

Anreizsysteme in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Speyer, 15. bis 16. April 2008

Autonomisierung der Wissenschaft als Anreizinstrument

Prof. Dr. Hanns Seidler

ZWM Speyer, Kanzler a.D. der TU Darmstadt

Die Forderung nach größerer Autonomie der Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen von staatlichen Einflüssen, von staatlicher Lenkung und Bürokratie ist der große Zug unserer wissenschaftspolitischen Diskussion in den letzten 10 Jahren oder wahrscheinlich länger. Die Gründe dafür sind vielschichtig, auch durchaus emotionaler Natur. Am wesentlichsten war aber das Leiden am real existierenden bürokratischen Unsinn oder auch an dem, wie gute und wichtige Motive instrumentell umgesetzt wurden:

Kapazitätsverordnungen, Curricularnormwerte, Lehrverpflichtungsverordnungen, gedacht zur erschöpfenden Ausnutzung der Kapazität, um das Grundrecht der Ausbildungsfreiheit zu gewährleisten, gerieten zu staatlichen Folterwerkzeugen. Die Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte aus tausenden von Verfahren verstärkte diesen schmerzhaften Effekt. Die staatliche Detailsteuerung bei Haushaltsfragen, die haarkleine Aufteilung der Mittel in immer kleinere Töpfe, deren Deckungsfähigkeit nicht oder nur schwer möglich war, dieses späte Leiden am preußischem Budgetkonflikt, führte zu Novemberfieber, führte zu offensichtlich unwirtschaftlichem Verhalten, führte zu Besitzstandsdenken (Artikel 0 des Grundgesetzes: Der Besitzstand ist unantastbar), führte zu Frustration und Demotivation.

Die vertikalen Fachbruderschaften – ein Begriff, der von dem früheren Rektor dieser Universität, Frido Wagener, geprägt wurde und die Kumpanei der Experten aus den Wissenschafts-, Finanz- und Innenministerien von Bund und Länder beschreibt - sorgten

dafür, dass alles dieses keine Einzelphänomene blieben, sondern sich lähmend auf das gesamte Wissenschaftssystem der Republik legten. Ich glaube, dass dies eine zutreffende Beschreibung ist, auch wenn man sich vieles davon heute überhaupt nicht mehr vorstellen kann.

Alles dies waren und sind keine nationalen Phänomene. Burton Clark hat 1998 in einer breit angelegten Bestandsaufnahme europäischer Universitäten die Motive beschrieben, die zu einem Veränderungsprozess der jeweiligen Universitäten in Richtung Autonomie geführt haben. Beispielhaft sei hierfür die Chalmers Universität in Göteborg genannt, die mittlerweile zu einer der führenden technischen Universitäten in Europa gehört und mit der die TU Darmstadt ein Benchmarking-Projekt im Hinblick auf den Autonomiestatus durchgeführt hat. Als diese Universität beantragte, in eine Stiftung umgewandelt zu werden, wurden u.a. folgende Ziele genannt:

Right of disposition over all resources

More flexible organisation

Less restrictive handling of finances

Greater opportunity for own organisational and financial initiatives

Greater flexibility in recruiting and employment

Aus diesen Zielsetzungen kann man den Status quo ante leicht ableiten und mit diesen Motiven war die Universität letztlich bei ihren Bemühungen erfolgreich, und dies unter einer konservativen Regierung, was in Schweden ja die Ausnahme ist. Historisch, sicher nicht politisch, mag von Interesse sein, dass die folgende sozialdemokratische Regierung versuchte, diese Reform wieder rückgängig zu machen, sich dann aber eines Besseren besann.

Wenn es richtig ist, dass dieses auch in Schweden beschriebene Leiden am real existierenden bürokratischen Unsinn ein starkes Motiv war, dann wird dies bestätigt durch eine Studie von

Daniel, Enders und Teichler Mitte der neunziger Jahre zum Berufsbild der Hochschullehrer.

Die Studie kam u.a. zu folgenden Ergebnissen:

1. Die deutschen Hochschullehrer sind zufrieden mit ihrem individuellen Einkommen, der Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Freiheit bei der Gestaltung der individuellen Aufgaben.
2. Sie sind besonders unzufrieden mit der Hochschulverwaltung, mit der Gestaltung der Entscheidungsprozesse, mit der schlechten Kommunikation zwischen Wissenschaft und Verwaltung und der zunehmenden bürokratischen Belastung.
3. Sie engagieren sich primär für die eigene Professur, das eigene Institut; die Belange des Fachbereichs oder gar der Hochschule insgesamt sind von geringer Bedeutung und auch die Einflussmöglichkeiten werden insoweit als gering angesehen.

Wenn das richtig gesehen ist – und ich glaube, das war so und ist wahrscheinlich gelegentlich immer noch so – dann kann man schlussfolgern: Die individuelle Freiheit des Wissenschaftlers war offenbar hoch, insbesondere da, wo es um die eigenen wissenschaftlichen Interessen des eigenen Fachgebietes geht – hier sieht man beträchtliche Autonomiespielräume. Da insbesondere, wo es um Managementbelange und administrative Vorgänge der gesamten Institution geht, sah man keine eigenen Einflussmöglichkeiten, die institutionellen Rahmenbedingungen wurden als lästig und überzogen empfunden.

Dies war sicher nicht nur subjektives Empfinden, sondern war die Konsequenz der seinerzeitigen Überregulierung des deutschen Hochschulsystems, das ich oben beschrieben habe: Gut gemeinte Ziele ersticken in der Komplexität der Instrumente.

Es war daher konsequent, dass diese Diskussion auch in Deutschland entbrannte mit dem Ziel, Komplexität zu reduzieren. Das erste Ergebnis der Diskussion waren Globalbudgets, die eine freiere Verwendung der Budgets ermöglichten, längerfristige Planungen erlaubten und damit den Zwang zu unwirtschaftlichem Verhalten beseitigten. Der zweite Schritt waren zögerliche Delegationen von Personalentscheidungen auf die Hochschulen, zunächst allerdings nur in beschränktem Rahmen. Die Entscheidungen über höherwertige Stellen und vor allem für Professoren verblieben bei den Landesministerien. Insgesamt aber ergab sich eine Tendenz zu einer deutlich höheren Flexibilität des gesamten Systems. Dies auch deshalb, um den Anreiz für eine stärkere Wettbewerbsorientierung zu erreichen. Ein ganz wesentlicher Schritt bei dieser Entwicklung war die Debatte um das neue Bezahlungssystem für Professoren, die W-Besoldung. Das schließlich im Jahr 2002 verabschiedete Professorenbesoldungsreformgesetz hatte zwei Ziele:

1. Eine höhere Flexibilität bei der Bezahlung von Professoren, um den Wettbewerb um die besten Köpfe zu etablieren.
2. Eine höhere Verantwortung der Hochschulen für die Bezahlung der Professoren als Konsequenz aus der finanziellen Autonomie. Denn wenn es weiterhin möglich oder notwendig wäre, dass die Vergütungen von den Ministerien geregelt würden, wäre dies nicht anders als ein Vertrag zwischen Ministerium und Professor zu Lasten Dritter, nämlich zu Lasten des Budgets der Hochschulen. Und weiterhin läge dann die Verantwortung weiterhin im Bereich des Ministeriums, die eigenständige und unanhängige Profilbildung würde erschwert.

Lassen Sie mich zu dieser W-Besoldung einige wenige Anmerkungen machen, bei einer Diskussion um Anreize im Wissenschaftssystem kann man dies nicht aussparen. Aus der

extrem heftigen Diskussion um dieses Reformwerk sind mir zwei Äußerungen von Professoren in Erinnerung geblieben: Ein Juraprofessor meinte, die Bezahlung von Wissenschaftlern sei als Anreiz irrelevant. Seine Schüler und Absolventen erhielten bei den Law Firms bis zum Doppelten oder mehr seiner Vergütung, dennoch wolle er mit ihnen nicht tauschen, er verlöre seine Freiheit. Und ein Ingenieur, aus der Praxis berufen, meinte, die Brötchen an der Universität seien zwar kleiner als die in der Industrie, aber es seien die eigenen Brötchen.

Wichtig an diesen Aussagen ist, dass die traditionell so genannte akademische Freiheit ein ganz ausschlaggebender Wettbewerbsvorteil, ein ungeheuer wichtiges Anreizinstrument für das deutsche Hochschulsystem ist. Es wäre unverantwortlich, dieses Instrument in Frage zu stellen.

Erwähnenswert ist aber auch, dass die Verhandlungen über persönliche Bezüge bei Berufungen durchaus so geführt werden, dass man erkennt, welchen Stellenwert monetäre Anreize haben. Insoweit muss man selbstverständlich die Realität sehen und feststellen, dass die persönlichen Bezüge bei Berufungsgesprächen mindestens die gleiche Relevanz haben wie die Ausstattungsfragen, und in der letzten Zeit habe ich insoweit eine eher steigende Tendenz beobachtet. Man muss dabei ja gar nicht so weit gehen, wie Ernst August, der Herrscher von Hannover, der im Jahre 1837, nach der Ausweisung der Göttinger Sieben, gesagt haben soll: „Professoren, Huren und Balletttänzerinnen kann man für Geld überall haben.“

Vielmehr ist es die Aufgabe der Hochschulen, bei Entscheidungen über persönliche Bezüge nicht nur die individuellen Bedürfnisse zu befriedigen, sondern vor allem auch die eigenen institutionellen strategischen Ziele mit diesen individuellen Bedürfnissen in Einklang zu

bringen. Das zeigt bereits, dass hinzugewonnene Entscheidungsfreiheiten nicht nur Freiheit, sondern ebenso viel Verantwortung mit sich bringen – darüber wird noch zu reden sein.

Seit Mitte dieses Jahrzehnts kann man nunmehr beobachten, dass die zögerlich angegangenen Flexibilisierungstendenzen eine neue, institutionelle Qualität erhielten. Das fing an mit den Stiftungsuniversitäten in Niedersachsen, die allerdings aus heutiger Sicht als eher problematisch beurteilt werden müssen, da sie sehr einseitig auf die Veränderung der Rechtsform fixiert waren, eine qualitative Veränderung, eine stärkere Eigenverantwortung, wohl eher nicht eingetreten ist.

Der nächste konsequentere Schritt war das Gesetz zur Weiterentwicklung der TU Darmstadt, das am 1.1.2005 in Kraft getreten und bis zum 31.12.2009 befristet ist. Es handelt sich damit um ein sog. Experimentiergesetz, mit dem versucht werden sollte, Erfahrungen zu sammeln und zu prüfen, ob die hier getroffenen Regelungen auf andere Hochschulen übertragen werden können. Diese Erfahrungen waren so gut, dass bereits 2006/2007 eine Debatte im Land Hessen geführt wurde, wie die Grundlagen dieses Gesetzes auf alle anderen Hochschulen einschliesslich der FHs übertragen werden könnten. Diese sehr produktive Debatte, geführt ausnahmsweise in großem Einvernehmen zwischen Ministerium und Hochschulen, wurde aber ergebnislos abgebrochen, nachdem die CDU-Fraktion beschlossen hatte, vor der Landtagswahl eine solch grundlegende Veränderung des Hochschulrechts nicht mehr durchführen zu wollen. Stattdessen wurde in eine ansonsten eher marginale Novellierung des Hess. Hochschulgesetzes ein eigener Abschnitt für die Universität Frankfurt eingefügt, mit dem die frühere Körperschaft des öffentlichen Rechts in eine rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts umgewandelt wurde mit der Aufgabe, durch diese Stiftung eine Stiftungsuniversität als Hochschule des Landes zu betreiben (§ 100b). Diese Veränderung der Rechtsform ist eine Anlehnung an die Tradition der Universität Frankfurt, die 1913 als Stiftungsuniversität Frankfurter Bürger gegründet worden war. Nach meiner Überzeugung ist diese Veränderung der Rechtsform zwar interessant, aber nicht substantiell;

sie kann sogar zu höherem Aufwand führen, und ich bin nach wie vor persönlich der Überzeugung, dass die ör Körperschaft die beste Rechtsform für eine Hochschule ist, jedenfalls dann, wenn man die Binnenverhältnisse relativ staatsfern organisiert und die Gesetzesformulierungen, wonach die Universität gleichzeitig staatliche Einrichtung ist, wegfallen lässt. Die jüngsten Entscheidungen in Karlsruhe bei der extrem komplexen Gestaltung des neuen KIT scheinen diese Einschätzung zu bestätigen. Denn nachdem zunächst mit großem Aufwand hochkomplexe Konstruktionen gesellschaftsrechtlicher Art erörtert wurden, entschied sich die Politik für die Rückbesinnung auf die Körperschaft des öffentlichen Rechts, was insbesondere für die Großforschung absolutes Neuland darstellt.

In diesem Kontext muss man sicher noch das Hochschulfreiheitsgesetz des Landes NRW v. 31.10.2006 erwähnen. In manchem anderen Bundesland wird im Moment an Gesetzen mit einer Tendenz gearbeitet, die durch das TUD-Gesetz initiiert worden ist. Sie werden es mir als „Altkanzler“ der TU Darmstadt sicher nachsehen, wenn ich die Autonomisierungsinstrumente versuche an diesem Beispiel zu beschreiben.

Folgende wesentlichen Merkmale können festgehalten werden:

- Es gibt keinerlei staatliche Fachaufsicht - etwa durch Weisungsrechte - mehr, die staatliche Seite zieht sich auf die reine Rechtsaufsicht zurück;
- Der Wegfall der Staatsaufsicht wird durch einen Hochschulrat mit vergleichsweise starken Kompetenzen kompensiert;
- Alle Personalentscheidungen der Universität werden in und durch die Universität getroffen, mit Ausnahme der Position des Präsidenten;
- Neue Professoren, soweit sie nicht schon Beamte sind, werden als Angestellte beschäftigt;
- Staatliche Stellenpläne, mit Ausnahme derjenigen für Beamte, fallen weg;

- Die Universität erhält ein totales Globalbudget für Sach- und Personalmittel sowie Investitionen, theoretisch können die gesamten Landesmittel für Personalausgaben verwandt werden;
- Die Universität erhält die wirtschaftliche Verfügungsbefugnis über ihre Liegenschaften und übernimmt die Kompetenzen als Bauherr. Dafür wird ein Mindestbudget gesetzlich definiert;
- Die Universität hat eine Ausbildungsverpflichtung.

Dieses sind – holzschnittartig formuliert – die neuen Kompetenzen, die neuen Freiheiten der Universität, und es ist meine Prognose, dass über die vorhin schon genannten Beispiele hinaus noch weitere Bundesländer diesem Trend folgen werden. Auf der Bundesebene gibt es eine aktuelle Diskussion um ein Wissenschaftsfreiheitsgesetz, mit dem analoge Regelungen für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen implementiert werden sollen – ich denke, der Trend ist eindeutig.

Um diese Instrumente und die dadurch gewonnenen Freiheiten auch für das System und den einzelnen Wissenschaftler „anreizwirksam“ zu machen, bedarf es noch einiger weiterer Konsequenzen, von denen ich zwei besonders hervorheben möchte. Diese Instrumente sind unzweifelhaft mit einer Stärkung der Hochschulleitungen – dies ist ein genereller Trend – und mit der Stärkung des Hochschulrates verbunden – dies ist jedenfalls die Konstruktion an der TUD. Es wäre aber ganz fatal, wenn dies zur Folge hätte, nunmehr alle relevanten Entscheidungen nur noch in der Hochschulleitung im Zusammenwirken mit dem Hochschulrat zu treffen. Gerade in einer autonomen Universität bedarf es ganz besonders einer „Good University Governance“, die Leitbilder und Handlungsfelder erzeugen muss und sich durch die Offenheit, Verantwortlichkeit, Effektivität, Kohärenz und nicht zuletzt Partizipation auszeichnet. Gerade auf den letzten Punkt haben wir in unserer gelebten Praxis

besonders grossen Wert gelegt, dies durchaus in bewusster Abkehr von Regelungen des Hochschulgesetzes, in dem wir z.B. dem Senat durch Grundordnung weitaus mehr Beschluss-Kompetenzen eingeräumt haben, als das sonst üblich oder gesetzlich vorgesehen ist. Denn jenseits der – abgeschlossenen – Diskussion um die Gruppenuniversität ist Partizipation im Wissenschaftssystem ein hohes Gut, ein starkes Anreizinstrument, wenn Sie sich an die Metapher von den eigenen Brötchen erinnern.

Den zweiten Punkt, der ein kritischer Erfolgsfaktor ist, kann man zunächst ganz allgemein als Dezentralisierung bezeichnen. Es stellt keinen Fortschritt dar, wenn man die staatliche Genehmigungsbürokratie, ausgeübt durch die Ministerien, ersetzt durch eine Steuerungsbürokratie, ausgeübt durch die Hochschulleitungen. Es ist vielmehr zwingend notwendig, die neuen Freiheiten nicht in der Zentrale enden zu lassen, sondern diese in die Wissenschaft, in die Fachbereiche, an die einzelnen Wissenschaftler weiterzureichen. Natürlich sind alle Player an Gesetze und z.B. Tarifverträge gebunden. Wenn aber der einzelne Wissenschaftler entscheiden kann, eine Stelle zeitweise frei zu lassen, um dafür nützliche Anschaffungen zu machen, wenn er nicht gezwungen ist, sein Geld bis 30.11. auszugeben, wenn ihm die Universität einen Kredit einräumt, wenn es einmal eng geworden ist und wenn etwa ein ganzer Fachbereich kollektiv Mittel einspart, um für eine besonders teure Berufung gewappnet zu sein, dann hat das folgende Konsequenzen:

1. Der jeweilige Bereich kann deutlich wirtschaftlicher arbeiten;
2. Der einzelne Wissenschaftler hat eine höhere, auch finanzielle Verantwortung für sein Arbeitsgebiet, eine Verantwortung, die er auch wahrnehmen kann;
3. Die Verantwortung endet nicht an den Instituts Grenzen, sondern sie erfordert eine weitere transdisziplinäre Zusammenarbeit.

Dies setzt aber auch wieder voraus, dass eine Universitätsleitung den Mut hat, eine dezentrale Ressourcenverantwortung zu gewährleisten, mit der die finanzielle Freiheit an die Basis

gebracht wird, weil nur auf diese Weise Anreize zu wirtschaftlichem Verhalten gegeben sind. Und es setzt weiterhin ein gewisses Maß an Vertrauen voraus, eine Abkehr vom Denken, Wissenschaftler seien nicht in der Lage, mit Geld umzugehen: Regelungskultur schafft Misstrauen, Budgetierungskultur schafft Vertrauen und Motivation, in einem Wort Anreize zum vernünftigen Umgang mit wissenschaftlicher Betätigung und den dafür notwendigen Ressourcen. Der Staat hat durch die Autonomisierungsschritte den Hochschulen das notwendige Vertrauen eingeräumt, innerhalb der Hochschulen muss aber das Gleiche gelten, muss eine Vertrauenskultur realisiert werden.

In wissenschaftlichen Institutionen darf aber nicht nur der Ressourcenverbrauch – also eine rein ökonomische Kategorie - im Mittelpunkt stehen, nein, es muss natürlich auch gefragt werden, wie es mit dem wissenschaftlichen Output steht, unter welchen Bedingungen die Chance am größten ist, wissenschaftliche Spitzenergebnisse zu erzielen.

Nebenbei gesagt: Es dürfte ein hochinteressantes Forschungsthema sein zu untersuchen, wie die organisatorischen Voraussetzungen waren, die einzelne Universitäten in der Exzellenzinitiative erfolgreich sein ließen und welche organisatorischen Veränderungen sich in der Laufzeit der Exzellenzinitiative ergeben werden.

Aber zurück zum wissenschaftlichen Output: Rogers und Jane Hollingsworth, zwei Wissenschaftssoziologen aus USA, haben naturwissenschaftliche Spitzeninstitute in den USA, von denen die größten wissenschaftlichen Durchbrüche ausgingen, auf ihren organisatorischen und atmosphärischen Kontext untersucht. Sie kommen dabei zu dem Ergebnis, Voraussetzung für wissenschaftlichen Erfolg sei ein hohes Maß an Flexibilität und an Möglichkeiten, sich den Veränderungen im wissenschaftlichen Erkenntnisprozess anzupassen. Mit anderen Worten: Flexibilität und Adaptivität, verbunden mit Interdisziplinarität, machen wissenschaftliche Erfolge wahrscheinlicher, andererseits sind sie nur eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung. Und sie schließen mit der

Aussage, wonach es weltweit keine wirklich guten Forschungseinrichtungen gebe, an der Regierungen einen großen Einfluss hätten.

Wenn also Autonomie extern und intern Vertrauenskultur voraussetzt, dann ist andererseits Verantwortungskultur die unvermeidliche Konsequenz, das eine geht nicht ohne das andere.

Es ist dann nämlich nicht mehr möglich, die Verantwortung für falsche Entwicklungen oder Fehlentscheidungen auf bürokratische Schikanen oder allein auf mangelnde Mittel zurückzuführen, die Fehler sind dann hausgemacht und der Rechtfertigungsdruck wird höher. Ich beklage das mitnichten, aber allen Beteiligten muss klar sein, was die Konsequenzen sind, wenn sie sich auf diesen Weg begeben. Um nicht missverstanden zu werden: Ich würde jedem raten, sich auf eben diesen Weg zu begeben.

Dies lässt sich zum Schluss wieder sehr schön belegen mit den Stellungnahmen, die Burton Clark – wie bereits eingangs erwähnt – in Chalmers gefunden hat:

„We want to do things ourselves“

“We do not have to ask Stockholm before we do something”

Das sind die Einschätzungen, die er nach den Erfahrungen mit der Autonomie in Chalmers vorgefunden hat. Dies habe zu einer starken Identifikation mit der gesamten Institution und deren Charakter geführt und mit einer stärkeren Verantwortlichkeit für deren Fortschritt, eben dem „Spirit of Chalmers“.

Und nach meinen Erfahrungen in Darmstadt seit dem Jahr 2004/2005 kann ich mich dieser Einschätzung in vollem Umfang anschließen. Das Gebot der intellektuellen Redlichkeit fordert aber, darauf hinzuweisen, dass dies zwar meine volle Überzeugung ist, aber natürlich eine subjektive, es wird sicher auch andere Überzeugungen geben. Exakter wissen wir dies erst dann, wenn man empirisch gesicherte Erkenntnisse vorliegen hat.

Erste Aufschlüsse in dieser Richtung ergeben sich aus der Studie von Philippe Aghion, Mathias Dewipront, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell und Andre Sapir mit dem Titel „Why reform Europe’s Universities (Bruegelpolicybrief, September 2007, www.bruegel.org).

Auf der Basis des Shanghai Rankings wird hier die Leistungsfähigkeit von europäischen Universitäten verglichen mit anderen Universitäten weltweit. Als Ergebnis dieser Studie kann festgehalten werden - insoweit nicht überraschend -, dass die Universitäten in der EU finanziell unterausgestattet sind, und dass die finanzielle Ausstattung seitens der nationalen Regierung um 1% des Bruttosozialprodukts gesteigert werden müsste. Überraschend ist indessen, dass eine starke Abhängigkeit des wissenschaftlichen Erfolges vom Grad der Autonomie festgestellt werden kann: Diejenigen Universitäten, die selbstständig über ihr Personal entscheiden, hätten eine höhere Leistungsfähigkeit aufzuweisen. Und weiter noch: diejenigen Universitäten, die einer im Vergleich bessere finanzielle Ausstattung aufweisen, könnten diesen verbessernden Effekt verdoppeln, wenn sie über eine ausgedehnte Finanzautonomie verfügen. Und die Studie kommt zu dem Schluss: Die Erhöhung ihres Budgets bezogen auf die Studentenzahl verbessert die Leistungsfähigkeit in der Forschung und die Gewährung der finanziellen Autonomie verdoppelt diesen Effekt.

Lassen Sie mich zum Schluss meine Aussagen in einigen Thesen zusammenfassen:

1. Die Forderung nach größerer operativer Autonomie der Wissenschaftseinrichtungen ist national und international der wichtigste Topos für die Wissenschaftsorganisation. Das zeigt sich nicht zuletzt am Beispiel Frankreich, wo im Jahr 2007 mit dem Entwurf eines neuen Organisationsgesetzes mit weitreichenden Freiheiten nahezu eine Revolution ausgebrochen ist.
2. Die Instrumente der Autonomisierung können generell beschrieben werden mit denjenigen, die ich Ihnen am Beispiel der TU Darmstadt erinnert habe. Zu den Instrumenten gehört sicher auch die Einrichtung von Hochschulräten.
3. Autonomie und damit zwingend verbundene dezentrale Budgetverantwortung führen zu rationalen wirtschaftlichen Verhalten. Dies ist ein individueller Vorteil für den einzelnen Wissenschaftler und ein institutioneller Vorteil für die gesamte Einrichtung.

4. Gesetzgebung und Management haben natürlich insbesondere die Aufgabe, exzellente Wissenschaft möglich zu machen. Ich habe Untersuchungen genannt, die belegen können, dass eine größere Autonomie zu besseren wissenschaftlichen Ergebnissen führt. Mindestens aber behaupte ich, dass Autonomie die entsprechenden Chancen vergrößert.
5. Es ist sicher richtig, dass größerer Autonomie hin zu einem neuen Geist, zu einem neuen Spirit in der Organisation führt. Die Motivation endet nicht mehr an den Grenzen des Instituts oder des Fachbereichs, sie erstreckt sich auf die gesamte Organisation, sie stärkt die sog. „Corporate Identity“. Man mag dies als bloß "weichen Faktor "bezeichnen, diese sind aber gerade im Wissenschaftssystem von großer Bedeutung.
6. Der wichtigste Anreiz in der Wissenschaft ist die akademische Freiheit. Dass diese insbesondere mit individueller und institutioneller Autonomie zu tun hat, sollte auf der Hand liegen.
7. Finanzielle Anreize sind natürlich auch in der Wissenschaft von großer Bedeutung. Die W-Besoldung hat hier neue Maßstäbe gesetzt, die nach meiner persönlichen Überzeugung eine Erfolgsstory darstellen. Allerdings nur in denjenigen Bundesländern, die mit Besoldungsdurchschnitt und Vergaberahmen, den bürokratischen Folterwerkzeugen, vernünftig umgegangen sind oder umgehen.