

## **Strukturen und Führungssysteme an US-amerikanischen Spitzenuniversitäten**

Gerhard Tropp

In der gegenwärtigen Reformdebatte im Hochschulbereich spielt zunehmend die Struktur von US-Universitäten eine wichtige Rolle. Insbesondere den dortigen Spitzenhochschulen wird eine Leitbildfunktion für das deutsche System zugesprochen. Der vorliegende Beitrag behandelt die Organisationsstruktur und die Führungsunterstützungssysteme ausgewählter amerikanischer Universitäten. Der Autor hat hierfür im Rahmen eines mehrwöchigen Forschungsaufenthalts durch Interviews und Dokumentenanalysen an der Rockefeller University, New York, der Harvard Business School und der University of California at Los Angeles untersucht, inwiefern dort einheitliche Organisations- und Führungsstrukturen erkennbar sind und welche Unterschiede zum deutschen System ausgemacht werden können.

## **I Ziel und Methode der Untersuchung**

Durch vorstrukturierte Interviews und die Analyse von Dokumenten wurde im Rahmen eines mehrwöchigen Forschungsaufenthalts in den Vereinigten Staaten exemplarisch untersucht, welche Organisationsstrukturen und Führungssysteme dort an verschiedenen Elitehochschulen zum Einsatz kommen. Wesentlicher Untersuchungsgegenstand war die Rockefeller University in New York. Die dortigen Ergebnisse wurden den Strukturen an der Harvard Business School sowie der University of California at Los Angeles vergleichend gegenübergestellt.

Durch dieses Vorgehen anhand von Fallbeispielen soll die derzeitige Debatte in Deutschland um konkrete Vorschläge für die Ausgestaltung der Führungsstruktur von Hochschulen angereichert werden. Die Auswahl der analysierten Hochschulen soll sicherstellen, dass die US-amerikanische Hochschullandschaft aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird:

Die Rockefeller University (RU) als private Einrichtung stellt eine reine Forschungshochschule dar, d. h. sie vermittelt keine grundständige Ausbildung. Die Zahl der PhD-Studenten ist mit 120-160 relativ gering bemessen. Zudem finden sich zahlreiche Post-Doc's (ca. 400) an der RU ein. Die Arbeit an der Hochschule konzentriert sich auf die Forschung in den Bereichen Biologie und Medizin. Damit kann sie ansatzweise mit deutschen Max-Planck-Instituten verglichen werden. Die Vergabe von 2 Nobelpreisen an Forscher der RU in den letzten beiden Jahren unterstreicht den Ruf dieser Hochschule als eine der wichtigsten biomedizinischen Forschungseinrichtungen in den Vereinigten Staaten. Es findet auch kein Unterricht im herkömmlichen Sinn statt, sondern es wird neben einzelnen Kursen für die PhD-Studenten projektbezogen an Veröffentlichungen gearbeitet. Die Finanzierung erfolgt hauptsächlich über die Erträge des hochschuleigenen Vermögens (über 1 Mrd. \$) sowie durch staatliche bzw. private Drittmittel. Studiengebühren werden nicht erhoben. Der jährliche Haushalt umfasst ca. 150 Mio. \$.

Die Harvard Business School (HBS) dagegen bietet auch grundständige Ausbildungsgänge an. An ihr werden knapp 2000 Studenten unterrichtet und zum MBA geführt. Die Studiengebühren sind hoch und tragen zu etwa 50 % zur Finanzierung bei, die andere Hälfte stammt aus den Erträgen des Vermögens der HBS, welches ca. 1,7 Mrd. \$ umfasst. Auch sie ist eine private Einrichtung.

Die University of California at Los Angeles (UCLA) stellt eine staatliche Hochschule dar. Als solche zählt sie dennoch gemäß den verschiedenen Standardrankings zu den Spitzenhochschulen des Landes (13 Departments werden in den

nationalen Top Ten gerankt). Sie ist Teil der University of California mit 10 verschiedenen Teiluniversitäten, die eines der am besten ausgebauten öffentlichen Hochschulsysteme in den Vereinigten Staaten darstellt. An der UCLA studieren ca. 35.000 Studenten, die Studiengebühren liegen zwischen 4.100 und 4.500\$ pro Semester. Die grundständige Finanzierung durch den Staat Kalifornien macht ca. 22 % des Budgets aus, die weiteren Ausgaben werden über Drittmittel, Schenkungen, Studiengebühren und Einnahmen aufgrund verschiedener Dienstleistungen gedeckt. Das Stiftungsvermögen beträgt ca. 1,45 Mrd. \$.

Im Einzelnen wurde an diesen Universitäten untersucht, welche Besonderheiten sich in der Organisationsstruktur ergeben und welche Abweichungen in der Kompetenzverteilung im Vergleich zum deutschen System festgestellt werden können. Darüber hinaus konzentriert sich die Analyse auf die Darstellung der verwendeten Informationssysteme (Hochschulrechnung, Kennzahlen, Berichtssysteme), den Prozess der Finanzierung (Darstellung der Budgetierung, der Mitteleinwerbung und -verteilung), die gebräuchlichen Anreizsysteme (Gehaltsaspekte, Mittelverteilung) und die Planungssysteme (Zielvereinbarungen, Finanzplanung).

## **2 Merkmale der Führungsstrukturen**

An den beiden privaten US-Hochschulen fällt zunächst auf, dass bestimmte serviceorientierte Kompetenzen stärker zentralisiert sind als im deutschen Hochschulsystem, dagegen sind bestimmte Entscheidungsrechte, welche die Gestaltungsspielräume von Forschungs- und Verwaltungseinheiten betreffen, verstärkt vor Ort angesiedelt. Dies resultiert im Vergleich einerseits aus dem staatlichen Charakter deutscher Hochschulen, der verschiedene Kontroll- und Entscheidungsrechte automatisch an die zuständigen Ministerien verweist (vgl. Weiler 1998, S. 50), andererseits aus der historischen Erfahrung der Studentenunruhen in Deutschland, die zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit der Universitäten eine zentrale Steuerung notwendig machten.

Insbesondere durch die Allokation wesentlicher Entscheidungsrechte wie z. B. Budgetfragen, Personalentscheidungen u. a. auf möglichst dezentraler Ebene können in den USA wichtige Agency-Probleme (also Schwierigkeiten der Motivation und Kontrolle der Beauftragten durch den Auftraggeber) vermieden werden, da die betroffenen Einheiten wie z. B. die Rockefeller University mit 75 Labors oder die Harvard Business School mit 140 Fakultätsmitgliedern für die Führungspersonen überschaubar bleiben. Dies ermöglicht auch die Ersetzung

von bürokratisch-formalistischer Mechanismen durch informale Strukturen im Gegensatz zu den vergleichbaren eher juristisch orientierten Verwaltungsakten der deutschen Ministerialbürokratie, des deutschen Arbeits- und Beamtenrechts und der detaillierten Machtverteilung zwischen den einzelnen durch Wahlen bestimmten Gremien an deutschen Universitäten. Damit kann das amerikanische System als stärker ergebnisorientiert bezeichnet werden, während an deutschen Hochschulen eher die Einhaltung von Verfahrensnormen im Vordergrund steht (vgl. Weiler 1998, S. 52).

So entscheiden an der Rockefeller University die Laborleiter bzw. die Leiter der einzelnen Verwaltungseinheiten über die Gehaltserhöhungen ihrer Mitarbeiter und über die Verteilung ihres Budgets, welches globalen Charakter hat. Man könnte diese Einheiten daher als Cost-Center betrachten. Zudem gilt als grundlegende Politik, dass zur Entlastung der Forschungsarbeit ein Minimum an bürokratischer Regelung gelten sollte, viele Verwaltungsfragen werden informal gelöst. Zur Unterstützung dieser Philosophie werden verschiedene Prozesse wie die Vorbereitung und Abwicklung von Drittmittelprojekten, der Technologietransfer oder die Beschaffung durch zentrale Büros verwaltet, um unnötige administrative Tätigkeiten von den Forschern fernzuhalten.

Die wichtigsten Führungsentscheidungen wie die Vergabe von Budgets oder Fragen der Einführung neuer Strukturen und Schwerpunkte werden sowohl für die Rockefeller University als auch für die Harvard Business School von kleinen zentralen Gremien getroffen, die sich aus den Leitern (Präsident bzw. Dekan), den wichtigsten nichtwissenschaftlichen Entscheidungsträgern in der Verwaltung und erfahrenen Professoren zusammensetzen. Sie legitimieren sich vor allem über das Vertrauen der Fakultät bzw. der Universität, Entscheidungen werden weniger durch formale Abstimmungen als durch informale Absprachen und intensive Kommunikation gefällt. Dies wird dadurch erleichtert, dass in beiden Institutionen die Führungspersonen als Wissenschaftler des entsprechenden Faches die nötige Qualifikation besitzen, Sachverhalte adäquat beurteilen zu können. Die Rolle des Board ist vorwiegend als Entscheidungsinstanz für Grundsatz- und Haushaltsfragen zu sehen (vgl. Weiler 1998, S. 50; Gellert 1993, S. 94; KMK 1989, S. 4), diese werden jedoch von der Fakultäts- bzw. Hochschulleitung vorbereitet, so dass dem Board im eigentlichen Sinn eher eine Aufsichtsfunktion zukommt (vgl. Rothfuß 1997, S.54).

Charakteristisch ist zudem für die betrachteten privaten Universitäten, dass für wichtige Verwaltungspositionen wie etwa Accounting, Fundraising, Technologietransfer, Investitionen, etc. Personal aus der freien Wirtschaft angeworben wird, das auch marktgerecht bezahlt wird (vgl. Weiler 1998, S. 56). Damit soll

der Anteil an Verwaltungsarbeit, der vom wissenschaftlichen Personal zu erledigen ist, auf das forschungs- und lehrrrelevante Minimum beschränkt werden.

In Harvard gilt der Grundsatz, dass jede School finanziell und organisatorisch als eigenständige Einheit operiert. Die notwendige Einheitlichkeit und Führbarkeit wird dadurch hergestellt, dass der Präsident die Dekane ernennt und diese ihm berichten müssen (vgl. Weiler 1998, S. 55). Alles weitere wird informal geregelt. Zudem wird durch spezielle Research Directors innerhalb der Hierarchie der Professoren an den einzelnen Schools, die jeweils für die Beratung von ca. 20 jüngeren Professoren zuständig sind, für Personalmonitoring und Karriereplanung gesorgt.

Für die University of California at Los Angeles ergeben sich zwar aufgrund ihres staatlichen Charakters eine höhere Regelungsdichte und eine stärkere Anforderung an die Transparenz von Prozessen als in privaten Einrichtungen, es besteht aber keine Beeinflussung durch die kalifornische Ministerialbürokratie. Stattdessen wird die politische Verantwortung an ein Board of Regents delegiert, welches für Grundsatzentscheidungen und Haushaltsfragen zuständig ist. Da beispielsweise der Haushalt global geführt wird und die einzelnen Hochschulen bzw. Fakultäten einen Großteil ihrer Mittel selbständig erwirtschaften, sind auch hier wesentliche Entscheidungskompetenzen in den Fakultäten bzw. Hochschulen angesiedelt. Dies wird durch die starke Position der Dekane und eine professionelle Verwaltungsstruktur verstärkt. Die Position des Dekans wird als eigenständiger, langfristig orientierter Karriereweg gesehen, hochkarätiges Verwaltungspersonal wird aus der freien Wirtschaft rekrutiert. Wahlen und der Gedanke der Gruppenuniversität sind weitgehend unbekannt, die Entscheidungsmacht wird zwischen den full professors und der Verwaltung mit dem Dekan bzw. Kanzler an der Spitze ausbalanciert. Wichtige Ämter werden durch Ernennung besetzt. Eine Lehrstuhlstruktur wie in Deutschland gibt es nicht, stattdessen werden Ressourcen auf der Ebene der Departments gepoolt, was den chairmen der Departments und den Dekanen um so größere Handlungsspielräume gibt.

Insgesamt fällt bei einem Vergleich der organisatorischen Strukturen der untersuchten Hochschulen mit dem deutschen System auf, dass zum einen die jeweiligen Leitungsspannen deutlich geringer ausfallen, was den Aufwand für Monitoring- und Kontrollaktivitäten deutlich senkt und der Ausprägung eher informaler Führungsstrukturen Vorschub leistet. Während in Deutschland wichtige Prozesse der Hochschule zwischen dem Ministerium und den Lehrstuhlinhabern geregelt werden, erfolgt dies an den betrachteten US-Einheiten im Zusammenspiel der Fakultäts- bzw. Laborleitung und der Hochschulleitung. Dies senkt den Steuerungs- und Kontrollaufwand durch größere Nähe zu Forschung und Lehre.

Zum anderen werden die Effekte dieser Organisationsstruktur durch eine Dezentralisierung z. B. von Personal- und Haushaltsfragen für Forschung und Lehre bei gleichzeitiger Zentralisierung von Unterstützungsprozessen an eine leistungsfähige Verwaltungsstruktur verstärkt.

### **3 Kennzeichnung der Rolle von Informationssystemen**

Die Verwendung von Informationssystemen zur Führungsunterstützung scheint an der RU und der HBS eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Dies könnte mit dem oben skizzierten, auf Übersichtlichkeit und informale Aspekte fokussierten Charakter der Organisation zusammenhängen, zudem ist an beiden Institutionen der Kostendruck aufgrund der soliden Vermögenslage relativ gering.

Hinsichtlich der finanziellen Informationsinstrumente (vgl. Rothfuß 1997, S. 263f) kann im Unterschied zu deutschen Hochschulen festgestellt werden, dass sowohl wegen der externen Berichtspflichten aufgrund der FASB-Standards für Non-profit-Organisationen als auch aufgrund der Informationserwartungen von Spendern und Drittmittelgebern neben einer internen Rechnungslegung ein ausgefeiltes externes Rechnungswesen besteht. Die Daten für die externe Rechnungslegung werden an der RU durch verschiedene Umrechnungsschritte aus den intern verwendeten Daten gewonnen, besitzen aber keinerlei Bedeutung für interne Entscheidungsprozesse. Es werden also zwei parallele Systeme der finanziellen Rechnungslegung betrieben.

Als externes Informationsinstrument wird an der RU ein dreiteiliges System, bestehend aus einer Bilanz für die zeitpunktbezogene Darstellung des Vermögens, aus einem Statement of Activities als zeitraumbezogene Vermögensänderungsrechnung und einer Cash-Flow-Rechnung verwendet. Die Bilanz besteht auf der Aktivseite vorwiegend aus dem in Investmentfonds angelegten Spendenvermögen der Hochschule und aus Gebäuden, Grundstücken, Anlagen sowie Forderungen. Auf der Passivseite dominieren Schuldverschreibungen der Universität und weitere Verbindlichkeiten. Aus der Differenz von Aktiv- und Passivseite ergibt sich schließlich das Reinvermögen der RU, welches in die verschiedenen Fristigkeiten und Zwecke seiner Bindung unterteilt wird. Das Statement of Activities dokumentiert die Ursachen der Veränderung des Reinvermögens innerhalb einer Abrechnungsperiode. Dabei wird auf Seiten der Einnahmen nach Erträgen aus Vermögensanlagen, Drittmitteln, Gebühren u. a. unterschieden, die Aufwendungen sind nach Forschung, Lehre, Forschungsunterstützung, Verwaltung und zentralen Diensten untergliedert. Die Vermögensänderungen beruhen auf Zahlungsströmen oder auf Abschreibungen. Diese erfolgen linear

bei Gebäuden über 50 Jahre, bei Anlagen und Geräten über 5-10 Jahre. Die Cash Flow-Rechnung wird in operative, investive und finanzbezogene Zahlungsströme unterteilt und über die Position des Geldvermögens in der Bilanz abgeschlossen.

Zu Zwecken der internen Steuerung wird an der RU vorwiegend auf ein monatliches Berichtssystem zurückgegriffen, das die finanziellen Vermögenspositionen (ohne Anlagen oder Gebäude), die Zahlungsströme und die Budgetpositionen der einzelnen Einheiten wiedergibt. Das Vermögen wird dabei im wesentlichen in flüssige Mittel, Vermögensanlagen, Forderungen, Gebühren und verschiedene Verbindlichkeiten untergliedert. Jede dieser Positionen ist wiederum nach zeitlichen oder zweckbezogenen Restriktionen, nach verplanten Mitteln und solchen, die an der Hochschule verbleiben müssen, unterteilt. Neben dieser bestandsbezogenen Übersicht werden Ein- und Auszahlungsströme in Forschung und in Hilfsprozessen wiedergegeben. Dabei werden die Einzahlungen vorwiegend nach den einzelnen Mittelquellen und die Auszahlungen entsprechend ihren Verwendungszwecken strukturiert. Außerdem wird für jedes Labor und für jede Verwaltungseinheit eine Budgetübersicht geführt, in welcher Personalbudgets, Ausstattungsbudgets u. a. entsprechend ihrer Gesamthöhe, den bisherigen Ausgaben und des Saldos wiedergegeben werden. Diese Budgetübersichten dienen vor allem den einzelnen Verwaltungseinheiten und Labors als zentrale Informationsquelle für finanzielle Entscheidungen.

Neben diesen zahlungsstromorientierten Größen werden sowohl an der RU als auch an der HBS praktisch keine kostenbezogenen Daten im Rahmen einer zentralen Kostenstellen- oder Kostenträgerrechnung zur internen Steuerung verwendet. Der Aufwand hierfür wird im Verhältnis zu ihrem Nutzen als gering eingestuft. Dies hängt sicherlich auch mit der komfortablen Finanzlage dieser Institutionen und ihrem privaten Charakter zusammen, der eine Kostentransparenz gegenüber externen Kontrollinstanzen überflüssig macht. Es werden zwar indirekte Kostensätze errechnet, diese beruhen aber nicht auf einem detaillierten Zuteilungsmechanismus von Ausgaben für zentrale Dienste auf deren Nutzer, sondern auf einem pauschalen Aufschlag der direkten Kosten für die Forschung, den der Staat für entsprechende Drittmittelprojekte gewährt. Eine Aufteilung der Kosten in Kosten der Forschung und der Lehre findet ebenfalls nicht statt. Als Non-profit-Organisation wird eine kostenorientierte Denkweise prinzipiell eher abgelehnt, stattdessen wird das Augenmerk auf die Allokation und Einhaltung der zur Verfügung stehenden Budgets gelenkt.

In den dezentralen Einheiten der RU wird lediglich im Labor für Versuchstiere durch eine detaillierte Prozesskostenrechnung bestimmt, welche Kosten pro Tier

und Tag anfallen, um diesen Satz den Forschungslabors in Rechnung stellen zu können. Auch im universitätseigenen Krankenhaus wird durch eine einfache Divisionskalkulation der Kostensatz pro Patient und Tag zum Zweck der Rechenschaftslegung gegenüber den staatlichen Drittmittelgebern errechnet. Indirekte Kosten etwa für Energie, Verwaltung u. a. werden dabei nach einfachen Schlüsselgrößen wie Nutzfläche und Personalzahl bestimmt.

Des Weiteren verfügt die RU über ein im Aufbau befindliches Data-Warehouse, in welches derzeit Daten aus den Abrechnungssystemen eingehen. Zudem wird zusammen mit KPMG an einer Neustrukturierung und Integrierung der operativen Informationssysteme gearbeitet. Für Drittmittelanträge steht eine detaillierte webbasierte Datenbasis zur Suche geeigneter Quellen zur Verfügung, zudem werden die laufenden Drittmittelprojekte zentral nach organisatorischen Einheiten und Drittmittelgebern erfasst. Auch das Inventar der Hochschule wird von der Beschaffungsabteilung per EDV registriert und verbucht. Schließlich verfügt die Fundraising-Abteilung über eine ausgefeilte Datenbasis bestehender und möglicher Spender. Die explizite Arbeit mit Kennzahlen zur Führungsunterstützung (vgl. Cave/Hanney/Kogan 1991, S. 57ff) wie etwa Veröffentlichungsindizes, Höhe der Drittmittel o. ä. wurde nur von wenigen Interviewpartnern an der RU als wichtig angesehen. Auch dies scheint eine Folge der eher informalen und übersichtlichen Struktur zu sein. Ebenso erfolgen z. B. kaum Analysen der Verbrauchsdaten in der Beschaffungsabteilung oder des Energieverbrauchs einzelner Einheiten.

Im Unterschied dazu versucht die HBS aufgrund ihrer deutlich stärkeren Orientierung an der Lehre und der stärkeren Involvierung der Professoren in die Selbstverwaltung diese Prozesse durch verschiedene Informationsinstrumente möglichst transparent zu gestalten. Dazu zählt zunächst als sehr bedeutendes Element die Bewertung der Professoren durch die Studenten. Darüber hinaus muss jeder Professor jährlich über seine Tätigkeit in Lehre und Verwaltung Rechenschaft geben, wobei die einzelnen Handlungen durch ein ausgefeiltes Punktesystem erfasst werden. Wichtige Metriken sind dabei die Studentenzahlen je Vorlesung, die Anzahl der Veranstaltungen, die Zahl der betreuten Doktoranden, die Mitarbeit in Committees, etc. Eine Erfassung der Forschung durch Kennzahlen erfolgt auch an der HBS nicht explizit. Zudem ist für die HBS eine regelmäßige Befragung der Studenten über die Qualität der School von Bedeutung.

Die UCLA als staatliche Hochschule ist zur externen Rechnungslegung nach GASB-Standards verpflichtet. Diese ist in ihrer Struktur jedoch der oben beschriebenen FASB-Rechnungslegung ähnlich. Kostendaten zu internen Zwecken

werden nur zur Festlegung von Verrechnungspreisen für bestimmte Dienste wie Druckerei, Transport, Wohnen u. a. erstellt. Diese Einheiten werden als Profit-Center geführt. Die Ausgaben für Forschung und Lehre werden durch eine einfache Zuteilung der staatlich finanzierten Professorengehälter zur Lehre sowie der Drittmittel hauptsächlich zur Forschung untergliedert. Darüber hinaus finden in der Verwaltung bestimmte Kennzahlen wie Zufriedenheitsgrade, Produktivitätsziele, Ausgaben für Weiterbildung, Drop-Out-Quoten u. a. Anwendung, um deren Leistungen zu erfassen. Im akademischen Bereich orientiert sich u. a. die Finanzierung durch den Staat vorwiegend an Studentenzahlen, die Beurteilung der Forschung erfolgt durch die Erfassung der Anzahl der Publikationen in Journals. Zudem spielt die Höhe der eingeworbenen Drittmittel eine wichtige Rolle hinsichtlich der Reputation von Dekanen und Professoren.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine externe Rechnungslegung an den betrachteten US-Hochschulen durch zentrale Standards geregelt und professionell durchgeführt wird. Als wesentliche interne finanzielle Informationen können Budgets und Zahlungsströme gelten, wohingegen die Kalkulation von Kostendaten sowohl im staatlichen wie im privaten Bereich nur selektiv für solche Einheiten vorgenommen wird, die Verrechnungspreise festlegen oder zu externen Zwecken Kosteninformationen liefern müssen. Die Verwendung von Kennzahlen konzentriert sich auf Studentenzahlen, Veröffentlichungen und Drittmittel.

#### **4 Darstellung der Hochschulfinanzierung**

Hinsichtlich der Finanzquellen der betrachteten Hochschulen (vgl. Rothfuß 1997, S. 222-227) ist festzustellen, dass sowohl die privaten als auch die staatlichen Hochschule über ein beträchtliches Stiftungsvermögen (jeweils über 1 Mrd. \$) verfügen, das zur Deckung eines wesentlichen Teils der Ausgaben beiträgt. Die Bedeutung von Studiengebühren dagegen schwankt: Die Rockefeller University verlangt keinerlei Gebühren, an der UCLA tragen sie in eher geringerem Umfang zur Finanzierung bei, an der Harvard Business School dagegen umfasst ihr Anteil an den Einnahmen ca. 50 %. Die UCLA als öffentliche Hochschule wird zu ca. 22 % permanent vom Staat Kalifornien unterstützt, aber auch die Rockefeller University finanziert sich zu einem hohen Prozentsatz über staatliche Drittmittel vor allem der National Health Institution (NHI). An der HBS werden dagegen keinerlei Drittmittel und damit keinerlei staatliche Mittel verwendet. Somit ergibt sich für die Mittelherkunft der untersuchten Einheiten ein grundlegend heterogenes Bild. Als Gemeinsamkeit für die RU und die UCLA scheint wichtig zu sein, dass die fest einplanbaren Mittel (an der RU also die

Vermögenserträge und an der UCLA die staatlichen Gelder) vorwiegend zur Finanzierung der Professorengehälter als Kernaussgaben dienen. Die Ausstattung der Professuren bzw. Labors mit Personal und Material sowie Infrastrukturmaßnahmen wie Neubauten u. a. erfolgen durch die Einwerbung von Drittmitteln und zweckorientierter Spenden. Dies führt zu einer hohen Kompetitivität und Motivation im Vergleich zum deutschen System hinsichtlich der Erbringung entsprechender Forschungsleistungen und der Vermarktung dieser Leistungen durch die Fakultäten.

Hinsichtlich der Flexibilität der Mittel kann ausgesagt werden, dass in vielen Fällen eine Übertragbarkeit in Folgeperioden nicht gewährleistet ist, dafür die Budgets hinsichtlich ihrer Zweckbindung im wesentlichen global vergeben werden (vgl. Flitner 1987, S. 37-38). Somit ist die Bestimmungshoheit über die konkrete Mittelverwendung in relativ hohem Maße dezentralisiert und damit nahe an den Kernprozessen Forschung und Lehre. Dies gilt für alle drei untersuchten Institutionen, also speziell auch für die staatliche UCLA. Als Folge kann eine größere Selbständigkeit der einzelnen Fakultäten, Schools oder Labors insbesondere auch in der Personalpolitik gesehen werden. Zudem konnte als ein weiteres Element der Dezentralisierung die Einführung von Verrechnungspreisen für verschiedene zentrale Hilfsdienste wie Druckerei, Labortiere, Wohnen, Transport, u. a. festgestellt werden.

In allen drei betrachteten Hochschulen erfolgt der Budgetierungsprozess im Bottom Up-Verfahren. An den beiden privaten Universitäten ist die Budgethöhe nicht an bestimmte Indikatoren gekoppelt, vielmehr budgetiert die RU nach dem Fortschreibungsverfahren, an der HBS stellen die Professoren Anträge für die zukünftigen Mittelbedarfe verbunden mit einem detaillierten Activity Report, der die vergangenen und zukünftigen Leistungen in der Lehre auflistet sowie einem Antrag für Resource Requirements, der die geplanten Personalverfügungen, Reisen, etc. auflistet. Auf Basis dieser Anträge erarbeitet die Hochschulleitung der RU bzw. der Dekan der HBS konkrete Haushaltsvorschläge, die dann letztlich das Board beschließt (vgl. Flitner 1987, S. 36-37). Für die UCLA gilt, dass die Höhe der staatlichen Mittel unmittelbar an die Zahl der Studenten gekoppelt ist (vgl. Flitner 1987, S. 40-42; Rothfuß 1997, S. 231), und insbesondere die Verwaltungseinheiten nach dem Zero-Base Budgeting-Verfahren budgetieren. Dies bedeutet, dass jede Einheit für die Planungsperiode einen detaillierten Plan ihrer Ausgaben verbunden mit den damit durchzuführenden Prozessen oder Projekten vorlegen muss, der zudem eine Priorisierung der einzelnen Vorhaben enthält. Mittel werden also nur zweckgebunden vergeben. Dieses Vorgehen führt zu einer Vermeidung systeminhärenter Ineffizienzen, die durch eine Fortschrei-

bung nicht aufgedeckt werden, sowie zu einer verbesserten strategischen Planung und Absprache innerhalb der Verwaltungseinheiten. Es zeigt sich also, dass aufgrund des stärkeren Kostendrucks im öffentlichen Bereich sowie der höheren Verantwortung der UCLA zur sparsamen Verwendung der staatlichen Mittel dort wesentlich effizientere und leistungsorientiertere Verfahren der Budgetierung anzutreffen sind. Einziges unmittelbares leistungsorientiertes Motivationsinstrument an der RU im Rahmen des Finanzierungsprozesses ist die Aufstockung von eingeworbenen Drittmitteln durch die Universität um einen bestimmten Prozentsatz, an der HBS geht durch den Activity-Report implizit die Leistung in der Lehre in die Entscheidungen über Mittelzuweisungen ein. Abgesehen von den Studentenzahlen an der UCLA ist die Gewährung von Mitteln jedoch nicht an pauschale Leistungsindikatoren gekoppelt, wie es derzeit für das deutsche System diskutiert wird. Aufgrund der in Abschnitt 2 dargestellten dezentraleren Entscheidungsstruktur des US-Systems und des stärker informalen Charakters können die Leistungen auch ohne derartige Größen gut beurteilt werden.

Ein besonderer Schwerpunkt im Finanzbereich insbesondere der privaten Hochschulen liegt im Fundraising (vgl. Rothfuß 1997, S. 238-241). An der RU sind beispielsweise 30 Mitarbeiter mit dieser Aufgabe betraut. Der Vorteil der Gelder aus diesen Schenkungen liegt in dem relativ hohen Grad an Verfügbarkeit, weshalb mit diesen Mitteln z. B. riskante Forschungsprojekte betrieben werden können, für die keine Drittmittel genehmigt würden. Dadurch erhält die Hochschule ein stärkeres Maß an Flexibilität. Der Kontakt zu Spendern wird durch eine umfassende Datenbank, das gezielte Ansprechen von Multiplikatoren wie New Yorker Anwälten sowie Beratern und entsprechende exklusive Veranstaltungen wie hochkarätige Vorträge, Dinner mit dem Präsidenten u. a. hergestellt. Zudem wird eine eigene Vermögensberatung für Steuerersparnisse, Erbfälle u. a. angeboten. Auch der Technologietransfer wird z. B. an der RU sehr professionell durch ein zentrales Büro betrieben. Allerdings ist es die explizite Politik, dass der Hauptzweck des Transfers nicht in Finanzierungsaspekten gesehen wird, sondern in der Verzahnung der Forschung an der Hochschule mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen.

## **5 Besonderheiten der Anreizsysteme**

Hinsichtlich der an den untersuchten Hochschulen verwendeten Anreizsysteme zur Motivation der Mitarbeiter ist eine Unterscheidung in wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal zu treffen. Ein wesentlicher Unterschied zum deutschen System in bezug auf das nichtwissenschaftliche Personal liegt in der

stärkeren Orientierung an Gegebenheiten des Personalmarktes und im Fehlen von Verbeamtungen. So richtet sich die Höhe des gezahlten Gehalts nach den entsprechenden Summen in der freien Wirtschaft bzw. an vergleichbaren Universitäten. Damit sind die betrachteten Hochschulen auch für Quereinsteiger aus der Industrie attraktiv, was sich in dem stellenweise deutlich professionelleren Verwaltungshandeln widerspiegelt. Dies führt zu einem relativ hohen Prozentsatz der Belegschaft, der sich insbesondere für Spitzenpositionen aus dem Personalmarkt außerhalb der Hochschulen rekrutiert. Da über die Verlängerung der Verträge der Angestellten immer wieder neu entschieden wird, besteht ein permanenter Leistungsanreiz. Dieser wird verstärkt durch die jährliche Entscheidung über Gehaltserhöhungen, die zwischen 2 und 10 % variieren können und dem Urteil des Vorgesetzten obliegen. Dieser kann die Arbeit der Betroffenen am besten beurteilen, weshalb auf die Verwendung expliziter Kriterien oder Kennzahlen zur Festlegung der Spannweite der Erhöhung verzichtet wird. Auch hier erlaubt also eine dezentrale Struktur eine handlungsnah, informale Beurteilung.

Zudem ist die Reputation der jeweiligen Positionen von Bedeutung. Wichtige Ämter an Spitzenuniversitäten genießen dasselbe Prestige wie vergleichbare Stellen in der Wirtschaft. Dies ist vor allem für die Spitzen der Fakultäten und der gesamten Hochschulen, also die Dekane und Präsidenten bzw. Kanzler relevant. Diese Tätigkeiten werden als eigene Karrierewege aufgefasst und auch entsprechend entlohnt (vgl. Weiler 1998, S. 54-55). Das spiegelt sich auch in den einzelnen Amtszeiten wieder, die i. d. R. 4-6 Jahre betragen und darauf ausgelegt sind, dass die Amtsinhaber für 2-3 Perioden ihre Position behalten. Damit besitzen diese Stellen genügend Attraktivität, um für Personen interessant zu sein, welche die in Abschnitt 2 beschriebenen, z. T. erheblichen Vollmachten auf diesen Ebenen professionell nutzen können.

Für die Professoren kann ein Hauptanreiz zur Leistungserbringung ebenfalls in den jährlichen Verhandlungen über Gehaltserhöhungen gesehen werden (vgl. Amann 1988, S. 18-20; Weiler 1998, S. 51). Dies wird noch durch die Frage der Beförderung vom assistant zum associate bzw. zum full professor verstärkt (vgl. Rothfuß 1997, S. 106-109). Einige der Befragten beschreiben das System eher als pressure system denn als incentive system, da an den Fakultäten teilweise ein erheblicher sozialer Druck auf solche Mitglieder ausgeübt wird, die nicht die erwartete Leistung erbringen. Hauptfaktoren für die Beurteilung sind an den betrachteten Institutionen Forschungsleistungen, die vor allem an Publikationen in Journals gemessen werden, die Bewertung durch die Studenten in der Lehre sowie die Mitarbeit in der Verwaltung. Bei Entscheidungen über den Professo-

renstatus werden zusätzlich auswärtige Gutachten eingeholt. Die Verwendung spezieller Kennzahlen zur Ausgestaltung von variablen Gehaltselementen, wie sie derzeit in Deutschland geplant ist, wird aufgrund der Gefahr von Fehlsteuerungen abgelehnt. Stattdessen wird auf die Urteilskraft des Dekans (bzw. an der kleineren RU des Präsidenten) vertraut, der über die Macht und das nötige Wissen verfügt, um die einzelnen Wissenschaftler in ihrer Leistung adäquat beurteilen zu können. Dies wird wiederum durch die dezentrale Entscheidungsstruktur im US-System ermöglicht.

Als spezielle Anreizinstrumente kommen in Harvard die detaillierte Dokumentation der Leistungen der Professoren in Lehre und Verwaltung durch ein ausgefeiltes Punktesystem hinzu, welches das Monitoring durch ein hohes Maß an Transparenz erleichtert. Außerdem wird großer Wert auf das Einwerben von Drittmitteln gelegt, da sie den Fakultäten bzw. Labors erst die nötige finanzielle Handlungsfreiheit für ihre Forschung geben. Beispielsweise wird an der Rockefeller University als Anreiz hierfür jedes Drittmittelprojekt aus hochschuleigenen Mitteln um 20 % aufgestockt.

## **6 Bedeutung von Planungssystemen**

Hinsichtlich der Bedeutung von Planungssystemen an den untersuchten Universitäten stellen die Größe der betrachteten Einheit und die Forschungsorientierung wichtige Parameter für die Intensität des Planungsprozesses dar. So konnten an der Rockefeller University als kleiner, forschungsorientierter Einrichtung vorwiegend informale Planungsvorgänge identifiziert werden. Diese umfassen hauptsächlich die Festlegung langfristiger Forschungsschwerpunkte durch den Präsidenten und die Fakultätsleitungen. Ein explizites Planungssystem etwa durch Zielvereinbarungen, die Bildung von Szenarien für finanzielle, personelle oder raumbezogene Entwicklungen konnte nicht festgestellt werden. Dies hängt sicherlich auch mit dem privaten Charakter der RU und der günstigen Finanzsituation zusammen.

An der Harvard Business School verhält es sich in bezug auf die Forschung ähnlich, auch hier wird die zukünftige Ausrichtung informal durch Absprachen der research directors der HBS mit den Nachwuchsprofessoren bestimmt. Im Bereich der Lehre dagegen werden für das MBA-Programm sehr intensive Planungsanstrengungen bezogen auf die Entwicklung von Studentenzahlen, die inhaltliche Ausrichtung der Lehre sowie notwendiges Lehrpersonal unternommen (vgl. Weiler 1998, S. 54).

Die UCLA als relativ große und öffentliche Universität weist unter den betrachteten Hochschulen die professionellsten Planungsstrukturen auf. So werden im Personalbereich explizite Ziele mit den Mitarbeitern vereinbart, zudem wird die Personalentwicklung anhand zukünftiger Pensionierungen, der gesamtwirtschaftlichen Lage und der prognostizierten Studentenzahlen geplant. Des Weiteren erfordert das Zero-Base-Budgeting als Budgetierungsinstrument von den einzelnen Verwaltungseinheiten detaillierte Pläne über ihre zukünftigen Mittelbedarfe, Aktivitäten und Projekte. Dadurch wird eine Führung durch Zielvereinbarungen ermöglicht.

### Literaturverzeichnis

*Amann, W. (1988):* Einblicke in die amerikanische Hochschullandschaft 1987, in: Thomas R. Hummel: Neue Entwicklungen im Hochschulwesen der USA, Frankfurt a. M., S. 1-26

*Cave, M.; Hanney, S.; Kogan, M. (1991):* The Use of Performance Indicators in Higher Education, A Critical Analysis of Developing Practice, Second Edition London

*Flitner, H. (1987):* Der Hochschulhaushalt in den Vereinigten Staaten, in: Beiträge zur Hochschulforschung, 1/1987, S. 29-47

*Gellert, C. (1993):* Wettbewerb und Leistungsorientierung im amerikanischen Universitätssystem, Frankfurt a. M.

*KMK (1989):* Sekretariat der ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland – Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen, Ausländische Hochschulsysteme – Darstellung und Vergleichsempfehlungen, Band III, Vereinigte Staaten von Amerika, Bonn

*Rothfuß, A. (1997):* Hochschulen in den USA und in Deutschland, Ein Vergleich aus ökonomischer Sicht, Baden-Baden

*Weiler, H. (1998):* Verantwortung und Zuständigkeit – Entscheidungsstrukturen im amerikanischen Hochschulsystem auf dem „Schlachtfeld des Systemvergleichs“, in: Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen, hrsg. von Detlef Müller-Böling und Jutta Fedrowitz, Gütersloh

### Anschrift des Verfassers:

Dipl.-Kfm. Gerhard Tropp  
Bayerisches Staatsinstitut  
für Hochschulforschung und Hochschulplanung  
Prinzregentenstr. 24  
80538 München  
E-Mail: [tropp@bwl.uni-muenchen.de](mailto:tropp@bwl.uni-muenchen.de)