

Generationenwechsel verändert die Arbeit an Hochschulen

30.9.2026 - Sigrun Nickel | CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Fast sieben von zehn Rektor*innen und Präsident*innen an deutschen Hochschulen sind 55 Jahre oder älter. Doch auch auf anderen Ebenen steht ein Generationenwechsel an. Wie stark das Hochschulpersonal vom demografischen Wandel betroffen ist, unterscheidet sich erheblich - je nach Tätigkeit, Hochschultyp, Trägerschaft und Region. Gleichzeitig verändern sich viele Berufsbilder. Eine aktuelle Analyse des CHE zeigt: Diese Entwicklungen sind Herausforderung und Gestaltungschance zugleich.

Zwei Drittel der Hochschulleitungen sind älter als 55 Jahre

68 Prozent der Rektor*innen und Präsident*innen sind mindestens 55 Jahre alt und steuern somit in den kommenden zehn bis zwölf Jahren auf den Ruhestand zu. Bei den Prorektor*innen und Vizepräsident*innen sind es 55 Prozent, bei den Hochschulkanzler*innen bzw. Verwaltungsleitungen 45 Prozent. In allen drei Top-Positionen stehen damit in den kommenden Jahren zahlreiche Wechsel bevor.

Wie groß der Handlungsdruck ist, variiert jedoch stark. So sind 59 Prozent der Kanzler*innen an Universitäten mindestens 55 Jahre alt, an Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften 37 Prozent. Auch die Trägerschaft macht einen Unterschied: Bei Rektor*innen und Präsident*innen beträgt der Anteil ab 55 Jahren an staatlichen Hochschulen 73 Prozent, an privaten 57 Prozent.

Personal in der Verwaltung oft jünger als in Bibliotheken

Beim nicht-wissenschaftlichen Personal zeigt sich ebenfalls kein einheitliches Bild. Besonders hoch ist der Anteil älterer Beschäftigter in Bibliotheken und im technischen Bereich. Dort sind 36 beziehungsweise 35 Prozent älter als 55 Jahre. In der Verwaltung liegt der Anteil bei rund 27 Prozent.

Regional reicht der Anteil der mindestens 50-Jährigen in Verwaltung, Bibliotheken und Technik beispielsweise von 47 Prozent in Bremen bis zu 30 Prozent in Brandenburg. Insgesamt weisen die westdeutschen Länder höhere Anteile älterer Beschäftigter auf als die ostdeutschen.

Neue Aufgaben brauchen neue Kompetenzen und Tätigkeitsprofile

Für die kommenden zehn Jahre sehen die im Rahmen der Analyse befragten Kanzler*innen besonders großes Wachstumspotenzial bei der Digitalisierung der Verwaltung, der Digitalisierung von Lehre und Studium sowie im IT-Management. 62 Prozent erwarten, dass neue Arbeitsbereiche entstehen oder an Bedeutung gewinnen.

Künstliche Intelligenz spielt dabei eine wichtige Rolle. Genannt werden unter anderem KI-Governance, Prozessautomatisierung, Organisationsentwicklung, Datenmanagement und Cybersecurity. Auch bei Leitungspositionen verändern sich die Anforderungen. Bei künftigen Kanzler*innen bleiben fachliche Kenntnisse wichtig, zugleich gewinnen aber übergreifende Management- und Schnittstellenkompetenzen an Bedeutung. Früher standen juristische Kompetenzen im Vordergrund, heute sind es eher spezifische Qualifikationen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.

Zudem sehen die Befragten starre staatliche Vorgaben für Karrieren im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement überwiegend kritisch. Rund drei Viertel lehnen etwa eine Promotion als formale Voraussetzung eher oder vollständig ab.

Hochschulen sollten sich stärker als Arbeitgeber positionieren

Der demografische Wandel verschärft zugleich den Wettbewerb um Personal. Die befragten Kanzler*innen nennen schwierige Nachbesetzungen, den Verlust von Erfahrungswissen und die begrenzte Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen als Arbeitgeber als zentrale Herausforderungen. Besonders bei spezialisierten Tätigkeiten können längere Vakanzen entstehen.

Die Autorinnen des CHECKs Sigrun Nickel und Anna-Lena Thiele empfehlen deshalb neben vorausschauender Personalplanung auch attraktivere Arbeitsbedingungen und sichtbare Entwicklungswege. Eine wichtige Zielgruppe befindet sich direkt auf dem Campus: Hochschulen können Studierenden bereits während des Studiums Einblicke in die vielfältigen Tätigkeitsfelder von Hochschulverwaltungen und anderen wissenschaftsunterstützenden Managementbereichen geben und berufliche Perspektiven jenseits von Forschung und Lehre sichtbar machen.

Über die Analyse

*Datengrundlage des CHECKs sind Daten des Statistischen Bundesamtes zur Altersstruktur des Hochschulpersonals aus dem Jahr 2024 sowie eine bundesweite Online-Befragung von Hochschulkanzler*innen beziehungsweise hauptamtlichen Vizepräsident*innen für Haushalt und Personal. Für die Befragung wurden im Frühjahr 2026 insgesamt 391 Personen an staatlichen, privaten und kirchlichen Hochschulen angeschrieben. 104 Fragebögen konnten ausgewertet werden; dies entspricht einer Rücklaufquote von 26,7 Prozent. Autorinnen des CHECKs „Demografischer Wandel im Hochschulmanagement – Chancen und Herausforderungen“ sind Sigrun Nickel und Anna-Lena Thiele.*

<https://www.che.de/2026/generationenwechsel-veraendert-die-arbeit-an-hochschulen>