

Quo vadis Hochschulgovernance? Werte sind ein wichtiger Teil der Antwort

Die Steuerung von Hochschulen wandelt sich grundlegend: Modelle wie das New Public Management (NPM) verlieren an Erklärungskraft. Stattdessen rücken Werte und ihre gesellschaftliche Aushandlung in den Mittelpunkt. Das zeigt Prof. Dr. Bernd Kleimann vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) in einer Lecture an der Universität Zürich.

Hannover, Zürich 30.04.2026. In seinem Vortrag „Quo Vadis Hochschulgovernance?“ im Rahmen der UZH Leadership and Governance Academy zeigt Kleimann, dass sich ein neues Governanceregime herausbildet: eine „wertezentrierte Hochschulgovernance“. Diese sei sowohl als reales soziales Phänomen als auch als analytischer Zugang zur Beschreibung aktueller Entwicklungen zu verstehen.

Der Forschungsaufenthalt erfolgte vom 8.4. bis 15.4.2026 auf Einladung des CHES der Universität Zürich (Center for Higher Education and Science Studies). Neben der Lecture sowie Gesprächen mit Mitgliedern des CHES wurden drei Workshops mit Mitgliedern der Universität Zürich und weiteren Schweizer Hochschulen durchgeführt. Diese setzten sich im Hinblick auf die wertezentrierte Governance mit folgenden Themen auseinander: Wertezentrierte Governance – Lancierung eines Forschungsprogramms; Umgang universitärer „Werte-Stakeholdern“ mit konfligierenden Werten; Governance als Thema universitärer Weiterbildung und Beratung.

„Die Hochschulsteuerung lässt sich heute nicht mehr allein über Effizienz, Wettbewerb und Outputorientierung erklären“, so Kleimann. „Entscheidend ist, welche Werte in wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskursen verhandelt werden – und wie sie sich in Strukturen und Entscheidungsprozessen niederschlagen.“

Über Jahrzehnte hinweg habe das NPM mit seinen „instrumentellen“ Leitwerten – etwa Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und Rechenschaftspflicht – die Hochschulreformen geprägt. Heute werde dieses Modell jedoch nicht einfach abgelöst, sondern in Teilen fortgeführt, überlagert und transformiert. Kleimann spricht von einer „dreifachen Aufhebung“: Bestehende Elemente bleiben erhalten, neue Werte treten hinzu, und insgesamt entsteht ein veränderter „Wertemix“.

Ein Treiber dieser Entwicklung ist die sogenannte „Third Mission“ der Hochschulen. Neben Forschung und Lehre werden Hochschulen zunehmend aufgefordert, aktiv zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen, etwa in den Bereichen Nachhaltigkeit, soziale Innovation oder Wissenstransfer. Damit verbunden ist eine wachsende Erwartung, dass Hochschulen nicht nur reagieren, sondern selbst als gesellschaftliche Akteur*innen auftreten.

Die Folge ist eine Pluralisierung und Verdichtung von Wertediskursen im Hochschulkontext. Zu den zentralen Bezugspunkten zählen unter anderem Wissenschaftsfreiheit, Exzellenz, Diversität, Nachhaltigkeit, Demokratie, Chancengleichheit, Forschungssicherheit oder Internationalisierung. Diese Werte prägen nicht nur Leitbilder, sondern halten Einzug in Governance-Mechanismen wie Wettbewerb, Hierarchie,

Verhandlung oder Netzwerke sowie in hochschulische Organisationsstrukturen – von Studienangeboten über Forschungsprogramme bis hin zu Zielvereinbarungen und Finanzierungsmodellen.

Gleichzeitig entstehen neue Konfliktlagen. „Werte sind interpretationsoffen und enthalten keine Regeln für ihren Ausgleich“, betont Kleimann. Spannungen ergeben sich etwa zwischen Exzellenz und Inklusion, Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit oder unterschiedlichen Erfolgsindikatoren wissenschaftlicher Leistung. Hinzu kommen gesellschaftliche Einflussfaktoren wie Wissenschaftsskepsis, politische Polarisierung oder nationale Interessen, die den Druck auf wissenschaftliche Werte erhöhen.

Vor diesem Hintergrund plädiert Kleimann für ein stärkeres Bewusstsein für die Rolle von Werten in der Hochschulgovernance. Für Politik und Hochschulleitungen bedeute dies, sich strategisch in vielfältigen und teils widersprüchlichen Diskursarenen zu positionieren. Für die Hochschulforschung eröffne sich ein erweitertes Analysefeld, das Governance als Zusammenspiel von Diskursen, Werten, Akteuren und institutionellen Strukturen begreift.

Die Aufzeichnung der Lecture ist online verfügbar: <https://www.chess.uzh.ch/de/veranstalten/Podcast-Archiv/UZH-Leadership-and-Governance-Academy-lecture--Quo-Vadis-Hochschulgovernance.html>

Das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) ist ein durch Bund und Länder gefördertes Forschungsinstitut mit rund 200 Mitarbeitenden und Sitz in Hannover sowie einem Standort in Berlin. Als internationales Kompetenzzentrum der Hochschul- und Wissenschaftsforschung verbindet es exzellente interdisziplinär und international ausgerichtete, erkenntnisorientierte Grundlagenforschung mit problemorientierter Forschung. Das DZHW führt Datenerhebungen und Analysen durch, erstellt forschungsbasierte Dienstleistungen für die Hochschul- und Wissenschaftspolitik und stellt der Scientific Community eine Forschungsinfrastruktur im Bereich der Hochschul- und Wissenschaftsforschung zur Verfügung.