

Wertebasierte Governance in Hochschule und Wissenschaft

Monika Jungbauer-Gans, Anja Gottburgsen, Bernd Kleimann

Die Governance deutscher Hochschulen zeichnet sich traditionell durch eine starke akademische Selbstorganisation mit hoher Autonomie der Professorinnen und Professoren sowie durch eine ausgeprägte staatliche Regulierung aus. Zudem wurden in den letzten zwei Dekaden in verschiedenen Change-Prozessen Elemente des New Public Management integriert. Die Governance von Hochschule und Wissenschaft, verstanden als Koordinations- und Entscheidungsmechanismen, steht vor der Herausforderung, zunehmend auch gesellschaftliche Werte zu berücksichtigen, wie sie von vielfältigen Stakeholdern an Hochschulen und Forschungseinrichtungen herangetragen werden. Im vorliegenden Beitrag werden, ausgehend von einer organisationssoziologischen Verankerung, die verschiedenen Governance-Modi und sodann als neue Form die wertebasierte Governance erläutert, die eine Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen darstellt. Wertebasierte Governance wird dazu nicht nur als eigener Governance-Modus beschrieben, sondern es werden konkrete Instrumente und Formen der Handlungskoordination präsentiert.

1 Einleitung

Gesellschaftliche Werte wie z.B. Gerechtigkeit, Gleichstellung oder Nachhaltigkeit werden von vielfältigen Stakeholdern an Hochschulen und Forschungseinrichtungen herangetragen. Sie stehen scheinbar im Widerspruch zu Objektivität, Ergebnisoffenheit und Wertneutralität moderner Wissenschaft, aber auch zu den Zielen der Effizienz, Effektivität und Berechenbarkeit, die sich mit der Anwendung von Management-Ansätzen auf wissenschaftliche Organisationen verbinden. Werte und Normen sind eine unverzichtbare Grundlage sozialen Zusammenlebens und gesellschaftlicher Ordnung (Scherr, 2013). Dabei gelten *Normen* als Festlegungen des jeweils zulässigen und erwünschten Verhaltens und *Werte* als die in politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Debatten entwickelten Vorstellungen dazu, was erstrebens- und achtenswert ist. Werte stellen insofern „*allgemeine, einzeln symbolisierte Gesichtspunkte des Vorziehens von Zuständen oder Ereignissen*“ (Luhmann, 1987 [1984], S. 433) dar, die – wenn sie in konkrete Normen überführt werden – oft in Konflikt miteinander geraten. Werte werden dabei verstanden als der positive Pol von evaluativ binär codierten Gesichtspunkten der Vorzugswürdigkeit (*gerecht* vs. *ungerecht*), die auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen angesiedelt sein können. „Substanzielle“ gesellschaftliche Werte wie Freiheit, individuelle Entfaltung, Chancengleichheit,

Frieden u. v. a. m. sind Vorstellungen, die vorzugswürdige Lebensverhältnisse umreißen und konkretisiert werden müssen, um handlungswirksam werden zu können. Bezieht man Werte in dieser Weise auf konkrete gesellschaftliche Verhältnisse, geraten sie bekanntlich oft in Konflikt miteinander.

In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, wie wissenschaftliche Organisationen auf gesellschaftlichen Wertewandel (Scherer & Roßteutscher, 2020) reagieren und Änderungen der herrschenden Wertorientierungen aufnehmen und in ihre Praxis implementieren. Wie vereinbart sich dies mit vorherrschenden, möglicherweise divergierenden Handlungsmaximen? In den letzten Dekaden ist in der organisationswissenschaftlichen Literatur vor allem die Einführung und Umsetzung von Ansätzen des New Public Management bzw. Post-New Public Management diskutiert worden. Offen ist daher, ob die geforderte Umsetzung von gesellschaftlichen Wertorientierungen in bestehende Entscheidungsstrukturen und Koordinationsmechanismen integriert wird oder ob neuartige Koordinationsformen dafür gefunden werden müssen.

Governance wird verstanden als Sammelbegriff für *„Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können“* (Benz et al., 2007, S. 9). Die Governance von Hochschulen und Forschungseinrichtungen zielt darauf, gute Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre herzustellen. Dies umfasst die Gestaltung von Entscheidungsprozessen und -befugnissen, von Ressourcensicherung und -allokation sowie von Verhaltensanreizen. Schon diese Aufzählung zeigt, dass die Art und Weise der Koordination hoch bedeutsam ist in diesem *lose gekoppelten System* (Weick, 2009) Hochschule, an das sehr hohe Leistungsanforderungen gestellt werden und das eine enorme Dynamik hat.

Traditionell zeichnet sich nach Schimank (2015) die Governance deutscher Hochschulen durch eine starke kollegiale Selbstorganisation mit hoher Autonomie der Professorinnen und Professoren und durch starke staatliche Regulierung aus. Dies hat sich in den letzten zwei Dekaden durch eine systematische Umstellung auf das Modell des New Public Managements mit seiner wettbewerbliehen Ausrichtung deutlich verändert. Damit einher ging eine breitere Verankerung und Stärkung von Mechanismen der Außensteuerung durch gesellschaftliche und staatliche Akteure (beispielsweise in Gestalt von Hochschulräten), eine hierarchische Steuerung durch die Leitungsebenen in der Hochschule über eine Professionalisierung der Leitungen, die Einführung neuer Managementrollen in den Hochschulen und eine Stärkung von Wettbewerbsmechanismen. Gleichzeitig fand eine Deregulierung direkter staatlicher Steuerung durch eine Abkopplung von der direkten Unterstellung unter Ministerien und eine Einschränkung der kollegialen Selbstorganisation statt (Schimank, 2015). Diese Entwicklungen greift das Modell des Wissenschaftsrats (2018) auf, in dem von einem Zusammenspiel

dieser verschiedenen Governance-Modi ausgegangen wird. Werte gehen in dieses Modell in Form bestimmter Erwartungen ein: Inhalte von Forschung und Lehre sollen gesellschaftliche Relevanz besitzen, und es wird ein Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft erwartet.

Im Folgenden wird zunächst ein Blick auf Organisationstheorien geworfen, um herauszuarbeiten, welche Spezifika Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Organisationen auszeichnen. Daran schließt sich ein Abschnitt an, der die in der Forschung beschriebenen Governance-Modi zusammenfasst und argumentiert, dass sich durch eine verstärkte Berücksichtigung gesellschaftlicher Werte ein neuer Governance-Modus herauskristallisiert, die *wertebasierte Governance*, die weitere – bisher weniger übliche – Instrumente in die Praxis integriert. Wie die Instrumente der wertebasierten Governance aussehen, wird im letzten Abschnitt an vielfältigen Beispielen beschrieben. Im Fazit des Beitrags werden Forschungsdesiderata skizziert, die sich aus der Diagnose der zunehmenden Bedeutung von Werten in der Governance von Hochschule und Wissenschaft ergeben.

2 Hochschulen und Wissenschaft aus organisationstheoretischer Sicht

Organisationstheorien haben den Anspruch, für alle Arten von Organisationen zu gelten – also auch für Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Dennoch lässt sich argumentieren, dass es strukturelle Unterschiede etwa zwischen Wirtschaftsorganisationen, Krankenhäusern oder Vereinen und Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen gibt (Apelt & Tacke, 2012). Universitäten und Forschungseinrichtungen werden als *multiple Hybridorganisationen* verstanden, da sie sich hinsichtlich ihrer Zwecke, Entscheidungsstrukturen, Mitgliedschaft und Personalstruktur, Finanzierung und Organisationsidentität von anderen Organisationstypen unterscheiden (Kleimann, 2019; Kühl, 2014; Luhmann, 1978, 2019).

Die Zweckausrichtung von Hochschulen ist insofern besonders – auch im Vergleich zu Forschungseinrichtungen –, als Hochschulen gleichermaßen Forschungs- und Lehrleistungen zu erbringen haben. Bezüglich der Entscheidungsstrukturen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen führt Wilkesmann (2019) aus, dass Unternehmen Entscheidungen top-down treffen und Vereine Entscheidungen bottom-up herbeiführen, während Universitäten Elemente beider Formen nutzen, was innerhalb der Organisation Hochschule eine lose Kopplung von Funktionseinheiten zur Folge hat (Weick, 1976). Diese sei vorteilhaft, weil erstens Teile der Organisation sich anpassen können, ohne dass andere Teile davon beeinträchtigt werden, zweitens jeder Teil sich eigenständig an seiner Umgebung orientiert und dadurch insgesamt mehr Informationen verarbeitet werden können, drittens die Teile über mehr Selbstbestimmung und Autonomie verfügen und viertens sich die Koordinierungskosten reduzieren, da nur jeweils

eingegrenzte Themenbereiche übergreifend koordiniert werden müssen (Wilkesmann, 2019).

Schimank (2015) führt aus, dass Universitäten und Forschungsinstitute Expertenorganisationen mit einer hochgradigen Autonomie der Arbeitsgestaltung sind (und dies angesichts ihrer Aufgabenstellung auch sein müssen). Ihre Struktureinheiten und Arbeitsprozesse sind allenfalls lose gekoppelt (Musselin, 2007; Weick, 1976). Eine lose Kopplung von Organisationseinheiten funktioniert aber nur, wenn es einen Ausgleichsmechanismus gibt, der die Organisation trägt und die Erreichung der Ziele ermöglicht. Im Fall von Hochschulen (und Forschungseinrichtungen) sind dies vor allem die Koordinationsmechanismen der wissenschaftlichen Professionen. Als Expertenorganisation (*professional bureaucracy*) besitzen Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen operativen Kern von Mitgliedern mit langer professioneller Sozialisation, die sich selbst anhand der Normen der Profession steuern. Eine professionsgesteuerte Organisation vertraut für ihre Koordination auf die Kompetenzen der Professionsangehörigen, die aufgrund ihrer Ausbildung Expertenwissen und die entsprechenden Normen verinnerlichen (Mintzberg, 1979). In einer solchen Organisation besitzen Organisationsspitze und mittleres Management relativ wenig Durchsetzungsmacht (Wilkesmann, 2019). Die Mitglieder der Organisation identifizieren sich mehr mit ihrer Profession als mit der Organisation (Hüther, 2010). Die Strukturmerkmale von Hochschulen und Forschungseinrichtungen sichern einerseits wissenschaftliche Freiheit (von einer hierarchischen oder hoheitlichen Steuerung) und bieten andererseits Raum für Professionalität und Professionalisierung. Unter dem Regime der Profession werden innerwissenschaftliche Diskurs- und Kooperationszusammenhänge gepflegt und es gelten in den jeweiligen epistemischen Kulturen spezifische Konventionen und Bewertungskriterien.

Für die Sicherung der (staatlichen) Finanzierung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist der Nachweis ihrer gesellschaftlichen Legitimität entscheidend. Während bei der Anwendung des soziologischen Neo-Institutionalismus (DiMaggio & Powell, 1983; Hasse & Krücken, 1999; Meyer & Rowan, 1977) die Frage im Raum steht, ob eine gewinnorientierte privatwirtschaftliche Organisation sich langfristig halten kann, wenn sie sich eher an gesellschaftlichen Erwartungen als an ökonomischer Effizienz orientiert, könnten insbesondere Organisationen wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die durch staatliche Zuwendungen finanziert werden, sehr viel weniger an einer angesichts ihres Zweckprogramms ohnehin schwer operationalisierbaren Effizienz als an gesellschaftlicher Legitimität gemessen werden.

Wilkesmann (2019, S. 32 ff.) führt mit Bezug auf Laloux (2015) den Idealtyp der „*evolutionären Organisation*“ in die Diskussion ein. Dieser neue Typus zeichnet sich durch eine Selbstführung der Teams aus. Hier besteht keine klassische Hierarchie,

sondern eine segmentär differenzierte Organisationsweise. Die Teams koordinieren sich durch Information und moderierte Beratungsprozesse. Entscheidungsfindung beruht darauf, dass niemand Einwände vorbringt, bedeutet aber nicht zwangsläufig Konsens. Hierarchien sind nicht abwesend, stellen aber keine klassischen Herrschaftshierarchien dar, sondern Verwirklichungshierarchien, die auf der Bereitschaft zum Engagement und auf Fachkenntnissen beruhen (Laloux, 2015, S. 67). Daneben sind evolutionäre Organisationen ganzheitlich, d.h. die Mitglieder bringen sich als ganze Menschen ein, nicht nur in Form ihrer Arbeitskraft. Diese Organisationen zeichnen sich durch evolutionären Sinn aus, der nicht top-down verordnet wird. Vielmehr werden die Mitglieder eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was und wie die Organisation werden will (Laloux, 2015, S. 55). Wilkesmann (2019) konstatiert, dass Hochschulen ein Prototyp der von Laloux (2015) beschriebenen evolutionären Organisation sind: Sie sind segmentär, da jeder Fachbereich ein selbststeuerndes Team darstellt. Hohe intrinsische Motivation und hohe Selbststeuerung sind Teil des wissenschaftlichen Habitus, und auch die Ganzheitlichkeit ist gegeben. Einschränkungen sieht er in der Verfügbarkeit von Informationen über die Qualität der Forschung und Lehre. Die Betonung von New Public Management habe die Hochschulen zudem in den letzten Jahren eher dem Modell gewinnorientierter Unternehmen angenähert.

3 Governance von Hochschule und Wissenschaft

In der praktischen Governance von Hochschule und Wissenschaft überlagern sich die verschiedenen Modelle und Leitbilder (de Boer et al., 2007; Heilsberger, 2019; Lange & Schimank, 2004; Schimank, 2007). Eng verwoben mit Wissenschaftsfreiheit und professioneller Handlungssteuerung ist das Modell der *kollegialen Governance*, das Hochschulen als kollegiale Organisationen versteht (Lange & Schimank, 2004; Musselin, 2021; Schimank, 2007). Die Wissenschaftsfreiheit begründet eine weitreichende Selbstbestimmung aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und ihrer Gemeinschaft, die sich auf wissenschaftliche Werte beruft. In diesem Governance-Modell ist Konsens ein wichtiges Merkmal organisationaler Entscheidungen. Personen in Leitungspositionen mit Weisungsbefugnissen werden aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren auf Zeit kollegial gewählt und nur in Ausnahmefällen von Expertinnen und Experten (z.B. hauptberuflichen Dekaninnen und Dekanen oder Vizepräsidentinnen und -präsidenten) besetzt. Dass dabei nicht die bzw. der nach wissenschaftlichen Kriterien leistungsstärkste Kollegin bzw. Kollege als Dekanin bzw. Dekan oder Rektorin bzw. Rektor gewählt wird, sondern die Person, die sich auf politische Aushandlungen versteht, widerspricht dem nicht, da die professionelle Expertise die Grundvoraussetzung für eine grundsätzliche Wählbarkeit darstellt. Das Modell der kollegialen Governance beschreibt vor allem Entscheidungsmechanismen und -strukturen innerhalb von Hochschulen. Komplementär dazu ist die hierarchische Steuerung durch staatliche Aufsicht zu betrachten.

Im Außenverhältnis ist zumindest für öffentliche Hochschulen und öffentlich finanzierte Forschungseinrichtungen das *Modell der hierarchischen bzw. bürokratischen Steuerung* relevant (Blümel, 2015; Boer et al., 2007; Schimank, 2007). Auch private Hochschulen müssen sich weitgehend an den rechtlichen Vorgaben orientieren, wenn ihre Abschlüsse staatlich anerkannt werden sollen. Wesentliche Momente der hierarchischen Steuerung sind die staatlichen Mechanismen der Mittelallokation im Rahmen der Grundhaushalte. Diese Mechanismen reichen von einer Gewährung von Globalhaushalten mit weitreichender innerorganisationaler Autonomie bei entsprechender Rechenschaftspflicht bis zu einer Detailsteuerung, die über differenzierte Haushaltstitel, leistungsabhängige Mittelzuweisungen oder die Genehmigung von Stellenhülsen erfolgt. Aber auch die Rechtsäußerungen in Verordnungen und Landeshochschulgesetzen (sowie phasenweise im Hochschulrahmengesetz) sind als Formen der hierarchischen Steuerung zu verstehen. Landeshochschulgesetze definieren beispielsweise die Aufgaben der Hochschulen, regeln die Einrichtung und Akkreditierung von Studiengängen sowie deren Evaluation und legen Regelstudienzeiten und staatliche Anerkennungen fest. Sie definieren die verliehenen akademischen Grade und die Prozesse zu deren Verleihung, die Dienstaufgaben von Professorinnen und Professoren, die Personalkategorien sowie die Organe und Organisationseinheiten von Hochschulen.

Die Ausgestaltung des Verhältnisses von staatlicher Steuerung und Hochschulen ist in den letzten Jahrzehnten durch eine allgemeine Verwaltungsreform geprägt, die auf die Erhöhung von Effizienz und Leistungsfähigkeit öffentlicher Verwaltung zielt (Broucker et al., 2015). Diese Form des Managements öffentlicher Einrichtungen wird als *New Public Management* bezeichnet. Sie setzt darauf, dass ökonomische Handlungslogiken und Handlungsanreize implementiert werden, die zu einer Steigerung von Effizienz und Leistungsfähigkeit beitragen. Dazu sollten Hochschulen eine höhere Autonomie (von staatlicher Steuerung) erhalten und in die Lage versetzt werden, eigenständig Strategien zu entwickeln, mit denen sie sich im Wettbewerb um Reputation, Ressourcen, Personal und Studierende behaupten können. Die Merkmale von New-Public-Management-Reformen in Hochschulen sind ein zunehmender Wettbewerb auf allen Ebenen durch die Errichtung von (Quasi-)Märkten, ein engerer budgetärer Rahmen ergänzt durch eine leistungsorientierte Mittelvergabe, die Betonung von Performanz und Leistungsevaluation sowie organisationsinterne Managementformen, die teilweise die kollegiale Governance ersetzen (Bleiklie & Michelsen, 2013; Ferlie et al., 2008; Hénard & Mittlere, 2009; Marginson, 2009). Ein Beispiel für diese Form der Governance ist die Implementierung der Systemakkreditierung von Hochschulen. Diese hat das Ziel, Strategieprozesse von der Entwicklung einer Mission und Vision bis hin zu deren Operationalisierung und Definition von Erfolgskriterien und -indikatoren zu strukturieren sowie die Lehrleistungen und das Lehrkonzept regelmäßig zu evaluieren und in Qualitätszirkeln und Follow-up-Prozessen fortzuentwickeln.

An der New-Public-Management-Steuerung von Hochschulen ist vielfältige Kritik geübt worden (Broucker et al., 2015). Dabei wird argumentiert, dass die ökonomische Logik nicht zu Bildung passe, da diese Merkmale eines *public good* wie Nicht-Rivalität und Nicht-Ausschließbarkeit aufweise (Giroux, 2010). Zudem wird die Sinnhaftigkeit permanenter Performanzmessung in Frage gestellt; sie wird als administrative Bürde bewertet, zumal die Steuerungswirkung leistungsorientierter Mittelvergabe durch den hohen Anteil der anderweitig festgelegten Budgetbestandteile begrenzt ist. Zudem wird konstatiert, dass die Hochschulen durch die New-Public-Management-Reform de facto keine größere Autonomie erlangt haben, dass die Qualitätssicherung nicht als autonom gesteuerter Prozess, sondern als Regulierung verstanden werde und dass die Wirkung von New Public Management auf die Effizienz von Hochschulen nicht belegt sei (Broucker et al., 2015).

Im Rahmen der Kritik am New Public Management wurden verschiedene Versuche unternommen, diesen Ansatz weiterzuentwickeln oder zu ergänzen, die unter dem Begriff *Post-New Public Management* zusammengefasst werden. Broucker et al. (2017) sehen als Fortentwicklungen von New Public Management eine erste Gruppe von Ansätzen, der sie 1.a) den *New Managerialism* (Shepherd, 2018) sowie 1.b) den *Academic Capitalism* (Hackett, 2014) zurechnen. Während der *New Managerialism* eine stärkere Betonung von Effektivität und Effizienz sowie von Qualitätssicherung und Rechenschaftspflicht fordert und von einer stärkeren Dezentralisierung ausgeht, will der *Academic Capitalism* Bildung als kommerzielles Unternehmen und Studierende als Konsumentinnen und Konsumenten verstanden wissen. Eine zweite Gruppe von Post-New-Public-Management-Theorien sind intern orientierte Ansätze wie 2.a) der Ansatz der *Shared Governance* (Taylor, 2013), der die Bedeutung der internen Zusammenarbeit zwischen Administration und anderen Gruppen in der Hochschule in den Vordergrund rückt, und 2.b) derjenige der *Flexible Governance* (Lapworth, 2004), der angesichts der Komplexität der Aufgabe eine lernende Organisation mit flexibler Governance annimmt (Broucker et al., 2017). Eine dritte Gruppe stellt hingegen die Bedeutung von Stakeholdern in den Mittelpunkt ihrer Governance-Modelle. Zuerst ist hier 3.a) das Modell der *Network Governance* zu nennen (Bleiklie et al., 2011). Hier wird argumentiert, dass es neben dem Staat, der nur indirekt steuert, noch weitere interdependente Akteure gebe. Der Austausch mit diesen erfordert eine horizontale Koordination „auf Augenhöhe“ und wird vor allem durch eine integrierende Kultur vorangetrieben, die Innovation und netzwerkinterne Kooperation fördert. Das Netzwerk ist gekennzeichnet durch horizontale Kommunikation und Kooperation sowie eine differenzierte Struktur, die sich aus den vernetzten Marktbeziehungen mit externen Akteuren ergibt. Ein zweites Beispiel ist 3.b) das Modell der *New Public Governance*, demzufolge öffentlicher Sektor, öffentliche Dienstleistungen und Politik durch Werte gesteuert sind und Vereinbarungen jeweils durch eine Vielzahl von Stakeholdern getragen werden (Bao et al., 2013). Der Ansatz geht davon aus, dass Politik und

öffentliche Güter jeweils in Co-Produktion der Stakeholder hergestellt werden. Ein drittes Beispiel ist 3.c) der *Public-Value-Ansatz* (Broucker et al., 2017). Er beschäftigt sich mit den normativen Grundlagen von Politik und betrachtet den Beitrag des öffentlichen Sektors zum gesellschaftlichen Wohlbefinden. Die Ergebnisse des öffentlichen Handelns sollten diesem Ansatz zufolge nachhaltig und legitim sein. Für Hochschulen bedeutet dies, dass nicht nur die Performanz zu beachten ist, sondern auch die Forderungen von Stakeholdern im jeweiligen Netzwerk nach der Schaffung öffentlicher Werte und der Erzeugung von Vertrauen. Durch den größeren gesellschaftlichen und ökonomischen Kontext und die durch die Stakeholder transportierten Werte nimmt der Public-Value-Ansatz also sowohl die Rahmung der Hochschulpolitik als auch das Agieren der einzelnen Hochschulen in den Blick.

Resümierend lässt sich festhalten, dass die zunehmende Bedeutung von Werten in der Governance des Hochschulsystems in der Diskussion der Post-New-Public-Management-Ansätze durchaus gesehen wird. In netzwerkförmigen Kooperationen erklären Wertorientierungen, an welchen Punkten die Handlungskoordination basierend auf gemeinsamen kulturellen Grundlagen erfolgt, sodass nicht jede Kooperation durch detaillierte Verträge abgesichert werden muss. Auch die Legitimität des Einflusses von Stakeholdern aus der Gesellschaft basiert auf gemeinsamen Wertorientierungen. Insbesondere der Public-Value-Ansatz expliziert die grundlegende Bedeutung von Werten. Insgesamt ist dennoch zu konstatieren, dass ihre Bedeutung in den Post-New-Public-Management-Ansätzen nur sehr abstrakt diskutiert wird.

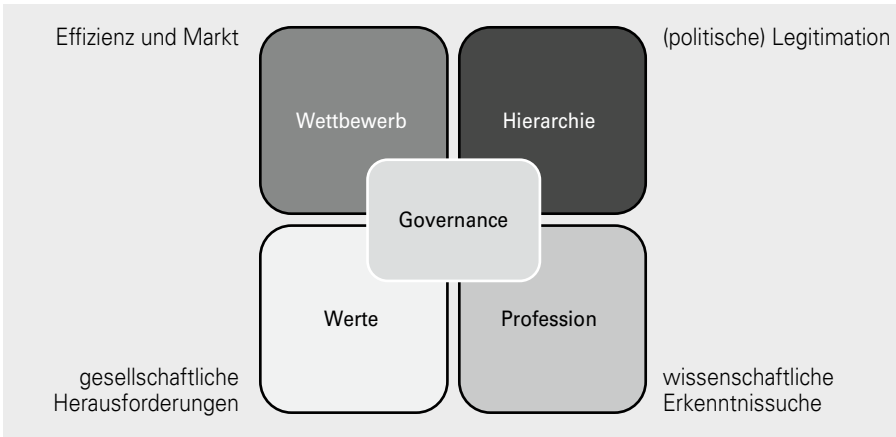
4 Werte in der Governance von Hochschule und Wissenschaft

Bei der Beschreibung der einzelnen Governance-Modelle in Hochschule und Wissenschaft werden die jeweiligen Handlungslogiken hervorgehoben. Dabei wird deutlich, dass diese in der Realität nicht komplett durch die Einführung der neuen Modelle abgelöst werden, sondern dass sie sich überlagern bzw. kombiniert werden und damit jeweils typische Konstellationen entstehen. Dieser Gedanke liegt auch den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Hochschulgovernance zugrunde (Wissenschaftsrat, 2018). In diesem Papier werden vier Governance-Modi für die hochschulinterne Koordination unterschieden. (1) Die *kollegiale Selbstorganisation* ist geprägt durch Koordination basierend auf professionellen Normen und Konventionen, die einen engen Bezug zu wissenschaftlichen Qualitätsstandards haben. Dahinter stehen der hohe Wert der Wissenschaftsfreiheit sowie die Standards und das egalitäre Selbstverständnis von Professionen. (2) Der Koordinationsmodus der *Hierarchie* spiegelt sich in den Beziehungen zwischen Hochschulleitung, Fakultätsleitung und Hochschulmitgliedern wider. Hierarchisch koordinierende Akteurinnen und Akteure geben Regeln vor und kontrollieren deren Einhaltung. Diese Regeln können auch extern durch gesetzliche Rahmenbedingungen vorgegeben werden. (3) Der *Wettbewerb* um Reputation wird

als wichtiger traditioneller Governance-Modus in der Wissenschaft bezeichnet. Da Ressourcen durch New Public Management verstärkt in wettbewerblichen Verfahren vergeben werden, wird Wettbewerb nun auch zwischen Hochschulen oder zwischen Teileinheiten von Hochschulen ein wichtiger Governance-Modus. (4) Die *Verhandlung* zur Erzielung einer Vereinbarung wird als vierter Governance-Modus identifiziert. Kennzeichen von Verhandlungen ist der Ausgleich von unterschiedlichen Partikularinteressen. In der Praxis finden Verhandlungen im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen Landesministerien und Hochschulen oder von Berufungsverfahren statt. Zielvereinbarungen sind ein typisches Instrument der Handlungskoordination im New-Public-Management-Modell. In diesen Verhandlungen gehen Ressourcenzusagen mit dem Versprechen der Erreichung bestimmter Ziele einher.

Im Gegensatz zum Modell und den Empfehlungen des Wissenschaftsrats plädieren wir dafür, Verhandlungen nicht als eigenständigen Governance-Modus zu konzeptualisieren, da Verhandlungen im Rahmen verschiedener Governance-Modi eingesetzt werden können. Stattdessen sollte der Steuerung durch gesellschaftliche Werte mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn Werte wie Gleichstellung, Chancengerechtigkeit, Diversität, Nachhaltigkeit etc. haben eine zunehmend gestaltende Bedeutung erlangt. Diese werden im Governance-Modell des Wissenschaftsrats (2018) zwar beispielsweise zur Begründung der Differenzierung von Organisation und Institution herangezogen und punktuell erwähnt, aber eine für einen Steuerungsmodus konstitutive Funktion wird ihnen nicht zugeschrieben. Wenig beachtet wird, dass differenzierte gesellschaftliche Erwartungen an Hochschulen über vielfältige Stakeholder herangetragen werden, was dazu führt, dass gesellschaftliche (d.h. hier: wissenschaftsexterne) Wertorientierungen über die Art und Weise der Steuerungsprozesse Eingang in Bewertungsprozesse und sogar in die Gestaltung wissenschaftlicher Agenden finden. Daher schlagen wir vor, einen neuen Modus, die *wertebasierte Governance*, als vierten Modus neben kollegialer Selbstorganisation, wettbewerblicher Koordination und hierarchischer Steuerung einzuführen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Stellenwert von Werten in der Governance von Hochschule und Wissenschaft (in Anlehnung an Wissenschaftsrat, 2018)



Aus der Beschreibung der verschiedenen Governance-Modelle ist deutlich geworden, dass ihnen jeweils bestimmte Handlungslogiken zugrunde liegen. Mit der kollegialen Governance und Steuerung über Professionsstandards sind die Normen der wissenschaftlichen Erkenntnissuche wie Wissenschaftsfreiheit, Originalität und (Fach-) Kompetenz verbunden. Bei hierarchischer Governance sind dies (politische) Legitimation über demokratisch legitimierte politische Institutionen (Ministerien) oder bürokratisch bzw. demokratisch legitimierte Leitungsebenen (Rektorate, Dekanate). Bei Wettbewerb sind Effizienz, Effektivität und „Accountability“ zu nennen. Der Kern des Konzepts der wertbasierten Governance ist die Beobachtung, dass die Koordination in Hochschule und Wissenschaft heute von einer großen Zahl substantieller gesellschaftlicher Werte beeinflusst ist. Als Beispiele für gesellschaftliche Werte, die bei Entscheidungen in der Wissenschaft eine Rolle spielen, sind z.B. zu nennen: Gerechtigkeit, Gleichstellung, Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Dies ist besonders augenfällig bei den von den Vereinten Nationen formulierten Nachhaltigkeitszielen, die von enormer politischer Bedeutung sind, aber auch – nicht zuletzt aufgrund ihrer Bedeutung für die Bewältigung von *Great Challenges* – verbreitet Eingang in die Ausgestaltung von Lehr- und Forschungsprogrammen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen gefunden haben.

Exkurs zu konstitutiven Normen von Wissenschaft

Wissenschaftsfreiheit kann als die wichtigste konstitutive Norm von Wissenschaft und Forschung bezeichnet werden. Die Freiheit von Wissenschaft hat in vielen europäischen Ländern Verfassungsrang (z. B. Art. 5 GG) und wird in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union (Art. 13) genannt. Wissenschaftsfreiheit zählt seit der Märzrevolution von 1848 zu den Grundrechten (Wilholt, 2012, S. 213). Aber auch unabhängig vom Rechtssystem wird Forschungsfreiheit als eine zentrale Norm begriffen, die wissenschaftliches Handeln begründet und deren Bedeutung sich aus den Debatten ergibt, in denen an Forschungsfreiheit appelliert wird (Wilholt, 2012, S. 19). Der Diskurs zu gesellschaftlichen Normen der Wissenschaft durchzieht zahlreiche Debatten um die Wissenschaft. Dies sind die Debatten um die unmittelbaren Folgen des Forschungshandelns, z. B. die Parteilichkeit von Forschung in Abgrenzung zu der geforderten Unparteilichkeit und Uneigennützigkeit (Wilholt, 2012). Unter Forschungsfreiheit versteht Wilholt (2012) verschiedene Formen: die Freiheit der Zielsetzung wissenschaftlicher Forschung und die Freiheit der Wahl der einzusetzenden Mittel, was aber auch eine Bereitstellung hinreichender Mittel beinhaltet; er unterscheidet individuelle und kollektive Forschungsfreiheit, die Freiheit, wissenschaftliche Ergebnisse uneingeschränkt zu kommunizieren (als Meinungsfreiheit, Lehrfreiheit) und die Freiheit der Auswahl von Forschungsthemen. Gesellschaften schätzen Forschungsfreiheit, weil Freiheit an sich, insbesondere kognitive Freiheit, einen Wert darstellt (Wilholt, 2012, S. 43) und weil sie erkenntnistheoretisch begründet ist durch den Zusammenhang zwischen der sozialen Organisation des Bemühens um Wissen und dessen Erfolg (Wilholt, 2012, S. 65), der auch durch die Diversität der Ansätze und Herangehensweisen begründet ist (Wilholt, 2012, S. 87). Zudem wird der kollektiven Suche nach Wahrheiten durch die Forschung große Bedeutung beigemessen, weil Wissen an sich sowohl einen intrinsischen Wert als auch einen praktischen Nutzen besitzt und Voraussetzung für eine funktionierende demokratische Selbstregulierung ist (Wilholt, 2012).

Im Zuge der wissenschaftlichen Wissensproduktion wirken die verschiedenen Governance-Modi zusammen: Wettbewerb steuert die Wissensproduktion z. B. über soziale Statusvergleiche oder monetäre Ressourcenvergabe. Hierarchie kann ebenfalls die Wissensproduktion direkt über Ressourcenvergabe lenken. Kollegiale Governance greift über Peer Review und soziale Kontrolle direkt in die Produktionsmechanismen der Wissenschaft ein. Werte wirken sehr zentral beispielsweise über die Anforderung, die Relevanz von Fragestellungen zu begründen, gesellschaftlich relevante Ergebnisse zu produzieren und zudem Anstrengungen für deren Transfer in die Praxis zu unternehmen bzw. im Rahmen von *Citizen Science* gesellschaftliche Gruppen in den Erkenntnisprozess einzubeziehen. Werden neue, bis dato in der Wissenschaft wenig

beachtete Werte zunehmend von gesellschaftlichen Gruppen propagiert und sich von wichtigen Wissenschaftsorganisationen wie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder von der ministeriellen Aufsicht zu eigen gemacht, steigen die Anforderungen an Forschende, weil sie nicht nur professionelle Qualitätskriterien, hierarchische Vorgaben sowie Effizienz berücksichtigen müssen, sondern mit einer forcierten Wertediskussion dann auch die Pluralität gesellschaftlicher Wertorientierungen einzubeziehen haben. Zudem stehen diese Wertorientierungen oft im Widerstreit mit den anderen Handlungslogiken.

5 Umsetzung von wertebasierter Governance in Hochschule und Wissenschaft

Gesellschaftliche Erwartungen werden also in vielgestaltiger Weise an Hochschule und Wissenschaft herangetragen. Es besteht ein grundsätzlicher Anspruch an Hochschulen, durch die Qualifizierung von Studierenden, durch Forschungsleistungen und durch Transferaktivitäten zur Sicherung der Innovations- und Problemlösungsfähigkeit der Gesellschaft beizutragen (Wissenschaftsrat, 2018, S. 21). Dies impliziert die grundlegende Erwartung, dass die Inhalte von Forschung und Lehre gesellschaftliche Relevanz haben sollen, was sich in der Wahl von Forschungsfragestellungen und der Gestaltung von Studiengängen niederschlagen sollte. Neben diesem Herantragen von im engeren Sinne gesellschaftlichen Werten an Hochschule und Wissenschaft spielen aber auch neue Wertorientierungen innerhalb des Wissenschaftssystems (wie *Responsible Science*, *Open Science*, *Citizen Science*, *Sustainable Science* etc.) eine Rolle, die z.T. durch wissenschaftsimmanente Entwicklungen befördert wurden und z.T. durch gesellschaftlichen Druck auf die Wissenschaft entstanden sind. Ein einschlägiges Beispiel hierfür ist das Postulat einer *Open Science*, das zwei Facetten aufweist: Einerseits geht es darum, die Zugänglichkeit wissenschaftlicher Daten, Methoden und Resultate innerhalb der Wissenschaft und die Replizierbarkeit von Forschungsergebnissen zu gewährleisten, um effizient und effektiv neue Erkenntnisse produzieren zu können. Andererseits wird gefordert, Wissenschaft gegenüber nicht-wissenschaftlichen Publika und Ansprüchen transparent zu gestalten und Kanäle der Einflussnahme auf die Wissenschaft zu bahnen.

Über welche Institutionen und Mechanismen wird der gesellschaftliche Einfluss in Hochschule und Wissenschaft wirksam? Neben seiner Aufsichts- und Beratungsfunktion hat beispielsweise der Hochschulrat – bei allen Unterschieden zwischen den Bundesländern – das Ziel, eine stärkere Vernetzung mit der Zivilgesellschaft herzustellen, die auf die Gestaltung des Lehrangebots und der Forschungsthemen Einfluss nehmen soll (Hüther, 2009; Lange, 2010). Der Wissenschaftsrat empfiehlt sogar, die Gelegenheiten für einen Austausch mit den Hochschulräten nicht auf Präsidium und Senat zu beschränken, sondern auch Dekaninnen, Dekane und vor allem Studierende einzubeziehen (Wissenschaftsrat, 2018, S. 81), nicht zuletzt, um auch innerhalb der

Hochschule Legitimität und Akzeptanz zu erzielen. Förderinstitutionen fordern zunehmend überfachliche Standards zur Gleichstellung, zur guten wissenschaftlichen Praxis, zur Nachwuchsförderung oder zur Nachhaltigkeit ein, was die Governancestrukturen und -prozesse, die Befugnisse von Organen und die Aufbauorganisation von Hochschulen verändert (Wissenschaftsrat, 2018, S. 92).

Zusätzlich zu den bekannten Steuerungsmechanismen der satzungsmäßigen Gremien von Hochschulen und Forschungseinrichtungen haben neue, oft mit symbolischen Elementen verbundene Instrumente und Maßnahmen an Bedeutung gewonnen. Im Folgenden stellen wir eine Reihe solcher Instrumente vor und erläutern ihre Wirkungsweise anhand von Beispielen.

■ Explizite Berücksichtigung gesellschaftlicher Werte in Mission Statements

Hochschulen formulieren zunehmend Mission Statements als wesentlichen Schritt im Rahmen von Change-Management- und Innovationsstrategien (Kosmützky, 2016). In den Mission Statements werden nicht nur die organisationalen Ziele und Aufgaben sowie die Geschichte der Organisation, sondern auch ihre Wertorientierungen expliziert. Daher bieten die Mission Statements typischerweise einen Ort, an dem die Neuorientierung an spezifischen gesellschaftlichen Werten besonders herausgestellt werden kann. Obwohl Mission Statements zunächst einmal schwache Instrumente sind, können sie als „Trojanische Pferde“ für gesellschaftliche Werte dienen. Über die Berücksichtigung bestimmter Wertorientierungen in *Mission Statements* werden diese in der Hochschule *tatsächlich effektiv und erlangen Legitimität* (vgl. Kosmützky, 2016).

■ Unterzeichnung freiwilliger Selbstverpflichtungen

Die Unterzeichnung freiwilliger Selbstverpflichtungen, wie z. B. der Charta der Vielfalt¹, ist in der Regel das Resultat eines Verständigungsprozesses innerhalb der Organisation. Die Unterzeichnung der Selbstverpflichtung ist ein formaler Akt, der das *Versprechen* beinhaltet, *bestimmte Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele zu treffen*. Die Charta der Vielfalt beinhaltet die Zusicherung, eine Organisationskultur zu pflegen, die von Respekt und Wertschätzung geprägt ist, Personalprozesse zu prüfen und sicherzustellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeitenden gerecht werden, die Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation anzuerkennen, die Inhalte der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs zu machen, über Aktivitäten und Fortschritte jährlich öffentlich Auskunft zu geben und die Belegschaft über den Mehrwert von Vielfalt zu informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einzubeziehen.

¹Mit Stand vom 26.06.2022 haben 128 Hochschulen und 42 Forschungseinrichtungen die Charta unterzeichnet (vgl. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/die-unterzeichner-innen/liste/>).

■ Durchführung von Audits und Erwerb von Gütesiegeln

Im Rahmen von Audits führen Hochschulen *systematische Organisationsentwicklungsprozesse* durch, versprechen sich aber auch *Reputationsgewinne durch die Veröffentlichung der Zertifikate*. Beispielhaft soll hier das Audit *berufundfamilie* betrachtet werden.² Im Rahmen dieses Prozesses werden die Hochschulphilosophie und -strategie angepasst, Maßnahmen in der Organisation verankert und die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft. Konkret wird zunächst der Status quo erhoben, eine Bedarfsanalyse durchgeführt und das Entwicklungspotenzial für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermittelt. Darauf aufbauend werden strategische Ziele sowie konkrete Maßnahmen anhand von acht vorgegebenen Handlungsfeldern definiert. Die zu treffenden Maßnahmen werden in einer Zielvereinbarung zwischen dem Auditierungsdienstleister und der Organisation festgelegt.

■ Etablierung von spezifischen Berichten und Monitoring

Neben den im Rahmen von Selbstverpflichtungen oder Audits regelmäßig erstellten Berichten fördern staatliche Einrichtungen Monitoring-Berichte, die der Überprüfung dienen, ob bestimmte gesellschaftliche Ziele und Werte tatsächlich zu Veränderungen geführt haben. Die Veröffentlichung dieser Berichte soll *in zuständigen Gremien einen Druck erzeugen*, die gesellschaftlichen Ziele bei Entscheidungen angemessen zu berücksichtigen. Ein Beispiel ist der Bericht *Frauen in die Aufsichtsräte – Public Women-on-Board-Index* (FidAR).³ In diesem Bericht werden jedes Jahr die Frauenanteile in den Aufsichtsgremien und Top-Management-Organen der 263 größten öffentlichen Unternehmen, der 105 Bundesbeteiligungen und der 158 Landesbeteiligungen, also auch von vielen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, veröffentlicht.

■ Etablierung von Beauftragten mit Stimme, Stimm- oder Vetorecht in Entscheidungsprozessen

Die Etablierung von Beauftragten ist meist durch gesetzliche Regelungen flankiert, die die Rechte und Pflichten dieser Funktion in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen definieren. Wichtige Beispiele sind Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragte, Behindertenbeauftragte oder Datenschutzbeauftragte. Die gesetzlichen Grundlagen regeln, in welchen Gremien und bei welchen Entscheidungen die jeweiligen Beauftragten gehört werden müssen oder wo sie Stimm- oder sogar Vetorechte besitzen.

■ Einrichtung nicht-hierarchischer Steuerungsgruppen (z. B. Arbeitskreise) und partizipativer Diskussionsprozesse

Gesellschaftliche Wertorientierungen werden in der Regel durch Initiativgruppen befördert. Beispiele im Feld von Nachhaltigkeit sind die Gruppen *Students for Future*

²<https://www.berufundfamilie.de/auditierung-unternehmen-institutionen-hochschule/audit-fgh>

³<https://www.wob-index.de/pwob.html>

oder *LUH for Future* (eine Gruppe von Mitarbeitenden der Leibniz Universität Hannover), die sich aktiv an der Identifizierung von Handlungsfeldern und Maßnahmen beteiligen und die Themen Umwelt- und Klimaschutz auch in der Forschung befördern wollen (Braun & Haaren, 2021). Diese Gruppen verstehen sich als private bürgerschaftliche Initiativen. Hochschulen integrieren deren Expertise und Handlungsimpulse durch die *Einrichtung von Arbeitskreisen in Ergänzung zu ihren satzungsmäßigen Organisationsstrukturen* – wie z. B. an der Leibniz Universität Hannover durch die Etablierung der *Senats-Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit* und des *Green Offices*, das als Stabsstelle direkt am Präsidium angesiedelt ist (Braun & von Haaren, 2021).

■ **Beteiligung an organisationsübergreifenden Netzwerken für einen Erfahrungsaustausch, zur Verstärkung der Ziele und zur Etablierung und Diffusion entsprechender Werte**

Zur Priorisierung gesellschaftlicher Werte und zur Entwicklung von Wissen über effiziente Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ist ein *organisationsübergreifender Austausch in Netzwerken* hilfreich. Beispielsweise wurde von 2019 bis 2021 vom Bundesministerium für Forschung und Bildung das Projekt HOCH-N gefördert, das das Ziel verfolgte, unter den beteiligten Hochschulen ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit zu entwickeln und eine entsprechende Transformation im Hochschulverbund zu erreichen.⁴ 2020 wurde aus dem HOCH-N-Projekt heraus die *Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen* (DG Hoch-N) gegründet, um einen großen Teil der Arbeit des Projekts nach dessen Auslaufen fortzusetzen.

■ **Verhängung von Sanktionen bei Missachtung**

Forschungsförderungsorganisationen wie die DFG oder die Europäische Kommission besitzen mit dem Ausschluss von der Förderung eine sehr wirksame Sanktionsmöglichkeit, um wertebasierte Ziele durchzusetzen. Die DFG setzt voraus, dass Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen den Kodex *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis* seit dem 1. August 2019 (bzw. bis zum 31. Juli 2022 – falls sie bereits das Vorgängerdokument umgesetzt haben) umsetzen, um Fördermittel durch die DFG erhalten zu können.⁵ Die EU setzt ab 2022 die Vorlage eines *Gender Equality Plans* (GEP) voraus, wenn eine Organisation Fördermittel in Anspruch nehmen möchte.⁶ Der GEP beinhaltet die Veröffentlichung eines entsprechenden Dokuments auf der Webseite der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, die Bereitstellung von Ressourcen für die Implementierung von Maßnahmen, ein jährliches Monitoring des Personals, die Bereitstellung von

⁴<https://www.hochn.uni-hamburg.de/>

⁵https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/gwp/

⁶Europäische Kommission, Generaldirektion Forschung und Innovation, *Horizon Europe, gender equality: a strengthened commitment in Horizon Europe*, Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/6773>

Trainings für Beschäftigte und Entscheidungsträgerinnen und -träger zu den Themen Work-Life-Balance, Organisationskultur, Frauen auf Führungsebene, Rekrutierung und Karriereförderung, Gender als Forschungsthema oder Maßnahmen gegen geschlechterbasierte Gewalt.

Neben diesen Strukturen und Maßnahmen, die der Umsetzung gesellschaftlicher Werte im Rahmen der Steuerung von Forschung und Lehre dienen, ist ein wesentlicher Aspekt auch die Berücksichtigung der durch gesellschaftliche Werte begründeten Forschungsinhalte bei der Ausgestaltung der *Forschungsagenda*. So werden z. B. Ringvorlesungen organisiert, die die Inhalte einem breiten Publikum präsentieren und eine Arena für interdisziplinäre Verständigung bieten. Weitere Formen sind zusätzliche extracurriculare Angebote für Studierende (z. B. die einwöchige *Public Climate School* der Leibniz Universität Hannover im Wintersemester 2019/20), Summer Schools für Promovierende oder themenspezifische Wahlmodule für bestehende Studiengänge. Die weitreichendste Form der Berücksichtigung entsprechender Lehrinhalte ist die Einführung neuer, oft interdisziplinärer Studiengänge, die die propagierten Themenfelder systematisch in der Lehre repräsentieren. Im Hintergrund dieser Maßnahmen erfolgt eine Berücksichtigung der Themenfelder in der strategischen Strukturplanung und der daraus folgenden Einrichtung bzw. Umwidmung von entsprechenden Professuren.

6 Ausblick

Ob und wie es Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen durch die Gestaltung von Governance gelingt, divergierende Anforderungen zu vereinbaren, hat enorme Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Organisationen. Entsprechend wichtig ist es, die Governance-Modelle in der Wissenschaft zu analysieren und Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung systematisch fortzuentwickeln.

Aus der Organisationstheorie ist bekannt, dass Hochschulen, und zu einem hohen Grad auch Forschungseinrichtungen, sehr komplexe Gebilde aus lose gekoppelten Einheiten sind, die sowohl top-down als auch (als Expertenorganisationen) bottom-up gesteuert werden und mit einer Parallelität epistemischer Kulturen umgehen. Aktuelle Ansätze sehen Hochschulen als einen Prototyp evolutionärer Organisationen aus sich selbst steuernden, intrinsisch motivierten Teams, die sich ganzheitlich einbringen und auf diesem Wege responsiv gegenüber gesellschaftlichen Werten sind.

In diesem Beitrag argumentieren wir, dass ein differenzierter Blick auf die Wirkung von Werten auf die Governance in Hochschule und Wissenschaft erforderlich ist, aber insbesondere auch auf die „legitimen“ Formen der Handlungskoordination und die Wirkung von gesellschaftlichen Werten auf die Definition von Programmen, die von

der abstrakten Formulierung von Mission Statements über die Festlegung der Forschungsagenden der einzelnen Forschenden bis hin zur Ausgestaltung der Studiengänge und der Lehrinhalte reichen. Für die Herausarbeitung von differenzierten wertebezogenen Instrumenten der Handlungskoordination in Hochschule und Wissenschaft schlagen wir daher den Begriff „*wertebasierte Governance*“ vor. Mit dem Begriff der wertebasierten Governance wird die Berücksichtigung gesellschaftlicher Werte in der Handlungskoordination in Hochschulen und Forschungseinrichtungen thematisiert. Dabei werden sowohl innerorganisatorische Instrumente und Maßnahmen betrachtet als auch organisationsübergreifende Wechselwirkungen und Zusammenschlüsse beispielsweise in Netzwerken.

In der künftigen Forschung sollte theoretisch herausgearbeitet werden, inwiefern davon ausgegangen werden kann, dass die wertebasierte Governance der Wissenschaftslogik nicht äußerlich bleibt, sondern die Wissensproduktion selbst immanent beeinflusst. Darüber hinaus sollte empirisch untersucht werden, ob die eingesetzten Instrumente tatsächlich geeignet sind, die gesellschaftlich gewünschten Werte in die Tat umzusetzen. Zu untersuchen wäre auch, wie aufwändig die neuen Instrumente sind und wie ihre Akzeptanz gesichert wird. Zudem stellt sich die Frage, ob unerwartete Wirkungen auftreten, die den ursprünglichen Intentionen zuwiderlaufen. Angesichts der Pluralität gesellschaftlicher Werte ist es eine empirische Frage, welche Werte in welchen historischen Phasen jeweils besondere Bedeutung erlangen und welche Stakeholder hierbei besonders erfolgreich sind. Gibt es einen *Trade-off* zwischen verschiedenen Zielsetzungen oder verstärken sich die Effekte verschiedener Ziele gegenseitig? Des Weiteren ist kontinuierlich zu diskutieren, wie weit eine Berücksichtigung außerwissenschaftlich begründeter Werte gehen kann, ohne Wissenschaft in ihrem Kern zu beschädigen.

Zuletzt bleibt noch zu betonen, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Organisationen selbst wichtige Funktionen in der Ausbildung und Fortentwicklung gesellschaftlicher Werte und Werthaltungen übernehmen. Sie stellen die Verbreitung bestimmter Werthaltungen durch ihren Bildungsauftrag sicher und vermitteln nicht zuletzt Kompetenzen, damit sich Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen als Expertinnen und Experten oder Bürgerinnen und Bürger aktiv gestaltend in den gesellschaftlichen Diskurs und in den politischen Prozess einbringen können.

Literatur

- Apelt, M. & Tacke, V. (2012). *Handbuch Organisationstypen*. Springer VS.
- Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L. & Morgan, D. F. (2013). Beyond new public governance: A value-based global framework for performance management, governance, and leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443–467. <https://doi.org/10.1177/0095399712464952>
- Benz, A., Lütz, S., Schimank, U. & Simonis, G. (2007). Einleitung. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 9–25). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B. & Musselin, C. (2011). New public management, network governance and the university as a changing professional organization. In T. Christensen & P. Lægrev (Hrsg.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (S. 161–176). <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972968>
- Bleiklie, I. & Michelsen, S. (2013). Comparing HE policies in Europe. *Higher Education*, 65(1), 113–133. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9584-6>
- Blümel, A. (2015). Forschungsstand: Governance und Leitung von Hochschulen. In A. Blümel (Hrsg.), *Organization and Public Management. Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung* (S. 25–58). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10621-8_2
- Braun, H.-P. & von Haaren, C. (2021). Mission 2031! *Unimagazin. Forschungsmagazin der Leibniz Universität Hannover*, 1-2, 74–76.
- Broucker, B., de Wit, K. & Leisyte, L. (2015, 30. August). *An evaluation of new public management in higher education. Same rationale, different implementation*. EAIR. Annual Forum, Krems, Österreich. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/335736>
- Broucker, B., de Wit, K. & Verhoeven, J. C. (2017). Higher education research: Looking beyond new public management. *Theory and Methods in Higher Education Research*, 3, 21–38. <https://doi.org/10.1108/S2056-375220170000003002>
- de Boer, H., Enders, J. & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Hrsg.), *New forms of governance in research organizations* (S. 137–152). Springer.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Ferlie, E., Musselin, C. & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>

Giroux, H. A. (2010). Bare pedagogy and the scourge of neoliberalism: Rethinking higher education as a democratic public sphere. *The Educational Forum*, 74(3), 184–196. <https://doi.org/10.1080/00131725.2010.483897>

Hackett, E. J. (2014). Academic capitalism. *Science, Technology, & Human Values*, 39(5), 635–638. <https://doi.org/10.1177/0162243914540219>

Hasse, R. & Krücken, G. (1999). *Neo-Institutionalismus*. Transkript Verlag.

Heilsberger, L. (2019). Hochschulgovernance. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (S. 205–226). Springer VS.

Hénard, F. & Mittlere, A. (2009). *Governance and quality guidelines in higher education*. Paris. OECD. <https://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>

Hüther, O. (2009). Hochschulräte als Steuerungsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31(2), 50–73. <https://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2009-huether.pdf>

Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://lib.mylibrary.com?id=795546>

Kleimann, B. (2019). (German) Universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education*, 77(6), 1085–1102. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0321-7>

Kosmützky, A. (2016). Mission statements and the transformation of german universities into organizational actors. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 47(1), 41–66. <https://doi.org/10.4000/rsa.1594>

Kühl, S. (2014). *Organizations: A systems approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315247526>

Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Vahlen.

Lange, S. (2010). Hochschulräte. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (1. Aufl., S. 347–360). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91993-5_24

Lange, S. & Schimank, U. (2004). Governance und gesellschaftliche Integration. In S. Lange & U. Schimank (Hrsg.), *Governance: Bd. 2. Governance und gesellschaftliche Integration* (1. Aufl., S. 9–44). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10188-8_1

Lapworth, S. (2004). Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299–314. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2004.00275.x>

Luhmann, N. (1978). Organisation und Entscheidung. In N. Luhmann (Hrsg.), *Organisation und Entscheidung* (S. 5–71). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91079-0_1

- Luhmann, N. (1987) [1984]. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2019). Organisation und Entscheidung. In E. Lukas, V. Tacke & N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation / Niklas Luhmann herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke: Band 2. Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 237–306). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23210-8_10
- Marginson, S. (2009, 17. August). *The limits of market reform in higher education*. RIHE. Research Institute für Higher Education, Hiroshima University, Japan.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Hrsg.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (S. 63–84). Transkript Verlag.
- Musselin, C. (2021). University governance in meso and macro perspectives. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 305–325. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090320-012708>
- Scherer, P. & Roßteutscher, S. (2020). Wertorientierung und Wertewandel. In T. Faas, O. W. Gabriel & J. Maier (Hrsg.), *Politikwissenschaftliche Einstellungs- und Verhaltensforschung: Handbuch für Wissenschaft und Studium* (1. Aufl., S. 209–229). Nomos.
- Scherr, A. (2013). Werte und Normen. In A. Scherr (Hrsg.), *Soziologische Basics: Eine Einführung für pädagogische und soziale Berufe* (S. 271–278). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19879-8_32
- Schimank, U. (2007). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational governance: Bd. 1. Educational governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (1. Aufl., S. 231–260). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6_9
- Schimank, U. (2015). Governance der Wissenschaft. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 1–15). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05677-3_4-1
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: An ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668–1678. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1281239>
- Taylor, M. (2013). Shared governance in the modern university. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 80–94. <https://doi.org/10.1111/hequ.12003>
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.

Weick, K. E. (2009). Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme. In S. Koch & M. Schemmann (Hrsg.), *Organisation und Pädagogik: Bd. 6. Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien* (1. Aufl., S. 85–109). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91496-1_5

Wilholt, T. (2012). *Die Freiheit der Forschung: Begründungen und Begrenzungen*. Suhrkamp.

Wilkesmann, U. (2019). *Methoden der Hochschulforschung: Eine methodische, erkenntnis- und organisationstheoretische Einführung. Standards standardisierter und nichtstandardisierter Sozialforschung*. Beltz Verlagsgruppe.

Wissenschaftsrat. (2018, 19. Oktober). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance* (Drs. 7328-18). Hannover. https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf?__blob=publicationFile&v=15

Manuskript eingegangen: 07.01.2022

Manuskript angenommen: 19.07.2022

Angaben zu den Autorinnen und dem Autor:

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans

Dr. Anja Gottburgsen

Prof. Dr. Bernd Kleimann

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)

Lange Laube 12

30159 Hannover

E-Mail: jungbauer@dzhw.eu

gottburgsen@dzhw.eu

kleimann@dzhw.eu

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans ist wissenschaftliche Geschäftsführerin des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung und Professorin für *Empirische Hochschul- und Wissenschaftsforschung* an der Leibniz Universität Hannover. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Hochschul- und Arbeitsmarktforschung, Bildungssoziologie, Medizin- und Gesundheitssoziologie sowie qualitative und quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung.

Dr. Anja Gottburgsen ist Referentin für Forschung und *Change Management* am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören soziale Ungleichheit, intersektionale Diversität und deren Effekte auf Teilhabe in Schule und Hochschule.

Prof. Dr. Bernd Kleimann ist Leiter der Abteilung *Governance von Hochschule und Wissenschaft* des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung und Professor für Governance von Hochschule und Wissenschaft an der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte sind die organisationssoziologisch orientierte Hochschulforschung und ihre (sozial- und kommunikations-)theoretische Fundierung sowie Untersuchungen zur Governance des Hochschulsystems.