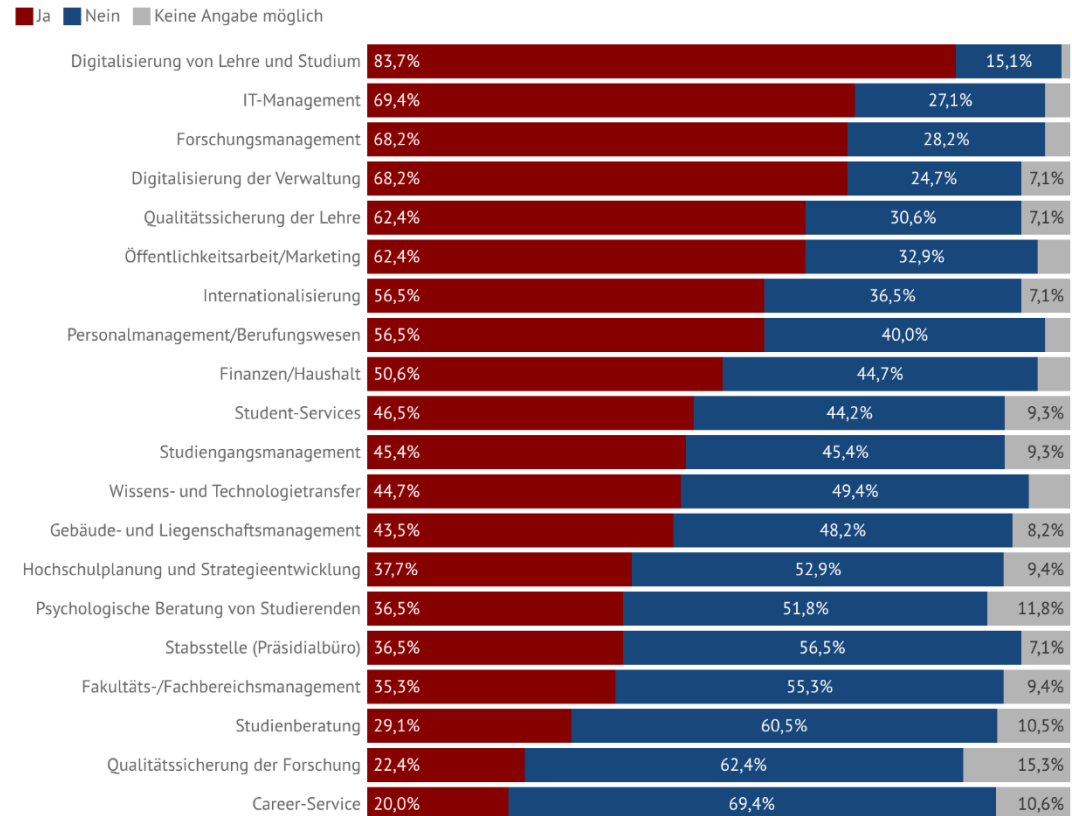


Stellenentwicklung in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen

Größter Stellenzuwachs bei Digitalisierung von Lehre & Studium

In den vergangenen fünf Jahren ist im nicht-wissenschaftlichen Personal von Hochschulen vor allem bei der Digitalisierung von Lehre und Studium (83,7%) ein Stellenaufwuchs zu verzeichnen. Aber auch das IT-Management, das Forschungsmanagement, die Digitalisierung der Verwaltung, die Qualitätssicherung der Lehre sowie die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing liegen mit Zustimmungswerten von über 60 Prozent relativ hoch im Kurs. Vergleicht man dieses Ergebnis mit dem einer zehn Jahre zurückliegenden Befragung von Kanzler*innen, so ist eine deutliche Verschiebung bei der Schwerpunktsetzung erkennbar. Damals erfolgten die meisten Neueinstellungen in den Bereichen Qualitätssicherung in der Lehre, Öffentlichkeitsarbeit/Marketing und Student-Services (Blümel & Hüther 2015, S. 21–22). In der aktuellen Befragung rangieren mit einem Anteil von 40–60 Prozent die Tätigkeitsfelder Internationalisierung, Personalmanagement/Berufungswesen, Finanzen/Haushalt, Student-Services, Studiengangsmanagement, Wissens- und Technologietransfer sowie Gebäude- und Liegenschaftsmanagement im Mittelfeld. Zu beachten ist, dass die Angaben nur Aussagen dazu enthalten, ob Stellen geschaffen wurden, und nicht, in welcher Anzahl.

Neu geschaffene Stellen im nicht-wissenschaftlichen Personal in den vergangenen fünf Jahren nach Tätigkeitsfeld



Frageformulierung: In welchen der genannten Arbeitsbereiche wurden in den zurückliegenden fünf Jahren an Ihrer Hochschule neue oder zusätzliche Stellen geschaffen?; n = 85-86

Quelle: Online-Befragung CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

Fortschreitender Weg zur umfassenden Wissenschaftsunterstützung

Die Mehrheit der Hochschulkanzler*innen (61,5 %) geht davon aus, dass sich in den kommenden zehn Jahren bestimmte Arbeitsbereiche im nicht-wissenschaftlichen Personalbereich verstärkt oder auch gänzlich neu etablieren werden. Insgesamt wird von den Befragten ein fortschreitender Wandel des nicht-wissenschaftlichen Personals hin zu einer umfassenden Wissenschaftsunterstützung beschrieben (vgl. Möller, Gilch & Würmseer 2022). Dabei ist KI ein entscheidender Gamechanger bei der Entwicklung künftiger Aufgaben, wie die Antworten auf eine offene Frage zeigen:

Themenfeld	Aufstrebende Arbeitsbereiche im nicht-wissenschaftlichen Personal
KI und digitale Infrastruktur	Nutzung von KI in der Verwaltung sowie in Lehre & Studium, Prozessautomatisierung und Prozessabbildung mit KI, IT-gestützte Managementsysteme, Internet of Things (IoT), Datenrepositorien in Bibliotheken, Forschungsdatenmanagement und fortschreitende Digitalisierung von Verwaltungsabläufen. Zudem verändern Digitalisierung und KI bestehende Stellenprofile und schaffen neue Aufgaben an den hochschulinternen Schnittstellen vor allem von Prozessmanagement, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement.
Governance und Management	KI-Governance, Steuerung von Veränderungsprozessen, Compliance, Sicherheitsmanagement und Cybersecurity, Bearbeitung zusätzlicher regulatorischer Anforderungen, bereichsübergreifendes Arbeiten bzw. Management von Schnittstellen innerhalb der Verwaltung, Wissensmanagement und Ausbau von Fundraising
Organisationsentwicklung	Transformations- und Veränderungsmanagement, Weiterentwicklung von Hierarchie- und Organisationsstrukturen sowie von Verwaltungsabläufen
Personal	Personalentwicklung, Well-being-Management, hochschulinternes Gesundheits- und Kommunikationsmanagement
Beratung	Beratungsangebote für Beschäftigte und Ausbau der psychologischen Beratung für Studierende
Bau- und Facilitymanagement	Anwendung von Technologien wie z. B. Gebäudeautomation und Internet of Things (IoT), Gebäudeunterhalt und Raumorganisation

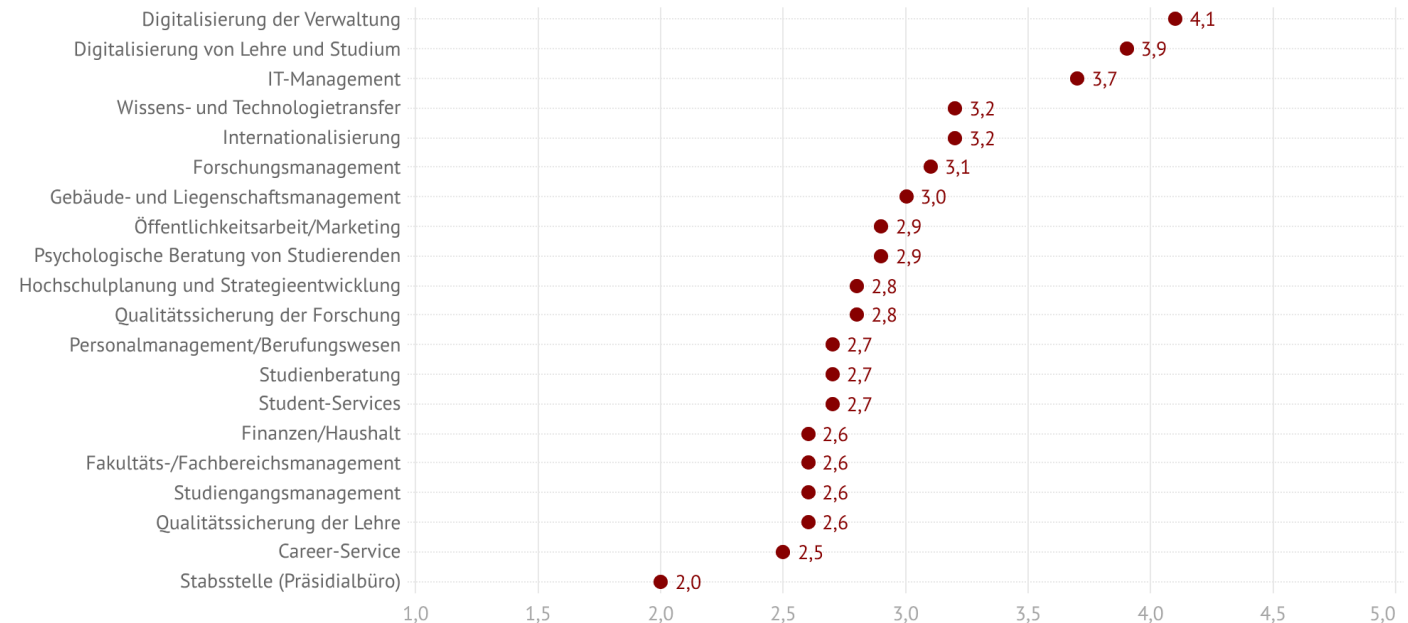
Weiteres Stellenpotenzial vor allem bei Digitalisierung der Verwaltung und von Lehre & Studium sowie beim IT-Management

Das größte Wachstumspotenzial im nicht-wissenschaftlichen Personal wird von den befragten Hochschulkanzler*innen in den kommenden zehn Jahren vor allem in den Arbeitsbereichen gesehen, welche für die digitale Transformation von Hochschulen bedeutsam sind. Den höchsten Mittelwert erreicht die Digitalisierung der Verwaltung (4,1), gefolgt von der Digitalisierung von Lehre und Studium (3,9) sowie dem IT-Management (3,7). Weiterhin stechen die Tätigkeitsfelder Wissens- und Technologietransfer, Internationalisierung sowie das Forschungsmanagement mit Mittelwerten über 3,0 hervor.

Aber auch das Gebäude- und Liegenschaftsmanagement (3,0) erhält eine relativ positive Prognose. Knapp dahinter rangieren die psychologische Beratung von Studierenden sowie Öffentlichkeitsarbeit/Marketing mit jeweils 2,9. Zurückhaltender fallen die Einschätzungen bezogen auf die traditionellen Verwaltungs-, Beratungs- und Servicebereiche aus. Die meisten dieser Tätigkeitsfelder liegen zwischen 2,5 und 2,7. Das geringste Wachstumspotenzial wird den Stabsstellen (Präsidialbüro) mit einem Mittelwert von 2,0 attestiert.

Arbeitsbereiche mit Wachstumspotenzial in den kommenden 10 Jahren

Dargestellt sind die Mittelwerte des erwarteten Wachstumspotenzials in den verschiedenen Arbeitsbereichen auf einer Skala von 1 „kein“ bis 5 „großes Wachstumspotenzial“. Höhere Werte zeigen ein höher eingeschätztes Potenzial.



Frageformulierung: In welchen der genannten Arbeitsbereiche sehen Sie in den kommenden zehn Jahren Wachstumspotenzial an Ihrer Hochschule?; n = 72-76

Quelle: Online-Befragung CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

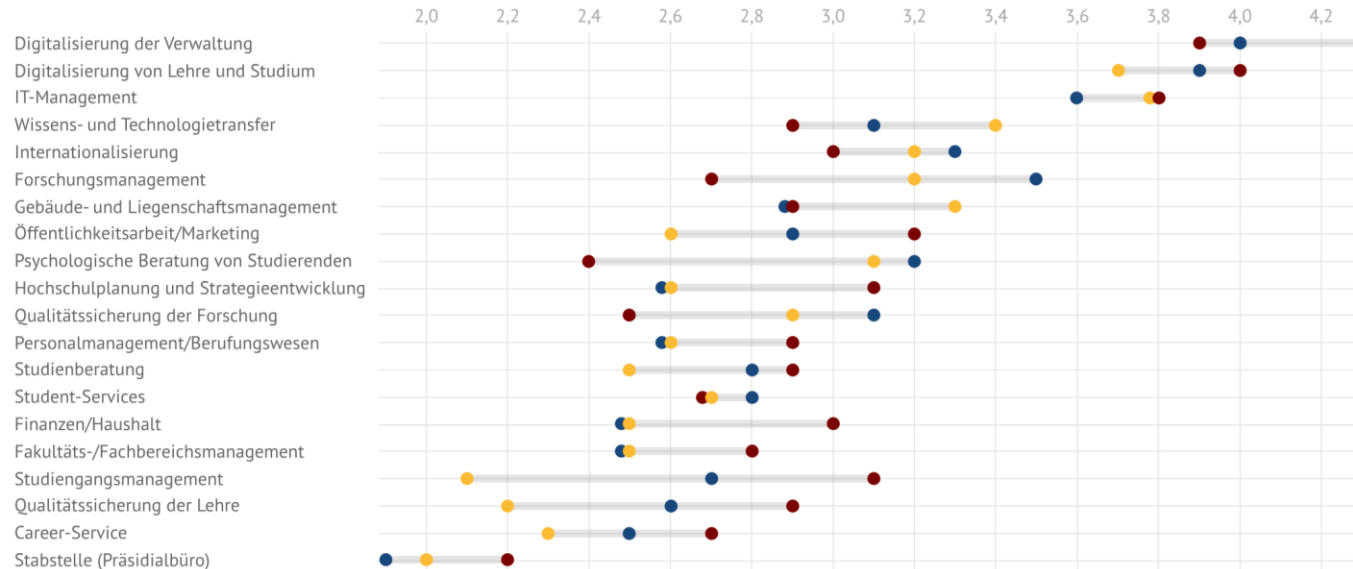
Bandbreite des künftigen Bedarfs variiert nach Hochschulgröße

Nach Hochschulgröße zeigen sich unterhalb der topplatzierten Felder Digitalisierung und IT-Management z. T. deutliche Unterschiede beim künftigen Bedarf in den abgefragten nicht-wissenschaftlichen Tätigkeitsbereichen. So sehen Kanzler*innen kleiner Hochschulen (bis 2.500 Studierende) ein vergleichsweise großes Wachstumspotenzial in den Tätigkeitsbereichen Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (3,2), Studiengangsmanagement und Hochschulplanung und Strategieentwicklung (je 3,1). Dagegen liegen bei den Kanzler*innen mittelgroßer Hochschulen (2.501 bis 10.000 Studierende) das Forschungsmanagement (3,5), die psychologische Beratung von Studierenden (3,2) und die Qualitätssicherung der Forschung (3,1) relativ weit vorne.

Arbeitsbereiche mit Wachstumspotenzial in den kommenden 10 Jahren nach Hochschulgröße

Dargestellt sind die Mittelwerte des erwarteten Wachstumspotenzials in den verschiedenen Arbeitsbereichen auf einer Skala von 1 „kein“ bis 5 „großes Wachstumspotenzial“. Höhere Werte zeigen ein höher eingeschätztes Potenzial.

● Bis 2.500 Studierende ● 2.501-10.000 Studierende ● Mehr als 10.000 Studierende



Frageformulierung: In welchen der genannten Arbeitsbereiche sehen Sie in den kommenden zehn Jahren Wachstumspotenzial an Ihrer Hochschule?; Bis 2.500 Studierende (n = 21-23), 2.501-10.000 Studierende (n = 29-30), Mehr als 10.000 Studierende (n = 22-24)

Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

Wieder ein anderes Bild zeigt sich bei den Kanzler*innen großer Hochschulen (mehr als 10.000 Studierende). Hier geht der Trend auch noch vergleichsweise stark in Richtung der Tätigkeitsbereiche Wissens- und Technologietransfer (3,4), Gebäude- und Liegenschaftsmanagement (3,3), sowie Internationalisierung und Forschungsmanagement (jeweils 3,2).

FH/HAW sehen mehr Zuwachs in lehrunterstützenden Bereichen als Unis

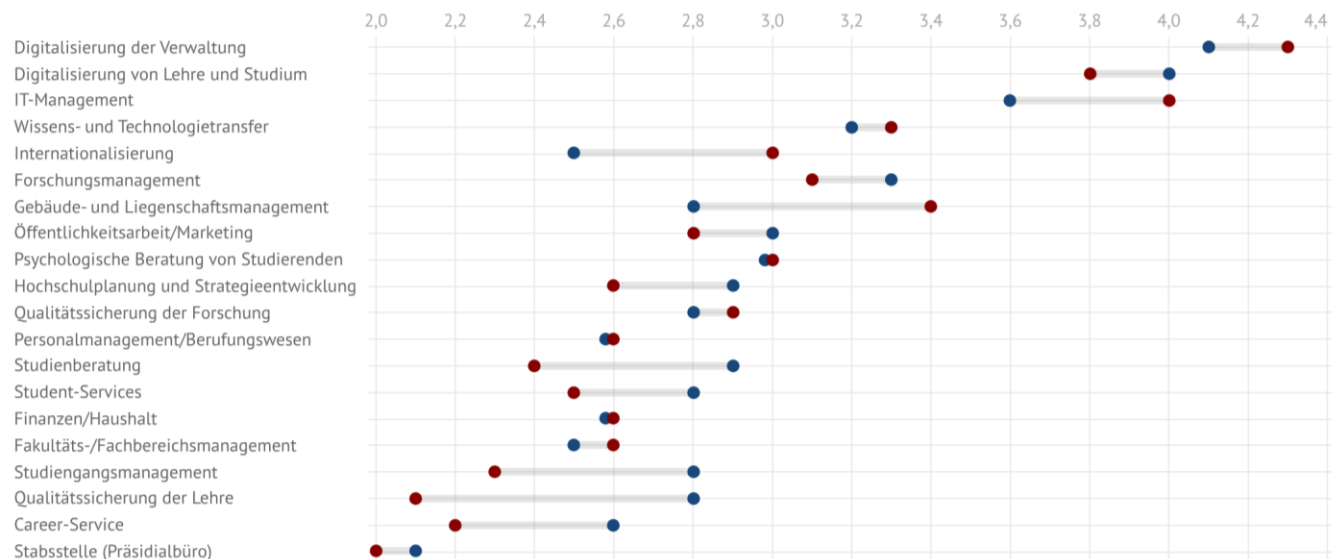
Differenziert nach Hochschultyp zeigen sich einige besonders deutliche Unterschiede im Tätigkeitsfeld Lehre & Studium. Kanzler*innen an FH/HAW schätzen das Wachstumspotenzial bei der Qualitätssicherung der Lehre mit einem Wert von 2,8 höher ein als ihre Kolleg*innen an Universitäten (2,1). Dasselbe Bild zeigt sich beim Studiengangsmanagement (FH/HAW: 2,8; Universitäten: 2,3) sowie bei der Studienberatung (FH/HAW: 2,9; Universitäten: 2,4). Umgekehrt bewerten Universitäten das Wachstumspotenzial im Gebäude- und Liegenschaftsmanagement mit 3,4 deutlich höher als FH/HAW mit 2,8. Auch in den Bereichen Internationalisierung (Universitäten: 3,0; FH/HAW: 2,5) und IT-Management (Universitäten: 4,0; FH/HAW: 3,6) fällt die Einschätzung des Wachstumspotenzials an Universitäten höher aus. Die geringsten Unterschiede bestehen zum einen bezogen auf die Stabsstellen (Präsidialbüro), deren Wachstumspotenzial mit Mittelwerten um 2 ähnlich zurückhaltend eingeschätzt wird. Zum anderen gibt es identische Werte mit Blick auf die psychologische Beratung (3,0), das Personalmanagement/Berufungswesen und Finanzen/Haushalt (2,6).

Marginale Abweichungen bestehen bei der Digitalisierung. Der Bedarf in der Verwaltung wird von Kanzler*innen an Universitäten (4,3) nur leicht höher eingeschätzt als an FH/HAW (4,1). Dagegen sehen Letztere (4,0) ein leicht größeres Potenzial bei der Digitalisierung von Lehre und Studium als Universitäten (3,8).

Arbeitsbereiche mit Wachstumspotenzial in den kommenden 10 Jahren nach Hochschultyp

Dargestellt sind die Mittelwerte des erwarteten Wachstumspotenzials in den verschiedenen Arbeitsbereichen auf einer Skala von 1 „kein“ bis 5 „großes Wachstumspotenzial“. Höhere Werte zeigen ein höher eingeschätztes Potenzial.

● Uni ● FH/HAW



Frageformulierung: In welchen der genannten Arbeitsbereiche sehen Sie in den kommenden zehn Jahren Wachstumspotenzial an Ihrer Hochschule?; Universität (n = 23-25), FH/HAW (n = 41-45)

Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Chancen durch Verlängerung der Lebensarbeitszeit

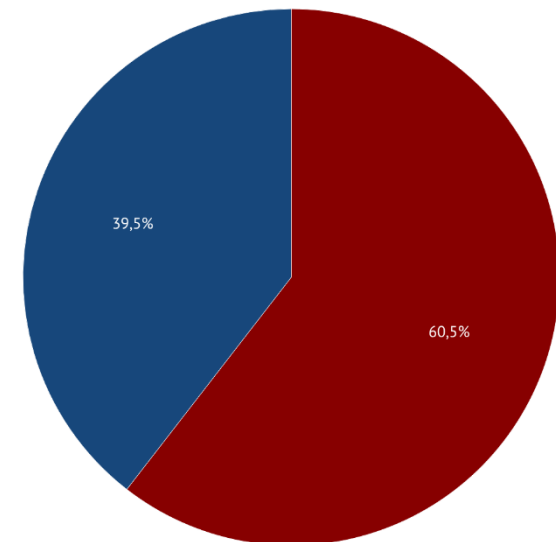
Mehrheit sieht Chancen in verlängerter Lebensarbeitszeit

Die Mehrheit der befragten Kanzler*innen sieht in gesetzlichen Regelungen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit einen potenziellen Nutzen mit Blick auf den demografischen Wandel im nicht-wissenschaftlichen Personalbereich. Seit einigen Jahren gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, entweder die Phase der Berufstätigkeit zu verlängern oder neben der Rente hinzuverdienen (vgl. Bundesregierung 2026). 60,5 Prozent der Befragten bewerten diese Optionen als hilfreich für die Bewältigung demografischer Herausforderungen im nicht-wissenschaftlichen Personalbereich von Hochschulen. Hingegen schreiben 39,5 Prozent solchen Maßnahmen nur einen geringen oder keinen Nutzen zu. Ein beträchtlicher Teil bleibt also skeptisch. Tatsächlich sind Anreize wie die 2017 eingeführte Flexirente, welche das Arbeiten im Alter attraktiver machen soll, bundesweit bislang nur zurückhaltend angenommen worden (vgl. Meyer et al. 2022). Entsprechende Studien spezifisch für das nicht-wissenschaftliche Personal in Hochschulen fehlen allerdings. Offen ist somit auch die Frage, in welchem Ausmaß die Instrumente zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit bereits im nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonal eingesetzt werden.

Die besten Chancen für die Bewältigung demografischer Herausforderungen durch eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit werden von den Befragten im mittleren Dienst bzw. vergleichbare Verwaltungsebenen gesehen (79,1 %). Auch für den höheren Dienst fällt der Anteil mit 72,1 Prozent relativ hoch aus. Für den einfachen Dienst bzw. vergleichbare Qualifikationsebenen werden dagegen nur von 41,9 Prozent nützliche Effekte erwartet. Detailliertere Angaben dazu finden sich auf der nachfolgenden Seite.

Chancen durch Verlängerung der Lebensarbeitszeit (z. B. Flexirente) im nicht-wissenschaftlichen Personal

- Diese bieten für uns nützliche Optionen.
- Diese nützen uns wenig bis gar nicht.



Frageformulierung: Welche Chancen sehen Sie in Regelungen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit (z. B. Flexirente) für den nicht-wissenschaftlichen Personalbereich Ihrer Hochschule?; n = 76

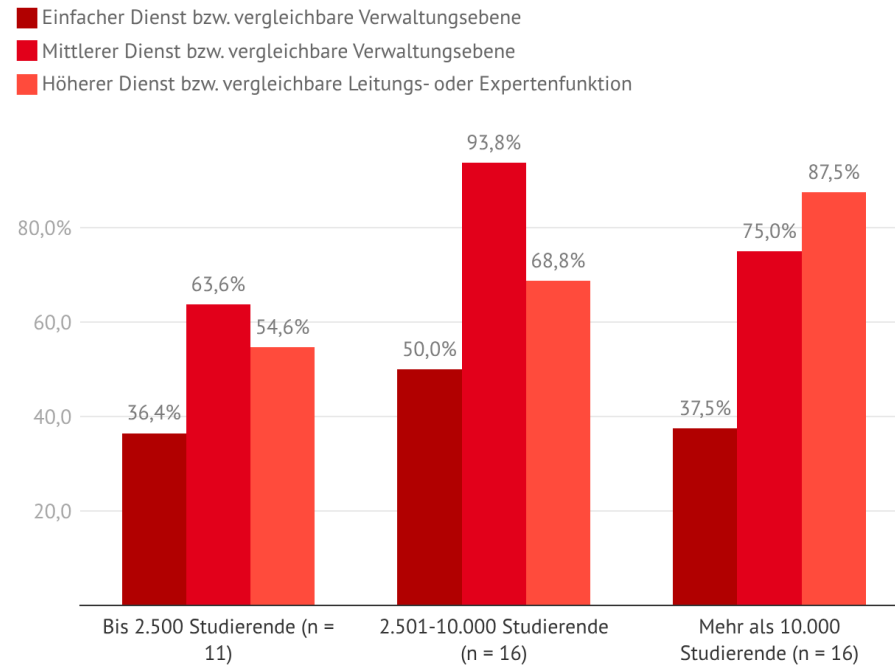
Quelle: Online Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

Potenzial insbesondere im mittleren und höheren Dienst

Die Einschätzungen zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit unterscheiden sich nicht nur nach Laufbahngruppe, sondern auch nach der Größe der Hochschule. Während die Kanzler*innen an kleinen Hochschulen (52,2 %) und mittelgroßen Hochschulen (55,2 %) darin nützliche Optionen sehen, liegt dieser Anteil an großen Hochschulen mit mehr als 10.000 Studierenden bei 75 Prozent. Mit zunehmender Hochschulgröße wächst somit offenbar die Bedeutung flexibler Möglichkeiten, Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten. Auch bei den Qualifikationsebenen zeigen sich klare Unterschiede.

Kanzler*innen mittelgroßer Hochschulen sehen besonders häufig Chancen für den mittleren Dienst (93,8 %). Bei Kanzler*innen großer Hochschulen steht dagegen der höhere Dienst stärker im Vordergrund (87,5 %), gefolgt vom mittleren Dienst (75 %). Kanzler*innen kleiner Hochschulen bewerten die Chancen insgesamt zurückhaltender. Hier entfallen 63,6 Prozent auf den mittleren und 54,6 Prozent auf den höheren Dienst. Für den einfachen Dienst werden unisono deutlich seltener nützliche Optionen gesehen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Kanzler*innen größerer Hochschulen die Verlängerung der Lebensarbeitszeit stärker als personalpolitisches Instrument wahrnehmen. Besonders relevant erscheint sie dort für mittlere und höhere Qualifikationsebenen, auf denen spezialisiertes Wissen, Erfahrung und Leitungsverantwortung eine größere Rolle spielen. Aufgrund der hier relativ kleinen Fallzahlen sollten die Unterschiede jedoch vorsichtig interpretiert werden.

Nützlichkeit nach Hochschulgröße und Laufbahngruppe



Frageformulierung: Auf welchen Vergütungs- bzw. Qualifikationsebenen bieten sich nützliche Optionen für die Verlängerung der Lebensarbeitszeit im nicht-wissenschaftlichen Personalbereich Ihrer Hochschule? (Mehrfachantworten möglich); n in Abbildung ausgewiesen

Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

Rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen

Möglichst wenig Vorgaben und viel hochschulinterne Flexibilität

Eine wichtige Frage insbesondere im Kontext der Personalgewinnung ist, ob Verbesserungsbedarf bei den rechtlichen und strukturellen

Rahmenbedingungen für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement (Definition vgl. [Seite 3](#)) besteht. Die Ergebnisse der Online-Befragung von Hochschulkanzler*innen zeigen, dass die Zustimmungswerte zur Schaffung von Befristungsmöglichkeiten mit Abstand am höchsten ausfallen: 72,3 Prozent der Kanzler*innen stimmen der Aussage voll oder eher zu, dass entsprechende Regelungen vorgesehen werden sollten.

Zurückhaltender fällt dagegen die Einschätzung bezogen auf eine gesetzliche Definition der Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements aus: Nur 34,5 Prozent befürworten eine solche Vorgabe, zugleich lehnt die Mehrheit (54,6 %) diese eher oder vollständig ab. Besonders kritisch werden formale Qualifikationsanforderungen gesehen. So lehnen 74,6 Prozent eine Promotion als Voraussetzung eher oder vollständig ab. Auch die Forderung nach einem Studienabschluss in der Disziplin „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ oder einer vergleichbaren Qualifikation findet mehrheitlich (65 %) keine Zustimmung. Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement strukturell etwas klarer zu verankern, ohne den Zugang durch zu starre formale Voraussetzungen zu verengen. Diese Befunde stellen Bestrebungen infrage wie z. B. die in Niedersachsen, wo im Zuge einer Gesetzesnovelle eine neue Personalkategorie „Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager“ eingeführt werden soll (vgl. Niedersachsen 2026, § 31a). Diese ist in erster Linie für Promovierte gedacht und orientiert sich an einer Empfehlung des Wissenschaftsrates (WR 2025).

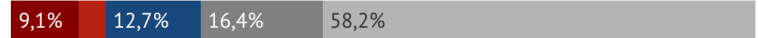
Ausgestaltung rechtlicher und struktureller Rahmenbedingungen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements

■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ teils/teils ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

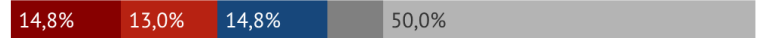
Hochschulgesetze sollten die Rolle des Wissenschaftsmanagements definieren.



Eine Promotion sollte Voraussetzung sein.



Es sollte Eingruppierungsvorgaben geben.



Es sollte Befristungsmöglichkeiten geben.



Ein abgeschlossenes Studium im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement oder eine vergleichbare Qualifikation sollte als Eingangsvoraussetzung gefordert werden.



Frageformulierung: Bitte geben Sie ein, in welchem Ausmaß Sie den folgenden Aussagen zur generellen rechtlichen und strukturellen Ausgestaltung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements im Hochschulsystem zustimmen; n = 54-55

Quelle: Online-Befragung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung 2026

CHECK

Demografischer Wandel im Hochschulmanagement

Was folgt daraus?

Hochschulleitungen

- **Frühzeitige Förderung von Führungskompetenzen:** Auf absehbare Zeit wird sich kein strukturierter Karrierepfad vom Vizerektoren- bzw. Vizepräsidentenamt zum Präsidenten-/Rektorenamt etablieren. Allerdings besteht angesichts der Tatsache, dass es aktuell auf beiden Ebenen einen sehr hohen Anteil von über 55-Jährigen gibt, die Notwendigkeit, innerhalb der jüngeren Professorenschaft geeignete Anreize für die Übernahme einer Position in der Hochschulleitung zu setzen. Zudem sollte bereits in der frühen wissenschaftlichen Karrierephase der Erwerb von Führungskompetenzen z. B. durch die Teilnahme an hochschulinternen oder externen Fortbildungen bzw. Schulungen gefördert werden. Dadurch wird die Notwendigkeit von Führungs- und Managementtätigkeiten in die Breite getragen und zugleich ein Grundstein für mögliche weitere Schritte auf diesem Gebiet gelegt. Das bedeutet nicht, dass potenzielle Prorektor*innen/Vizepräsident*innen sowie Rektor*innen/Präsident*innen unbedingt frühzeitig identifiziert und über einen längeren Zeitraum gezielt aufgebaut werden müssen. Es geht vielmehr darum, die generelle Bereitschaft zur Übernahme von Leitungsverantwortung zu erhöhen und damit einen Pool potenzieller Nachfolger*innen zu schaffen. In diesem Zusammenhang könnte darüber nachgedacht werden, auch in Berufungsverfahren das Thema „Führungskompetenzen“ anzusprechen.
- **Veränderungen von Rollen und Anforderungen reflektieren:** Insbesondere bei Kanzler*innen gewinnen Kompetenzen an Bedeutung, die über einzelne Fachgebiete wie z. B. Rechts- und Wirtschaftswissenschaften hinausreichen und ein Agieren an den Schnittstellen unterschiedlicher Organisationsbereiche ermöglichen. Dies könnte bei der Rekrutierung künftig eine größere Rolle spielen. Wichtig ist, dass jede Hochschule reflektiert, welche professionelle Rolle die Verwaltungsleitung innerhalb der eigenen Einrichtung künftig spielen soll – dies auch vor dem Hintergrund, dass im nicht-wissenschaftlichen Personal ebenfalls mit einem größeren Wandel an Aufgaben und Stellenprofilen zu rechnen ist. Eine weitere Frage ist, inwiefern sich nicht auch die Anforderungen und Rollen von Prorektor*innen/Vizepräsident*innen sowie Rektor*innen/Präsident*innen ebenfalls verändern sollten.
- **Wissen institutionell sichern:** Wissen über Abläufe, Entscheidungswege und hochschulspezifische Besonderheiten sollte auch im Leitungsbereich nicht an einzelne Personen gebunden sein, sondern systematisch dokumentiert und weitergegeben werden, um Wissensverluste beim Ausscheiden von Amtsinhaber*innen zu vermeiden.

Nicht-wissenschaftliches Personal

- **Monitoring der demografischen Entwicklung im Hochschulpersonal:** Die Entwicklung der Altersstruktur und der absehbaren Personalabgänge ist im nicht-wissenschaftlichen Personal hochschulindividuell und sollte daher in jeder Einrichtung regelmäßig gemonitort werden. Dies sollte durch eine übergeordnete Stelle erfolgen, welche den Personalbedarf sowohl in den zentralen als auch in dezentralen Organisationsbereichen regelmäßig erfasst, dabei insbesondere Schlüsselpositionen sowie schwer nachzubesetzende Stellen frühzeitig identifiziert und den Überblick an Hochschul- und Fakultätsleitungen kommuniziert. Darauf aufbauend sollte eine vorausschauende Personal- und Nachfolgeplanung erfolgen.
- **Mögliche Chancen für strukturellen Wandel identifizieren und nutzen:** Altersbedingte Abgänge können genutzt werden, um Aufgaben, Prozesse und Stellenprofile zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Dabei kommt es nicht nur darauf an, bestehende Stellen nachzubesetzen. Vielmehr sollten bestehende Chancen genutzt werden, um die Personalstrukturen und -bedarfe an den künftig benötigten Aufgaben und Kompetenzen auszurichten. Dabei zeichnet sich bereits jetzt eine wachsende Bedeutung von KI und Digitalisierung ab.
- **Personalentwicklung und interne Kooperationen fördern:** Bestehendes Personal sollte mit Blick auf neue Aufgaben und Anforderungen gezielt weiterqualifiziert werden. Zudem kann es sinnvoll sein, Arbeitsbereiche mit ähnlichen Aufgabenprofilen stärker zusammenzuführen (z. B. in Abteilungen), um so Kompetenzen zu bündeln und den Austausch zwischen den Mitarbeitenden zu fördern.
- **Arbeitgeberattraktivität erhöhen und Entwicklungsperspektiven schaffen:** Um im Wettbewerb um die benötigten Fachkräfte bestehen zu können, sollten Hochschulen prüfen, ob sie ausreichend attraktiv für die benötigten Fachkräfte sind. Das betrifft z. B. das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle, von Teilzeitmöglichkeiten oder mobilem Arbeiten. Auch die Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven sind ein entscheidender Faktor. Wo klassische Aufstiegsmöglichkeiten aufgrund der Hochschulgröße begrenzt sind, können alternative Entwicklungspfade, zusätzliche Verantwortungsbereiche oder bereichsübergreifende Aufgaben neue Perspektiven eröffnen.
- **Studierende frühzeitig als potenzielle Nachwuchskräfte ansprechen:** Hochschulen könnten Studierende bereits während des Studiums über Karrieremöglichkeiten im nicht-wissenschaftlichen Bereich informieren. Es ist davon auszugehen, dass die meisten Studierenden die Hochschule als Arbeitsplatz außerhalb der Wissenschaft kaum im Fokus haben. Umso wichtiger ist es, Einstiegs- und Entwicklungswege frühzeitig sichtbar zu machen.

Nicht-wissenschaftliches Personal

- **Flexible Übergänge in den Ruhestand nutzen:** Instrumente zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit (z. B. Flexirente) und zur freiwilligen steuergünstigen Weiterbeschäftigung nach dem regulären Eintreten in den Ruhestand (z. B. Aktivrente) können im nicht-wissenschaftlichen Personal insbesondere dort eingesetzt werden, wo spezialisiertes Erfahrungswissen nötig ist oder personelle Engpässe ausgeglichen werden müssen. Auch eine Fortschreibung des Arbeitsvertrages bei späterem Renteneintritt könnte eine Option sein. Ob und in welchem Umfang diese Instrumente aktuell im nicht-wissenschaftlichen Bereich genutzt werden, lässt sich nicht sicher sagen. Studien dazu fehlen bislang.
- **Wissen institutionell sichern:** Wie bezogen auf die Hochschulleitungen gilt auch für das nicht-wissenschaftliche Personal, dass mit Blick auf die bevorstehenden altersbedingten Abgänge das vorhandene professionelle Wissen systematisch dokumentiert und für Nachfolger*innen zugänglich gemacht werden sollte. Strukturierte Übergaben, Checklisten, Mentoring und – soweit möglich – zeitlich überlappende Phasen können dazu beitragen, Wissensverluste durch den demografischen Wandel zu vermeiden.

Landespolitik

- **Die Landespolitik sollte den Hochschulen ausreichende Gestaltungsspielräume für den demografischen und technologischen Wandel eröffnen.** Im Vordergrund stehen dabei flexible Personalinstrumente sowie Rahmenbedingungen, die neue Stellen- und Kompetenzprofile, Personalentwicklung und Managementkarrieren ermöglichen, statt Rollen und Qualifikationswege detailliert gesetzlich zu normieren.

CHECK

Demografischer Wandel im Hochschulmanagement

Literatur und Impressum

Literatur

Banscherus, Ulf (2024): Die Unsichtbaren. In: DUZ Wissenschaft & Management, 09/2024, S. 12–16. Abgerufen von <https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/beitrag/die-unsichtbaren-16811>

Blümel, Albrecht & Hüther, Otto (2015): Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen. Kassel: INCHER Working Paper 3. Abgerufen von https://www.uni-kassel.de/forschung/files/Incher/WORKING_Papers/INCHERWP3_Bericht_Kanzlerbefragung2015.pdf

Bundesregierung (2026): Länger arbeiten? Was Sie wissen sollten. Abgerufen von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/faq-flexirente-2215332>

Kleimann, Bernd (2016). Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden: Springer VS.

Meyer, Iris; Walprecht, Sylvana; Petersen, Malte & Kühnhenrich, Daniel (2022): Wie wirksam ist das Flexirentengesetz bisher? Ein Kooperationsprojekt zur Rentenevaluierung. Hrsg. vom Statistischen Bundesamt. Abgerufen von https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2022/05/flexirentengesetz-052022.pdf?__blob=publicationFile

Möller, Björn; Gilch, Harald & Würmseer, Grit (2022): Veränderung der Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen an Hochschulen. HIS-HE:Medium. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. Abgerufen von <https://his-he.de/publikation/veraenderung-der-aufgaben-in-den-forschungs-und-lehrunterstuetzenden-bereichen-an-hochschulen/>

Möller, Björn; Nixdorf, Katharina; Zeitlhöfler, Ingrid; Bittl, Franziska; Binnewies, Karin; Wöhning, Cord (2026): Personalsituation und -gewinnung in der Verwaltung an deutschen Hochschulen. Ergebnisse eines Online-Surveys. HIS-HE: Fokus. Hannover: HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. Abgerufen von: https://his-he.de/wp-content/uploads/2026/03/20260303_HIS-HE-Fokus-PersonalsituationHochschulverwaltung.pdf

Nickel, Sigrun & Reum, Nicolas (2024). Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement – Analyse von Akteuren und Aktivitäten. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Abgerufen von <https://www.chc.de/download/transferkanaele-wiho-forschung/>

Niedersachsen (2026). Gesetz zur strategischen Weiterentwicklung der Hochschulen. Regierungsentwurf. Abgerufen von <https://www.mwk.niedersachsen.de/download/226297>

Schmid-Ruhe, Bernd (2022). Der Fachkräftemangel als Ausdruck der Krise des Bibliothekswesens. Reprint. Abgerufen von <https://edoc.hu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/0983391e-95e9-4a75-a0af-5904e74c8852/content>

Statistisches Bundesamt (2026a). Hochschulpersonal nach Bundesländern und Personalgruppen. Abgerufen von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/personal-hochschulen.html>

Statistisches Bundesamt (2026b). GENESIS-Online. Tabelle Personal an Hochschulen: Deutschland, Jahre, Personalgruppen nach Beschäftigungsverhältnis, Geschlecht. Abgerufen von <https://genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/21341/details>

Zuschlag, André (2026). Neue Bücher gibt's nicht mehr. In: taz – die tageszeitung vom 1.7.2026. Abgerufen von <https://taz.de/Spardruck-an-Hamburgs-Uni-Bibliothek/I6191945/>

WR Wissenschaftsrat (2025). Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem. Positionspapier. Köln. Abgerufen von https://www.wissenschaftsrat.de/download/2025/2639-25.pdf?__blob=publicationFile&v=18

Impressum

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Autorinnen:

Dr. Sigrun Nickel | Tel. +49 5241 9761 – 23 |

sigrun.nickel@che.de

Anna-Lena Thiele | Tel.: +49 5241 9761 – 48 |

anna-lena.thiele@che.de

Fotonachweis: Shutterstock/Runawayphill

ISBN 978-3-911128-36-0