



Achtung für die Qualität der deutschen Hochschullehrer, für die den Studenten zuerkannte Unabhängigkeit und für die vielfältigen Kreise interessierter Intellektueller, an denen man an einer deutschen Universität teilhaben kann, entwickelt. Aufgrund ihrer Freiheit können die Studenten intellektuellen Fragestellungen auf organische Art und Weise nachgehen - im Gegensatz zu der häufigen Mentalität der Verschulung an amerikanischen Universitäten. Die besten deutschen Studenten sind durch solche Eigenverantwortung selbstmotiviert. Die Idee des Forschers als eines charismatischen Berufs scheint in Deutsch-

land immer noch gegenwärtig zu sein. Etwas, das auch nie verloren gehen sollte, sind die Gründlichkeit und die hohen Standards deutscher Wissenschaftler. Ein anderer Vorteil des deutschen Systems ist, dass sich Seminare häufig mit sehr spezialisierten Themen befassen. Sie erlauben den Studenten, viel über konzentrierte Forschungsbereiche zu lernen - und dies in einer Weise, die als Modell für zukünftige Forschung dienen kann. 2,3 Prozent der deutschen Bevölkerung sind promoviert, was welt-

weit eine der höchsten Promovierungs-raten darstellt; in den USA beträgt der Anteil nur 1,5 Prozent.

»Die Idee des Forschers als eines charismatischen Berufs scheint in Deutschland immer noch gegenwärtig zu sein.«

#### **Anreize im amerikanischen System**

Die Motivation ist am größten, wenn man sich freut, an einer guten Sache teilzunehmen. Wenn die Vision ei-

wissen, dass ihre Leistungen in der Lehre, in der Forschung und in der Verwaltung bewertet werden. Gehaltserhöhungen sind eine Möglichkeit, Qualität anzuerkennen. Diese Erhöhungen spiegeln nicht nur die Leistungen einer Person aus dem jeweiligen Jahr wider. Es wird auch beachtet,

wie sich das Verhältnis von Leistung und Höhe des Einkommens über einen längeren Zeitraum entwickelt hat, so dass Missverhältnisse zwischen Leistung und Gehalt festgestellt und korrigiert werden können. Bei einer allgemeinen Erhöhung von 4 Prozent sind individuelle Unterschiede von 0 Prozent bis mehr als 20 Prozent nicht ungewöhnlich.

Keine Universität wird vorankommen, wenn sie in allen Bereichen zugleich Zuwächse anstrebt. Sie muss sich auf einige exzellente Bereiche konzentrieren und gleichzeitig andere auf vernünftige, aber vielleicht bescheidenere Weise unterstützen. Nach diesem Prinzip werden nicht nur neue Dollars verteilt, sondern in einigen Fällen verlieren auch Fachbereiche, die fortwährend schlechte Entscheidungen getroffen haben, einen Teil ihrer Zuschüsse. An meiner Universität wurden einige Magister- und Doktorandenprogramme geschlossen, während in anderen Abteilungen neue Programme eingerichtet worden sind. Auch bei der Suche nach Fakultätsstellen kann man Anreizstrukturen einführen, zum Beispiel, indem man etwa sechs Abteilungen anbietet, sie dürfen im Wettbewerb neue Fakultätsmitglieder suchen, allerdings würden weniger als sechs Stellen tatsächlich auch besetzt; nur diejenigen Abteilungen, die intensiv und mit Erfolg gesucht haben, d.h. hervorragende Wissenschaftler gefunden haben, werden eine Stelle bekommen.

Anreizstrukturen setzen eine gewisse Flexibilität voraus. Als ich in den frühen 90er Jahren die Führung des Department of Germanic Languages and Literatures an der Ohio State University innehatte, entwarfen wir ein Dokument über variable Verpflichtungen, das einstimmig angenommen wurde. Damit stellten wir sicher, dass an Professoren, die mehr und bessere Forschung leisteten, geringere Anforderungen an die Lehre gestellt wurden.

Natürlich birgt dieses Anreizsystem auch Risiken: Erstens kann es die inne-

ner Universität klar und zwingend ist, wollen die Fakultätsmitglieder mitmachen, weil sie sich mit dem Ziel gerne identifizieren und darin einen intrinsischen Wert erkennen. Auf diese Weise kann man, mit Hilfe von inspirierenden Reden und ermutigenden Gemeinschaftsgefühlen, große Fortschritte machen. Allerdings braucht man auch noch andere Mittel der Motivation. An nächster Stelle stehen die Anreizstrukturen, die an amerikanischen Universitäten sehr ausgeprägt sind. Professoren

re Motivation untergraben, die in jedem wahren Wissenschaftler wirkt. Dies ist jedoch keine große Sorge, da gute Wissenschaftler an guten Institutionen arbeiten und auch für ihre gute Arbeit gewürdigt werden wollen. Zweitens gibt es das potenzielle Problem der falschen Anreize. Beispielsweise besteht an manchen Universitäten ganz ähnlich wie in Deutschland die beste Möglichkeit, zu einer Gehaltserhöhung zu kommen, darin, Angebote von anderen Universitäten zu erhalten. Dies ist ein schlechter Anreiz, denn so verbringen Professoren ihre Zeit damit, sich anderswo zu bewerben, und dabei verlieren sie die Verbindung mit ihrer eigenen Institution. Sie könnten sie ebenso gut auch verlassen. Die Gegenmittel sind hier höchst differenzierte Gehaltsanpassungen, so dass Personen, die woanders Angebote bekommen könnten, Gehaltserhöhungen schon erhalten, bevor sie den Jobmarkt überhaupt betreten; und bei manchen Angeboten sollte der Dean es einfach unterlassen mitzubieten. Kurz gesagt, man muss die richtigen Anreize schaffen. Die letzte Gefahr ist eine der Moral. Wenn es offensichtliche Gewinner und Verlierer im Wettbewerb um selektiv eingesetztes Geld gibt, können ganze Fachbereiche deprimiert sein. Ideal ist ein Szenario, wo die Zuschüsse für jede akademische Einheit, deren Leistungen einen gewissen Standard erreichen, auf einer bestimmten Mindest-

### »Fühlten Sie sich als Teil einer intellektuellen Gemeinschaft?«

höhe liegen, und wo der Wettbewerb nicht ein für alle Mal entschieden wird, sondern durch fortwährende Anreize auf Dauer bestehen bleibt.

#### **Differenzierte Rechenschaftspflicht**

An meiner Universität haben wir ein Programm eingeführt, bei dem Anreizstrukturen und Rechenschaftspflicht zusammenwirken. Die verschiedenen Graduiertenprogramme werden jährlich evaluiert. Die besten haben die Chance, ausgewählte Studenten für einen Wettbewerb um höhere Stipendien vorzuschlagen. Allerdings wird den Programmen mitgeteilt, was sie noch ändern müssen, um im folgenden Jahr auch noch in dieser privilegierten Gruppe zu bleiben. Denjenigen, die außerhalb der Spitzengruppe stehen, wird

mitgeteilt, welche Verbesserungen sie noch unternehmen müssen, um im folgenden Jahr in die Spitzengruppe zu kommen. Auf diese Art und Weise werden alle Programme im Laufe der Zeit verbessert.

In den USA sind alle Lehrenden insofern rechenschaftspflichtig, als ihre

### »In den USA sind alle Lehrenden insofern rechenschaftspflichtig, als ihre Arbeitsergebnisse jährlich bewertet werden.«

Arbeitsergebnisse jährlich bewertet werden. Solche Untersuchungen werden durchgeführt, um einerseits die Gehaltserhöhungen vernünftig zu fundieren und andererseits durch Rücksprache die Entwicklung von Professoren zu fördern.

Ambitionierte Universitäten erstellen jährliche Übersichten, die den Stand ihrer Institution im Vergleich mit ähnlichen Universitäten zeigen. Die Art der Daten kann in drei Kategorien aufgeteilt werden: Daten für den Input, etwa die akademischen Indikatoren der Qualität der sich neu einschreibenden Studenten, Daten für interne Prozesse, etwa der Prozentsatz der Veranstaltungen mit weniger als 20 Studenten und Daten für den Output, etwa die Zahl der ehemaligen Doktoranden, die hervorragende Positionen an anderen Universitäten bekommen haben.

Zum Zeitpunkt des Studienabschlusses verhilft eine Studentenerhebung zu einem vollständigeren Bild der Studentenerfahrung. Zum Beispiel: Wieviel Zeit verbringen Sie pro Woche bei verschiedenen Aktivitäten? Welche Fähigkeiten haben Sie am meisten entwickelt? Fühlten Sie sich als Teil einer intellektuellen Gemeinschaft? Die Daten kann man auch über einen längeren Zeitraum verfolgen, so dass man weiß, ob die Universität bzw. ein Fachbereich Fortschritte macht.

Diese Daten werden nicht für irgendeine externe Institution erhoben. Vielmehr dienen sie dem einfachen, aber wichtigen Zweck, die Universität bei der Beurteilung ihrer eigenen Effektivität zu unterstützen. Dies erfordert drei Schritte. Zunächst muss die Universität ihre spezifischen Ziele und Motivationen artikulieren. Zweitens muss sie Daten sammeln, anhand derer die

Frage beantwortet werden kann, ob die eigenen Anforderungen erfüllt werden. Drittens muss sie Veränderungen vornehmen beim Personal, bei der Verteilung ihrer finanziellen Mittel, beim Lehrangebot und so weiter, um diese Ziele besser erreichen zu können.

Die amerikanische Universität ist ihren Studenten gegenüber rechenschaftspflichtig. Die Studenten und ihre Familien, die Studiengebühren zahlen, erwarten, dass die Universität eine bestmögliche Lernerfahrung bietet. Kleine Klassen, effektive Lehrer und eine Vielfalt an akademischen Auswahlmöglichkeiten sind Bestandteile dieser Kultur. Es gibt angemessene Einführungs- und Überblickskurse, und die Kursthemen entsprechen sowohl den Bedürfnissen der Studenten als auch den Interessen der Professoren. In solch einem Klima ist die Prozentrate der Studenten, die ihren Abschluss machen, hoch: an der University of Notre Dame beispielsweise liegt der Wert 96 Prozent.

Die Hauptgefahr bei gründlichen Versuchen, Rechenschaft abzulegen, besteht darin, dass zu viel Zeit damit verloren gehen kann. Dies betrifft vor allem die Fragen zu dem, was man getan hat und was man im Laufe der Zeit noch tun soll, statt tatsächlichen Veränderungen Zeit zu widmen und die Hauptziele von Forschung und Lehre zu unterstützen. Ein weiteres Problem entsteht, wenn falsche Indikatoren gesammelt werden, etwa Drittmittel bei den Geisteswissenschaftlern oder die Zahl von Publikationen, unabhängig von deren Qualität oder Wirkung. Doch durch eine kluge Administration können diese Probleme vermieden werden.

Der vorliegende Beitrag entstammt dem Vortrag „Was die deutschen Universitäten von den amerikanischen lernen können und was sie vermeiden sollten“, den Mark W. Roche im Mai dieses Jahres in Heidelberg gehalten hat und den er zur Zeit zu einem Buch erweitert.