

Von Gütersloh in die Hochschulwelt

Das CHE als Think-and-Do-Tank aus der Region

Text: Tatjana Wanner . Foto: Detlef Güthenke



Zur Person: Prof. Dr. Frank Ziegele ist seit 29 Jahren beim CHE. Er kommt aus Stuttgart, promovierte an der Ruhr-Universität Bochum und ist seit 2008 Geschäftsführer am CHE. Seit 2004 lehrt er zudem als Professor an der Hochschule Osnabrück „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“.

Herr Professor Ziegele, warum ist ausgerechnet Gütersloh der Gründungsort des CHE?

Die Gründung des CHE im Jahr 1994 ging persönlich von Reinhard Mohn aus, dem Gründer und damaligen Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann Stiftung. Bildung war bereits ein zentraler Bereich der Stiftung, und Reinhard Mohn lag viel daran, auch etwas für die Hochschulen zu tun. Die staatliche Überregulierung hatte dazu geführt, dass die Hochschulen erstarrt waren. Als weitere Gründungsakteure kamen Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz HRK, und Prof. Dr. Detlef Müller-Böling hinzu, der der erste Leiter des CHE wurde. Inzwischen arbeiten fast 50 Mitarbeitenden am CHE, dessen Gesellschafter bis heute sowohl die Hochschulrektorenkonferenz als auch die Bertelsmann Stiftung sind. Dem CHE lagen zwei zentrale Gründungsideen zugrunde: Zum einen Autonomie und Freiheit der Hochschulen – nicht nur die akademische Freiheit, sondern strategische, organisatorische und finanzielle Unabhängigkeit. Zum anderen der datengestützte Betriebsvergleich der Hochschulen, getreu dem Motto „Wenn du dich mit anderen vergleichst, wirst du besser.“ Das CHE-Hochschulranking, das es inzwischen seit 25 Jahren gibt, geht bereits auf diese Gründungsidee zurück.

Was für ein Arbeitsplatz ist das CHE? Was spricht für den Standort Gütersloh?

Gütersloh ist für uns der ideale Standort. Die Hochschulregion Ostwestfalen-Lippe bietet genau das Ökosystem, das wir brauchen. Das Spitzencluster „it's OWL“, in dem sich mehr als 180 Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Organisationen zusammengeschlossen haben, zeigt die Innovationskraft dieser Region. Außerdem ist NRW ein spannendes Bundesland – mit einer besonders ausgeprägten Hochschullandschaft. Gleichzeitig können wir durch mobiles Arbeiten – bis zu 80 Prozent – Talente aus ganz Deutschland für unser Team gewinnen. Unsere Kolleginnen und Kollegen wohnen zwischen Köln und Berlin und kommen anlassbezogen ins CHE nach Gütersloh. Unser Credo lautet: „Such dir den besten Platz für das, was du gerade tust.“ Als familienfreundliches Unternehmen machen wir fast alles möglich – von individuellen Teilzeit-Lösungen bis zu unbezahltem Urlaub. Unsere agile Projektorganisation ermöglicht es, dass jeder Gestaltungsspielraum hat und Verantwortung übernehmen kann. Das gilt für unsere Mitarbeitenden mit Studium genauso wie diejenigen mit beruflicher Ausbildung. Bei uns arbeiten Statistiker, Soziologinnen und Soziologen, IT-Experten, Event-Managerinnen, Projektassistentin-

nen, Psychologinnen und Psychologen, Betriebswirte, Journalisten und Menschen mit weiteren beruflichen Hintergründen in flexiblen Teams zusammen, die sich je nach Projekt immer wieder neu bilden. Ich persönlich bin froh, dass wir unseren Sitz nicht in Berlin haben. Hier haben wir kurze Wege, eine hohe Lebensqualität und trotzdem die Anbindung an die großen Zentren. Es hat bisher immer gut funktioniert, Menschen nach Gütersloh zu holen.

Seit 1994 prägt ein Gütersloher Think-and-Do-Tank die deutsche Hochschullandschaft: Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung entwickelt Lösungen für die Zukunft von Universitäten und Fachhochschulen. Fast 50 Mitarbeitende arbeiten hier an evidenzbasierten Konzepten, die bundesweit Wirkung zeigen. Geschäftsführer Prof. Dr. Frank Ziegele erklärt im Gespräch, warum der Standort Gütersloh für diese Arbeit ideal ist und was das CHE als Arbeitgeber auszeichnet.

nen, Psychologinnen und Psychologen, Betriebswirte, Journalisten und Menschen mit weiteren beruflichen Hintergründen in flexiblen Teams zusammen, die sich je nach Projekt immer wieder neu bilden. Ich persönlich bin froh, dass wir unseren Sitz nicht in Berlin haben. Hier haben wir kurze Wege, eine hohe Lebensqualität und trotzdem die Anbindung an die großen Zentren. Es hat bisher immer gut funktioniert, Menschen nach Gütersloh zu holen.

Wie steht es um die Erfolge bei der „Entfesselung“ der Hochschulen?

Ja, tatsächlich veröffentlichte Müller-Böling im Jahr 2000 „Die entfesselte Hochschule“ – eine Publikation, in der der Autor ein Leitbild für die Hochschulentwicklung am Übergang zum neuen Jahrtausend zeichnet. Vieles davon ist Realität geworden. Der kamerale Haushalt der Länder mit beispielsweise festen Posten für Reisekosten oder Computer und das damit zusammenhängende „Dezemberfieber“ gehören heute der Vergangenheit an. Die Hochschulen gerade in NRW haben heute freie Budgets, sogenannte Globalhaushalte: Sie können Rücklagen für Renovierungen oder neue Professuren bilden und eigenständig wirtschaftlich handeln. Auch selbstgesteuerte Strategie- und Profilentwicklung sind möglich. Zum Beispiel führt die Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde, Brandenburg, ihren strategischen Schwerpunkt bereits im Namen.

Aber Hochschulen, die diese Freiheit haben, brauchen Menschen, die damit umgehen können. Was bedeutet das für das CHE?

Genau richtig beobachtet. Die Veränderungen im Hochschulwesen sind über die Jahre gewachsen, und wir haben darauf reagiert. Wir bieten parallel schon lange ein bedarfsorientiertes Fortbildungsprogramm an. Die CHElead Fortbildungen richten sich an Personen mit Leitungsverantwortung an Hochschulen und beschäftigen sich mit Führungsthemen, Strategieentwicklung, Zukunftsszenarien oder Kommunikation und Medientraining. Damit begleiten wir die Hochschulen nicht nur konzeptionell, sondern auch in der praktischen Umsetzung.

Sie sagten es schon, das CHE-Hochschulranking gibt es bereits seit 25 Jahren. Was zeichnet es aus?

Die einzigartige Kooperation mit der ZEIT ermöglicht es uns, Ausschnitte des Rankings im Studienführer DIE ZEIT zu veröffentlichen sowie alle unsere Informationen in das Portal HeyStudium einzubringen und damit die Zielgruppe Studierende beziehungsweise Studieninteressierte direkt zu erreichen. Im jährlich erscheinenden Ranking stecken Urteile von 120.000 Studierenden in mehr als 40 Fächern an rund 300 Hochschulen. Das Besondere: Die Erhebung dient als Entscheidungsgrundlage – sie zeichnet nicht die „besten“ Unis aus, sondern macht transparent, welche Fachhochschule oder Universität am besten zu den jeweiligen Bedürfnissen der Studierenden passt. Kriterien wie eine gute Betreuung durch Lehrende, gut ausgestattete Labore oder ein starker Bezug zur Berufspraxis spielen hierbei unter anderem eine Rolle – die Studieninteressierten sollen herausfinden, was ihnen am Wichtigsten ist.

Von Gütersloh in die große Hochschulwelt – wie funktioniert das konkret?

Im Zentrum unserer heutigen Arbeit stehen drei Begriffe: erstens „Evidenz“, zweitens „Lösungen“ und drittens „Zuversicht“. Gute Entscheidungen brauchen Daten und Fakten, um evident zu sein.

Wir wollen diese Evidenz bereitstellen. Es hat sich inzwischen herumgesprochen: „Das CHE, das sind die, die zu allem Daten haben.“ Ein Beispiel dazu: In einem Datencheck haben wir uns zu Beginn dieses Jahres auf der Datenbasis des Statistischen Bundesamtes mit der Anzahl der dauerhaft beschäftigten, hauptberuflichen Professorinnen und Professoren beschäftigt, die in den nächsten 10 Jahren 65 Jahre alt werden. Dieser Überblick über die demografische Entwicklung deutet darauf hin, dass die Hochschulen mit einem größeren personellen Umbruch in der Professorenschaft rechnen müssen. Diese Erkenntnis kann als Aufruf verstanden werden: „Kümmert euch darum!“ Ein weiteres Beispiel ist unser Monitoring von Studierendenzahlen. Sie zeigen unter anderem, dass vielerorts die Zahlen stagnieren oder sinken. Was ist zu tun? Es gilt, Lösungen auf der Basis begründeter Zuversicht zu entwickeln. Das heißt konkret, das CHE bringt Verantwortliche aus Hochschulen zum Beispiel im Rahmen eines Online-Workshops zum Thema „Gute Ideen für den Umgang mit sinkenden Studierendenzahlen“ zusammen, die sich austauschen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Es muss immer um die Lösungen gehen. So bietet unsere interaktive Anwendung zu den Einzugsgebieten und Ausschöpfungsquoten einzelner Hochschulen die Möglichkeit herauszufinden, aus welchen Orten die Studierenden kommen, um daraufhin lösungsorientiert die Werbung anzupassen.

Wie steht es um die KI an den Hochschulen?

Da muss jeder ran – KI ist keine Zukunftsvision mehr, sondern Alltag! Der „KI Monitor 2025“ des Hochschulforums Digitalisierung, ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, der Hochschulrektorenkonferenz und des CHE, zeigt, wie weit die Hochschulen zum aktuellen Zeitpunkt sind. Da geht es um zentrale Fragen: Ist die klassische Hausarbeit noch sinnvoll? Wie geht man mit Prüfungsformaten sowie Lehr- und Lernmethoden um? Wie können Hochschulen Studierende dabei unterstützen, die nötigen Kompetenzen für eine von KI veränderte Arbeitswelt zu entwickeln? Wir begleiten auch diesen Transformationsprozess mit Daten und praktischen Empfehlungen.

Im Bereich der nachschulischen Bildung verbindet das CHE berufliche und akademische Ausbildungswege. Was ist Ihre Philosophie dahinter?

Zurzeit ist es in der Tendenz so, dass sich die beruflichen und die akademischen Ausbildungswege die Teilnehmenden gegenseitig abjagen. Auf diese Weise verlieren alle. Wir plädieren deshalb für ein durchlässiges System. Es sollte also möglich sein, dass Menschen, die plötzlich feststellen, dass der Bachelor-Abschluss nicht gelingt, über einen geordneten Weg in die berufliche Ausbildung wechseln können. In umgekehrter Richtung machen wir uns stark für das Studium ohne Abitur – also den Hochschulzugang für beruflich Qualifizierte. Unsere Hypothese lautet: Bildung verläuft heute und in Zukunft weniger linear. Es sind bunte Bildungsbiografien, mit beruflichen wie akademischen Bausteinen, auf die sich das Bildungssystem mit mehr Durchlässigkeit vorbereiten sollte. Lebenslanges Lernen bedeutet auch, zwischen den Systemen wechseln zu können.



Mehr Informationen unter: www.che.de

