

Augsburger
Universitätsreden | 72

72

Wissenschaft und Kreativität.
Eine Selbstvergewisserung



Impressum

Augsburger Universitätsreden

Herausgegeben von der Präsidentin der Universität Augsburg

Redaktion: Pressestelle der Universität Augsburg

Titelbild: Klaus Satzinger-Viel

Satz: Waldmann & Weinold Kommunikationsdesign

Druck: Druckerei Joh. Walch, Augsburg

Wissenschaft und Kreativität. Eine Selbstvergewisserung

hg. von Marita Krauss

zusammen mit Wolfgang Reif, Werner Schneider und Peter Welzel
gewidmet Sabine Doering-Manteuffel zum 60. Geburtstag

Inhalt

Kreative Gebrauchsanleitung

von Marita Krauss, Wolfgang Reif, Werner Schneider, Peter Welzel 11

Grußwort

des Bayerischen Staatsministers für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, Ludwig Spaenle 15

Suaviter in modo, Fortiter in re!

Sabine Doering-Manteuffel zum 60. Geburtstag

von Wolfgang A. Herrmann 17

Kleiner Amadé

von Sabine Doering-Manteuffel 21

„Universität – ein Ort für Inspiration und intellektuelles Abenteuer“

- Kreativität von A bis Z

von Andreas Wirsching 23

- Vom Rudern

von Udo Hebel 28

- Kreativität – das Lebenselixier der Wissenschaft

von Josef Franz Lindner 33

- The EU Unicorn: A Grim(m) Fairy Tale

von Heide Ziegler 41

„Die schöpferische Idee an der Bruchstelle zwischen verborgener Wahrheit und begrifflicher Klarheit“

- Von der Freiheit mathematischer Forschung

von Bernhard Hanke 51

- Kreative Theorie

von Marcus Kollar 56

- **Kreatives Mittelalter?**
Universität heute aus der Sicht von (Vor-)Gestern
von Freimut Löser 63
- **„Sapientia aedificavit sibi domum“ (Spr 9,1)**
von Franz Sedlmeier 72
- **Hochschulpolitische Rahmenbedingungen zur Förderung interdisziplinärer Forschungsnetzwerke. Ein Erklärungsansatz auf Basis der Transaktionskostentheorie**
von Axel Tuma 80
- **Das Leistungsfähigkeitsprinzip als kreatives Modell**
von Roland Jüptner 88

„Die gegenseitige Befruchtung der Disziplinen“, Kreativität und Interdisziplinarität – Augsburgur Perspektiven aus acht fakultären Blickwinkeln

- **Geistesblitze**
von Bernhard Hofmann 97
- **Vernetzung, Bindung, Kreativität**
von Peter Hofmann 102
- **Das tertium comparationis – Zeit, Muße und methodische Innovation**
von Gregor Weber 107
- **Jenseits des Tellerrandes**
von Jörg Neuner 110
- **Die Einheit von Kreativität, Innovation und Interdisziplinarität**
von Robert Klein 112
- **Chaos fördert Kreativität oder wie Vernetzung neue Möglichkeiten eröffnet**
von Bernhard Bauer 114
- **Interdisziplinäre Analogie als Motor der Kreativität**
von Malte Peter 118
- **Kreative Ideen, schöpferische Destruktion und dynamische Innovation**
von Martina Kadmon 120

„Was wir brauchen ist ein gutes Management von Kreativität“

- **Navigieren in schwierigen Gewässern.
Rede zum Amtsantritt von
Sabine Doering-Manteuffel 2011**
von Godehard Ruppert 125
- **Grenzenlos kreativ**
von Joachim Hornegger 131
- **Sind Universität und Wissenschaft schöpferisch?**
von Claus Kumutat 137
- **Die Rolle der Volluniversitäten**
von Bernd Huber 140
- **Kleiner Amadé – großes Genie**
von Merith Niehuss 143
- **Zulagen für den kleinen Amadé?
Anreize und Wettbewerb im Hochschulsystem**
von Peter Welzel 147

„Ein Hauch von Leichtigkeit und Heiterkeit in das System“

- **Was Edward der Hamster mit der Kreativität von
universitären Arbeiterteams zu tun hat**
von Gabriele Gien 157
- **Wissen schaffen. Raum für Wissenschaft schaffen.
Und Kreativität?**
von Carola Jungwirth 163
- **Kreativität in Universität und Wissenschaft:
Eine Betrachtung aus Sicht des wissenschafts-
stützenden Personals**
von Sabine Fuhrmann-Wagner 169

„Plätze, an denen Menschen Unmögliches denken können“

- **„Mozart an die Universität“.**
Oder: Töne des Eigen-Sinns
von Michaela Fenske und Alfred Forchel 177
- **Freiräume in Bildung, Exzellenz in Forschung und Lehre. Gedanken zur Hochschulpolitik**
von Joachim-Felix Leonhard 181
- **Ohne Denkverbote. Kreativität und Innovation an deutschen Universitäten**
von Reinhard Janta 189
- **Geistesblitze – ein Privileg arrivierter Wissenschaftler? Überbordende Bürokratie und innovative Forschung – ein Plädoyer für mehr Mut und Kreativität in der Wissenschaft**
von D. Michael Albrecht 196

„Die eigentlichen vier Bildungsziele – Verantwortung, Selbstbestimmung, Individualisierung, Wertschätzung“

- **Ist Bildung abzählbar oder was bedeutet „Digitalisierung“ für eine Hochschule**
von Hans-E. Schurk 207
- **Lebensraum Universität**
von Stefanie Kinz 218
- **Professionalität und Kreativität – ein Widerspruch?**
von Omid Atai 227

„Im Elfenbeinturm“. Pro und Contra

- **Kreatives Denken im wissenschaftlichen Elfenbeinturm? Oder: Was ist mit „Kreativität“ gemeint?**
von Werner Schneider und Wolfgang Reif 235
 - **Universität und Kreativität – ein Widerspruch? Einige Gedanken zur Kreativität in der Universität der Gegenwart und der Zukunft**
von Stefan Leible 243
 - **Zwei gute Freunde: Kunst und Wissenschaft**
von Christl Hartmann-Fritsch 249
 - **Kreativität an der Schnittstelle von Wirtschaft und Wissenschaft**
von Hartmut Wurster 259
 - **Wissenschaft und Kreativität – ein Zwischenresümee**
von Marita Krauss 267
-
- Danksagung** 287
 - Anmerkungen, Zitatnachweis, Bildnachweis** 288
 - Beiträgerinnen und Beiträger** 294

Zulagen für den kleinen Amadé? Anreize und Wettbewerb im Hochschulsystem

Von Peter Welzel

Neuere Entwicklungen im Hochschulwesen

Das deutsche Hochschulsystem ist seit Jahren Gegenstand vielfältiger Reformbemühungen. Teils werden Veränderungen von außen durch die Bildungspolitik in die Hochschulen hineingetragen, teils entstehen sie in den Hochschulen selbst. Ein wichtiger motivierender Faktor sind Erwartungen von Politik und Öffentlichkeit. Beide fordern mehr als früher Rechenschaft und erwarten von Spitzenforschung und einer höheren Studierendenquote positive Effekte, insbesondere in wirtschaftlicher Hinsicht bei Produktivität und Wachstum. Hinzu kommt ein für die tertiäre Bildung zu verzeichnender zunehmender internationaler Wettbewerb und eine Verschärfung auch des nationalen Wettbewerbs durch das vermehrte Auftreten privater Hochschulen. Initiativen innerhalb der Hochschulen zielen unter anderem auf eine leistungsorientierte Verteilung finanzieller und personeller Ressourcen zwischen und in den Fakultäten und auf Anreize für die vermehrte Einwerbung von Drittmitteln. Bei den Beiträgen der Bildungspolitik ist insbesondere an die Dienstrechtsreform, die Exzellenzinitiative des Bundes und analoge Initiativen einzelner Bundesländer, an die Zulassung von Globalhaushalten sowie an Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Verfahren der Verteilung von Ressourcen an die Hochschulen zu denken.

Kern der Dienstrechtsreform war die spätestens zum 1. Januar 2005 von den Ländern umgesetzte Reform der Professorenbesoldung mit der Absenkung des fixen Grundgehalts und seiner Ergänzung um variable Zulagen. Das Ziel des Gesetzgebers war die Schaffung eines Entlohnungssystems, das zu mehr Leistung in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht motiviert. Welche Aufgaben der Hochschullehrer dabei über variable Bezüge in besonderer Weise adressiert werden, hängt von den Kriterien ab, die im gesetzlichen Rahmen von Artikel I Ziffer 7 Professorenbesoldungsreform G in Zulagensatzungen oder zu verhandelnde Verträge Eingang finden.⁵¹

Denkort 20 bis 24



„Unter den Schreibtischen dieser Welt gibt es Festungen
Spielwiesen, Schmuckkästchen, Räuberhöhlen, Bermudadreiecke.



Es gibt konformistische, herbstliche und frühlingshafte,
geliebte und vernachlässigte,



asketische und sanguinische, spartanische und athenische –
es herrscht ein kaum noch zu überschauender Wildwuchs
unterschiedlichster Büros, und ihr Kern ist ganz zuverlässig
immer ein Schreibtisch...



Es gibt Schreibtische, auf denen gearbeitet wird, ferner solche,
die nur so aussehen, als würde gearbeitet, es wird aber nur telefoniert.“

Sten Nadolny, Über Schreibtische.

Eine Auswirkung der Besoldungsreform ist ohne Zweifel die Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den Hochschullehrern einer Hochschule. Die aktuell in der vierten Runde laufende Exzellenzinitiative, nunmehr: Exzellenzstrategie, die neue Förderinitiative Innovative Hochschule und das WISNA-Programm verstärken demgegenüber den Wettbewerb zwischen den Hochschulen. Auf Länderebene gab und gibt es verwandte Initiativen, so beispielsweise das Elitenetzwerk Bayern, in dem die Hochschulen in mehreren Runden um die Förderung des Aufbaus von neuen Studiengängen und Doktorandenprogrammen konkurrieren, oder die Exzellenzcluster und Graduiertenzentren der Exzellenz in Rheinland-Pfalz.

Zielvereinbarungen und an Leistungskennziffern gekoppelte Systeme werden von den Bundesländern zunehmend genutzt, um die Allokation von Ressourcen auf die öffentlichen Hochschulen in ihrem Zuständigkeitsbereich zu steuern und ihnen einen Anreiz zu geben, diese Ziele und Leistungsgrößen im Innern ebenfalls zu Steuerungszwecken zu verwenden. Globalhaushalt und andere Formen der Haushaltsflexibilisierung sind flankierende Maßnahmen, die das Agieren im Wettbewerb erleichtern sollen.

Den skizzierten Maßnahmen ist gemein, dass sie dem Hochschulsystem und seinen Akteuren Anreize für rationales Handeln, also den effizienten Einsatz von Ressourcen, setzen sollen. Dabei handelt es sich um Anreize auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlicher Form, denen aber immer ein Wettbewerbsgedanke zugrunde liegt. Großenteils geht es um Dinge, die im – marktgetriebenen – Unternehmenssektor in ähnlicher Form seit langem existieren, was auch erklärt, weshalb gerade Vertreter der Wirtschaft solche Anreizsetzungen für Hochschulen begrüßen. Dennoch lohnt sich ein wenig grundsätzliches Nachdenken, zum einen, weil es die häufig implizit unterstellte Analogie zwischen Unternehmen und Hochschule hinterfragt, zum anderen, weil es auch ganz generell warnende Hinweise auf einen allzu naiven Glauben an das Wirken von Anreizmechanismen liefert.

Grundsätzliches

Eine Hochschule hat mit anderen Organisationen und speziell mit Unternehmen gemein, dass sie mehrstufig aufgebaut ist. Zumindest die Ebenen der Hochschulleitung, der Fakultäten und der einzelnen Professoren sollten unterschieden werden. Hinzu kommt mit dem Träger der Hochschule – bei einer öffentlichen Hochschule im Regelfall das jeweilige Bundesland, bei einer privaten beispielsweise eine Stiftung – eine weitere, externe Ebene. Rationales Handeln einer Hochschule setzt voraus, dass die Leitung Ziele hat und sie die Hochschulangehörigen zum gemeinsamen Engagement für diese Ziele veranlasst. Die Ziele können vom Träger vorgegeben sein, der möglicherweise auch selbst – Beispiel Professorenbesoldung – auf einer unteren Ebene der Hochschule auf die Zielerreichung hinwirkt. Sie können aber auch, und dies unterscheidet Hochschulen von Unternehmen, im Diskurs der Mitglieder der Hochschule entstehen. Ein eindimensionales Ziel wie langfristiger Gewinn, dem im Unternehmenskontext durchaus Plausibilität zukommt und dem andere (Zwischen-)Ziele dort letztlich untergeordnet werden, ist für Hochschulen nicht erkennbar und auch nicht wünschenswert.

In einer „idealen“ und deshalb unrealistisch einfachen Welt hätten der Träger der Hochschule, ihre Leitung und alle ihre Mitglieder dasselbe, unzweifelhaft bekannte Ziel. Weiterhin gäbe es weder Informationsasymmetrien noch Kommunikationskosten. Es ließen sich dann sehr einfache Verträge zwischen dem Träger und der Hochschule sowie innerhalb der Hochschule zwischen der Leitung und den unteren Ebenen schreiben, die ungeachtet irgendwelcher Zufallseinflüsse eine erstbeste Lösung ermöglichen. Eine solche „ideale“ Welt ist realen Hochschulen ebenso fremd wie realen Unternehmen. Das Zusammentreffen von divergenten Zielen und Informationsasymmetrien oder von Kommunikationskosten und Informationsasymmetrien führt zwangsläufig zu Ineffizienz und sollte in der Tat zum Nachdenken über Systeme der Anreizsetzung und Steuerung bei „Moral Hazard“, das heißt nicht beobachtbarem Verhalten, und Koordinationsproblemen motivieren. Dabei treten diese Probleme zwischen allen der vier genannten Ebenen auf, was ihre Behandlung nicht erleichtert. Überspitzt formuliert könnte man sagen, dass sich viele deutsche Hochschulen in der Vergangenheit

wenig mit diesen Problemen der realen Welt auseinandergesetzt haben. Getragen vom Vertrauen in die individuelle Motivation und Leistung der Hochschulmitglieder und in ein positives Gesamtergebnis ihres nur minimal koordinierten Wirkens, wurden Fragen nach den Zielen der Hochschule, nach Anreizen zur deren Verwirklichung und nach Information über Leistung und Zielerreichung kaum systematisch gestellt. Die oben erwähnten neueren Maßnahmen sind offensichtlich Ausdruck eines durch Budgetzwänge und externen Wettbewerbsdruck neu gewachsenen Bewusstseins für diese Fragen. Offen ist, inwieweit sie zentrale Informations- und Koordinationsprobleme von Hochschulen reduzieren oder lösen.

Neuere Entwicklungen – grundsätzlich betrachtet

Betrachtet man die Reform der Professorenbesoldung, so handelt es sich offensichtlich um den Versuch, angesichts von „Moral Hazard“ Anreizverträge mit den Hochschullehrern zu schließen. Da die wesentlichen Vertragsbestandteile zwischen der Hochschulleitung und dem Hochschullehrer verhandelt werden, unterstellt der Ansatz implizit ein durchgängiges Zielsystem für die Hochschule oder zumindest eine Kenntnis des Zielsystems der Fakultät durch die Hochschulleitung. Damit der Einsatz eines Hochschullehrers optimal angeregt wird, müssten nach dem Anreizintensitätsprinzip⁵² die marginale Bewertung des Engagements durch die Hochschulleitung und die Reaktionsfähigkeit des Hochschullehrers auf einen monetären Anreiz erhöhend, seine Risikoaversion und die Varianz des Signals zur Messung seiner Leistung hingegen dämpfend auf die variablen Entlohnungsbestandteile wirken. Selbst wenn eine Hochschulleitung in den Verhandlungen solche Gesichtspunkte berücksichtigt, verbleibt ein wesentlich gravierenderes Problem: Professoren sehen sich einer mehrdimensionalen Aufgabenstellung, einem so genannten multi-task Problem, gegenüber. Forschung und Lehre, zu denen weitere Aufgaben wie die Einwerbung von Drittmitteln, die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses oder die Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung hinzukommen, sind gleichzeitig zu leisten.

Die neue Besoldungsordnung für Professoren nennt verschiedene dieser Leistungsdimensionen als Anlass für variable Gehaltsbe-

standteile. Jedoch ist aus der Vertragstheorie bekannt, dass Aufgaben, zu deren zugehörigen Engagements nur sehr ungenau beobachtbare Signale existieren, zu wenig oder gar keinen variablen Entlohnungsbestandteilen führen sollten.⁵³ Im Extrem kann sogar der Verzicht auf jegliche Anreizsetzung optimal sein. Andernfalls werden solche Aufgaben völlig rational vernachlässigt. Unterstellt man für die Qualität der Lehre eine geringere Messgenauigkeit als beispielsweise für die Qualität der Forschung oder das Volumen der erworbenen Drittmittel, dann wird offenkundig, dass von der neuen Besoldungsordnung ein Risiko hinsichtlich des Engagements der Hochschullehrer für die Lehre ausgeht. Die Wirksamkeit der neuen Professorenentlohnung wird auch noch durch andere Aspekte eingeschränkt. So besteht die Gefahr, dass Hochschullehrer mit Projekten von überschaubarem Risiko eher auf kurzfristig belegbare Erfolge zielen und langfristig angelegte, riskante, das heißt ergebnisoffene Projekte meiden. Auch gilt es zu bedenken, dass viele Aktivitäten in einer Fakultät den Charakter der Teamproduktion haben. Anreize zur Verfolgung gemeinsamer Fakultätsanliegen, von der Gremienarbeit über die Führung einer Forschergruppe bis hin zum Fakultätsmarketing und zur Gewinnung von Studierenden, lassen sich mit Hilfe der neuen Besoldung nur bedingt setzen. In einer Zeit, in der die Institution gegenüber dem einzelnen Hochschullehrer an Gewicht gewonnen hat, kann die Betonung weitgehend individueller Leistungen auch kontraproduktiv wirken.

Die erwähnten Wettbewerbsverfahren im Rahmen der Exzellenzinitiative bieten die Möglichkeit, außerhalb der Hochschulen formulierte Ziele – zum Beispiel die besondere Förderung begabter Studierender und Promovierender – dadurch optimal zu erreichen, dass die Hochschulen Gebote, also Konzepte und eigene Ressourcen, liefern, um als Sieger in einem solchen Ausschreibungsverfahren hervorzugehen. Auch können sie genutzt werden, um alte Strukturen aufzubrechen und im Wettbewerb neue entstehen zu lassen. So stand am Anfang des von Bayern geschaffenen Innovationsfonds, aus dem die Universitäten in einem Wettbewerbsverfahren Stellen für innovative Projekte erhalten konnten, ein Stelleneinzug. Matthias Kräkel analysiert derartige Leistungsturniere auf der Ebene der einzelnen Hochschullehrer wie auch auf Fachbereichsebene.⁵⁴ Wendet

man sie auf die Besoldung an, so bieten sie die Möglichkeit, Anreizsetzung und Kostenneutralität im Sinne eines vorgegebenen Budgets zu verbinden. Bei den genannten Ausschreibungen für Gruppen von Professoren, ganze Fakultäten oder Universitäten bleibt dies erhalten; es kommt der Vorteil der Bildung von Teams und der gemeinsamen Produktion hinzu. Allerdings sind auch Leistungsturniere mit Risiken verbunden: Neben der Gefahr kollusiven Verhaltens ist unter anderem daran zu denken, dass möglicherweise die Wirkung ausbleibt, wenn potentielle Teilnehmer für sich antizipierend oder aus Erfahrung keine Chance auf einen der vorderen Plätze und damit auf einen Preis sehen.

Um Leistungsanreize setzen zu können, bedarf es einer Kenntnis des oder der Ziele. Erst durch sie erhält der Begriff der Leistung einen konkreten Sinn. Hier tun sich Hochschulen mit Sicherheit deutlich schwerer als Unternehmen. Darüber, was das Ziel einer Hochschule ist oder sein sollte, gehen die Meinungen innerhalb und außerhalb der Hochschule weit auseinander. Der einzelne Hochschullehrer wird sich neben seinen individuellen Zielen an den Wünschen einer Reihe von Adressaten orientieren: der Studierenden, seiner Fakultätskollegen, der Hochschulleitung, der Praxis, der scientific community. Dass dies ein unübersichtlicheres Zielsystem liefert als monetäre Ergebnisgrößen in einem Unternehmen, liegt auf der Hand. Vor diesem Hintergrund könnte Zielvereinbarungen eine Rolle zukommen, die über die Setzung von Leistungsanreizen und den effizienten Einsatz von Ressourcen hinausgeht: Im Prozess der Verhandlung über die Zielvereinbarung sammeln die Stufen des Hochschulsystems vom Hochschullehrer über die Fakultät und die Hochschulleitung bis zum Träger Information über die Ziele der einzelnen Akteure und haben die Möglichkeit, auf ein konsistentes und den Oberzielen der Hochschule adäquates Zielsystem hinzuwirken, das dann anderen Maßnahmen der Anreizsetzung zugrunde gelegt werden kann.

Und dann muss man das alles auch noch messen ...

Es sei darauf hingewiesen, dass das Setzen von Leistungsanreizen in Hochschulen von nicht geringen Messproblemen behindert wird: Woran soll Leistung gemessen werden? Wie genau sind die Indika-

toren? Wie effizient können sie erhoben und dokumentiert werden? Bezüglich des Forschungsoutputs herrscht teilweise Zuversicht, man könne Leistung beispielsweise durch die Anzahl der Publikationen, Zitationen, eingeworbene Drittmittel, Patente, Preise messen. Fruchtlöse Debatten über Zeitschriftenrankings und die Heterogenität von Fachkulturen selbst innerhalb von Fakultäten lassen aber längst Ernüchterung einkehren. Noch schlechter sieht es bei der Lehre aus: Lehrevaluationen sind oft nur innerhalb einer Fakultät standardisiert, so dass ein Leistungsvergleich über Fakultätsgrenzen hinweg fast unmöglich ist. Messprobleme dieser Art haben jedoch unmittelbare Rückwirkungen darauf, welche Leistungen überhaupt mit Anreizen im Sinne variabler Entlohnungsbestandteile oder auch variabler Ressourcen versehen werden können.

Abschließende Bemerkungen

Die Schwierigkeiten der Umsetzung anreiztheoretischer Ideen sind in Hochschulen noch größer als in Unternehmen. Anders als Unternehmen werden sich die Hochschulen keine auf Entlohnungssysteme spezialisierten Berater leisten können, und sie wollen vermutlich auch nicht die komplexen Entlohnungsmodelle der Wirtschaft nachahmen, die nicht ohne Grund in der Kritik stehen. Gegen allzu ausgefeilte und damit auch rigide Anreizsysteme spricht überdies, dass der Beruf des Hochschullehrers in erheblichem Umfang Investitionen in spezifisches Humankapital erfordert, die nur zu einem Teil monetär, zu einem anderen aber durch die Gewährung von Freiheitsspielräumen entlohnt werden. Aus der Innovationsökonomik weiß man überdies, dass wirklich innovative Ideen selten in völlig geregelten Umgebungen mit extrinsisch motivierten Mitarbeitern entstehen. Ein Hochschulsystem, das sich zu stark vorgegebenen Zielen und Anreizmechanismen zu ihrer Erreichung verschreibt, wird in der Lage sein, den Stand des Wissens zu verwalten und schrittweise zu erweitern. Ob es auch große Wissenssprünge machen kann, mag bezweifelt werden: Der im Titel genannte „kleine Amadé“⁵⁵ wurde nicht aufgrund eines Anreizsystems zum herausragenden Künstler...

Wesentliche Ergebnisse, die mit Anreizsystemen in den Hochschulen angestrebt werden, lassen sich allein schon durch die

Sammlung und Veröffentlichung eines breiten Spektrums von (Leistungs-) Indikatoren erzielen, ohne dass man sich über ihre Gewichtung streiten oder sie mit (monetären) Konsequenzen verbinden muss. Transparenz hat einen erheblichen motivierenden Effekt und löst durchaus Wettbewerbsprozesse zwischen den Beteiligten aus, haben doch die Hochschulen gegenüber Unternehmen der Wirtschaft einen erheblichen Vorteil: einen sehr hohen Anteil von Personal mit extrem hoher intrinsischer Motivation. Klar ist aber auch ein wissenschaftlicher Befund: Extrinsische Motivation verdrängt intrinsische Motivation. Dies schränkt gerade für Hochschulen den Spielraum für Anreizsetzung ein. Es zu ignorieren, fügt dem Hochschulsystem Schaden zu.

zu Peter Welzel

- 51 ProfBesReformG, Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung vom 16. Februar 2002.
- 52 aul R. Milgrom/John Roberts, *Economics, Organization and Management*, Upper Saddle River, N.J. 1992, S. 221 f.
- 53 Oliver Fabel/Bodo Hilgers, Leistungsbezogene Besoldung für Professor(inn)en: Eine „Lehrbuch-Analyse“ des BMBF-Konzeptes, in: Uschi Backes-Gellner/Matthias Kräkel/Dieter Sadowski/Johannes Mure (Hg.), *Entlohnung, Arbeitsorganisation und personalpolitische Regulierung*, München und Mering 2001, 21–38. Manfred Stadler, Leistungsorientierte Besoldung von Hochschul-lehrern auf der Grundlage objektiv messbarer Kriterien?, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 32 (2003), 334–339.
- 54 Matthias Kräkel, Zur Reform der Professorenbesoldung in Deutschland, *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 7 (2006), 105–126.
- 55 Sabine Doering-Manteuffel, Kleiner Amadé, in: *Forschung & Lehre* 5 (2017).

Die Kommentartexte zu den Fotos sind entnommen aus

Helmut Ammann, Werktagebücher eines Bildhauers und Malers, Bd. 1 und 2, hg. von Erich Kasberger mit einem Vorwort von Marita Krauss, München (Volk Verlag www.volkverlag.de) 2007, Zitate Bd. I, S. 356; II, 95; I, 347; I, 256; II, 199; I, 345; II, 146; II, 97; II, 103; II, 103; I, 140; II, 131; II, 44; II, 126; II, 93; I, 128; I,65; I,65; I, 91; I, 256; I,158; I, 116.

Sten Nadolny, Über Schreibtische, in: Konrad Rufus Müller/ Sten Nadolny, Über Schreibtische, Berlin (Verlag Seltmann + Söhne, www.seltmannundsoehne.de) 2015, Zitate S. 11, 14f., 21, 23, 26, 30, 33, 35, 38, 40f.

Bildnachweis

Die Fotos auf S. 13, 27, 34f., 44, 59, 74, 92, 98f., 115, 122, 149u., 158, 164, 165o., 170f., 210, 211 u., 220, 222, 264, 269, 278 stammen von Klaus Satzinger-Viel, auf S. 50, 148o., 165u., 211o., 229, 271 von Peter Neidlinger, das Bild auf S. 275 von Ildiko Remenyi-Voigt., S. 274 von Jens Soentgen, die übrigen aus Privatbesitz