

,Kritische Erfolgsfaktoren‘ bei Fachbereichsfusionen

Dr. Britta Behm

Tagung Fakultätsmanagement | Kassel

19.11.2009

"NEUE SUPERFAKULTÄT"

(ESB REUTLINGEN, TAGBLATT 3.6.2005)

„ZWANGSHEIRAT MIT RISIKO“

(MARBURG UND GIessen, DER SPIEGEL 7/2005)

"DAS WUNDER VON MANNHEIM"

(DIE ZEIT, 2.06.2008)

I. Gegenstand und hochschulpolitischer Kontext

II. Management von Fachbereichsfusionen

III. Wirkungen

Fachbereichsfusionen sind **Elemente organisatorischen Wandels**.

Eine Fachbereichsfusion ist der **organisatorische Zusammenschluss** von zwei oder mehreren vormals eigenständigen Fachbereichen oder Fakultäten zu einer neuen (rechtlichen) Einheit.

Hochschule als Gesamtorganisation

Fachbereich/Fakultät

Organisatorische
Einheit der HS
(2. Ebene)

Fachliche Einheit
(Wissenschafts-
systematik, akad.
Selbstverw.)

Soziale Einheit

Selbststeuerung/ Management

- Ziele/ Strategie (FEP) ←→
- Finanzen, Personal, Organisation
- Berichtswesen und QM

Leistungserbringung

- Lehre, Studium und Forschung
(Studiengänge, Prüfungen,
Promotionen ...)

'Identität(en)' (CI, Heimat ...)

- Verwaltung – Wissenschaft
- Disziplinen
- Statusgruppen

Dekan/-in
Dekanat
Verwaltung

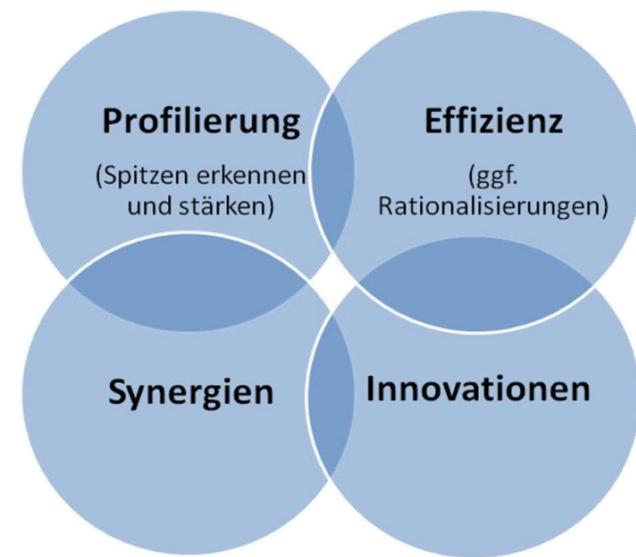
FBR
Lehrst.e/
Institute ...

HEP

- Seit der **HRG-Novelle 1998** ist die Regelung der Organisationsstruktur von Hochschulen Ländersache.
- Insbesondere in puncto **Regulierungsgrad sowie Größe und Anzahl von Fachbereichen** sind die **LHGe** uneinheitlich.
- Einige LHGe (ST, BW, HE) machen Vorschriften zur Mindestzahl von Professuren pro Fachbereich, was zu **gesetzlich bedingten Fachbereichsfusionen** geführt hat (vormals auch NI, SN, RP).
- Andere Bundesländer (z.B. NRW) haben über **Zielvereinbarungen** Fachbereichsfusionen im Dienste der "Profilschärfung" quasi verordnet.

Fachbereichsfusionen sind:

- **Teil und Treiber der Modernisierung von Hochschulen im Zeichen der Neuen Steuerung (New Public Management),**
 - mehr Selbststeuerung und -verantwortung für Hochschulen
 - Aufbau und Professionalisierung des Managements (intern)
 - Stärkung von Hochschulleitungen und Dekanaten
- **mit Modernisierungserwartungen verbunden** (insb. seitens der Politik):



Beispiele für FB-Fusionen

- Martin Winter führt mit ***Stand 2004*** 16 Fachbereichsfusionen **allein an Universitäten** an, darunter:
 - HU Berlin (24 FBe → 7 Fak.n)
 - TU Berlin (24 FBe → 8 Fak.n)
 - Univ. Freiburg (15 FBe → 11 FBe)
 - Univ. Hamburg (18 FBe → 6 Fak.n)
 - Univ. Heidelberg (15 FBe → 12 FBe)
 - Univ. Magdeburg (9 FBe → 6 FBe)
 - Univ. Oldenburg (11 FBe → 5 Fak.n)
 - Univ. Paderborn (17 FBe → 5 Fak.n)
 - Univ. Tübingen (15 FBe → 4 FBe)

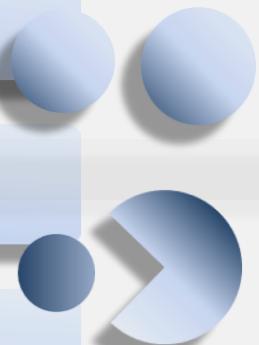
'freiwillige' / unfreiwillige Fusionen

zwei oder mehr Fusionspartner

relativ gleichstarke Partner oder 'Übernahmen'

ähnliche oder unterschiedliche Fachprofile

Zugehörigkeit zu gleichen oder ungleichen
Hochschultypen (z.B. Univ. – FH)

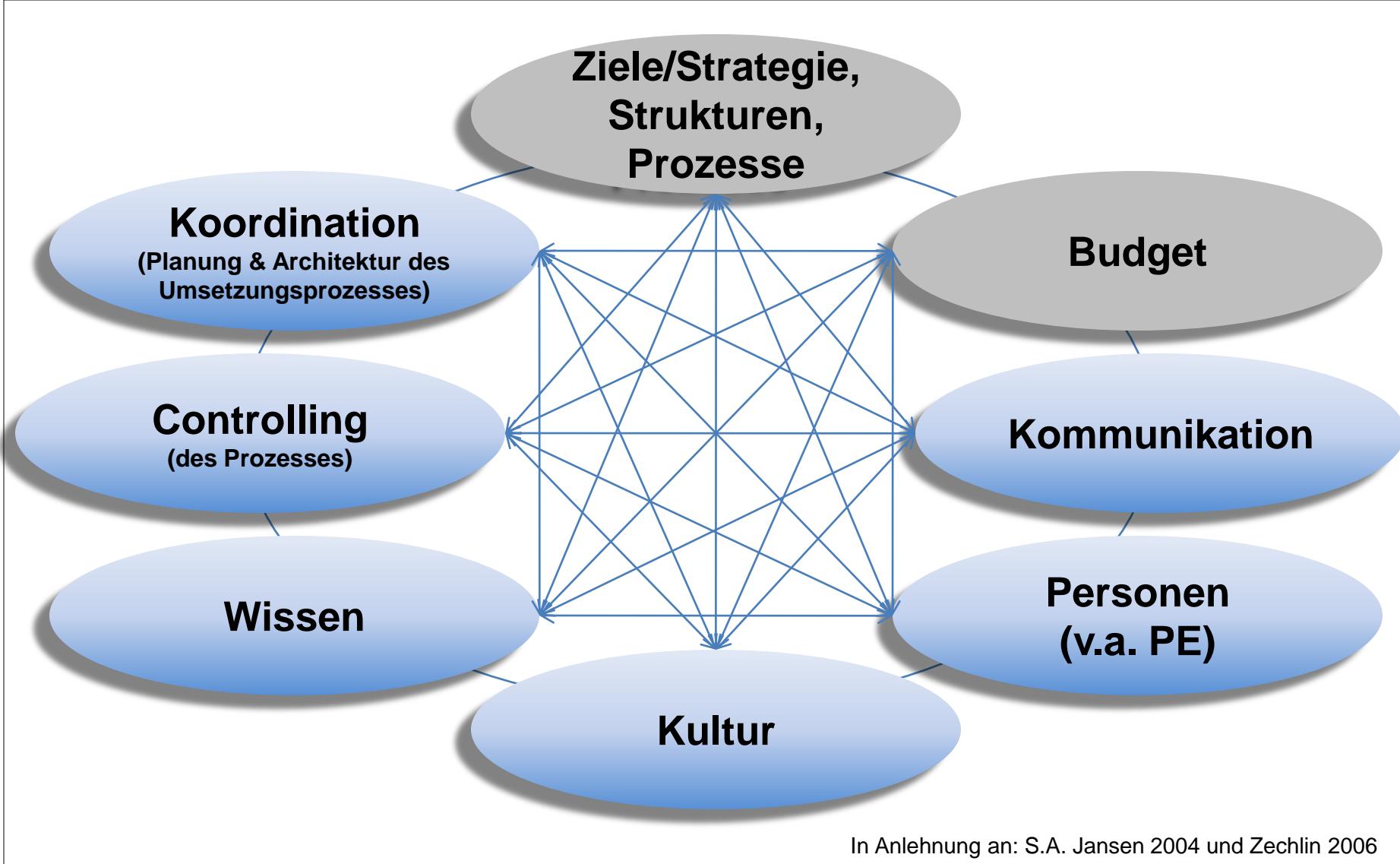


große Bandbreite von Anlässen und Konstellationen

I. Gegenstand und hochschulpolitischer Kontext

II. Management von Fachbereichsfusionen

III. Wirkungen



In Anlehnung an: S.A. Jansen 2004 und Zechlin 2006

Die wichtigsten Aufgaben (Fragebogenerhebung 2000)

- schnelle Entscheidung über die Führungsstruktur
 - Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie
 - Einsatz von Integrations- und Projektteams

Allerdings:

"konkrete, den Gesamtprozess umfassende Analysen von Erfolgsfaktoren auf der Aufgabenebene [sind] in der Literatur [Fusionsforschung] nicht zu finden".

Das gilt noch einmal mehr für den Hochschulbereich!

Quelle: S.A. Jansen 2004a, 203 ff.

Prioritäre Handlungsfelder

- **Identifikation der prioritären Aufgaben (Strukturen/Prozesse):**
 - funktionierende neue Aufbauorganisation: in Wissenschaft und Verwaltung (bei Gremien und Subentscheidungsstrukturen Repräsentanz aller Beteiligten sicherstellen!)
 - Entwicklung einer gemeinsamen Zielperspektive (Vision, Leitbild)
 - was muss laufen? Kernangebote in der Lehre: Studienangebot, Beratungen, Prüfungen ...
 - Identifikation gemeinsamer Angebote und Vernetzungsmöglichkeiten in F+L
 - wo liegen die größten Unsicherheiten? (z.B. Arbeitsplatzsicherheit)
 - Sicherung der Transparenz aller Entscheidungen (Kommunikation)

Strategische Analyse

- **Klärung der Ausgangslage und Zielperspektiven**

- Rahmenbedingungen: Anlass der Fusionspläne? Gesetzeslage? ...
- Vorgaben der Hochschulleitung (quantitativ/qualitativ)
- Entwicklungsplanungen der beteiligten Parteien?

Ist-Stand: Datenbasis

- **In zentralen Bereichen gleiche Basis schaffen (ggf. über Arbeitsaufträge)**

- Informationsaustausch über Forschungsprojekte, Curricula, Praktika etc. → Ziel: Kooperationspotenzial, Synergien in Forschung und Lehre ...
- Abgleich Datenerhebungen und Berichtsstrukturen (Inhalte, Modi, Zeitpläne)
- Abgleich QM-Systeme

Budget

- **Modus der Mittelverteilung kann (bei Globalbudget) zentral sein:**
 - A) Verteilung über einen festen, zeitlich konstanten Schlüssel oder
 - B) nach Bedarf und Leistung?!
 - A) sorgt zunächst für Ruhe
 - B) orientiert sich an der Neuen Steuerung und ermöglicht stärker leistungsbezogene Ausrichtung

Unterstützung durch die Hochschulleitung

- **Bereitstellung von Planungskapazitäten (der Prozess der Fusion verursacht zunächst nicht unerhebliche Kosten!)**
 - z.B. Ermöglichung des Vorgriffs auf Stellenzusagen (im Rahmen HEP) für befristete Koordinatoren-/Planungsstelle
 - z.B. Mittel für Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching, Öffentlichkeitsarbeit ...
 - z.B. Übernahme von Moderationskosten
- **ggf. Unterstützung bei räumlicher Zusammenlegung**
- **Verwaltungsunterstützung**
 - Hintergrundprozesse müssen laufen (z.B. Personaleinstellung)
- **symbolische Unterstützung**
 - in den Gremien und Organen; in der internen & externen Kommunikation
- **Prozessbegleitung (z.B. Zeit für Termine mit der HSL)**

Organisation des Fusionsprozesses

- **Einrichtung einer Lenkungsgruppe, temporäres Erweitertes Dekanat o.ä.**
 - Motor für Integrationsprozess
 - verantwortlich für Prozessplanung und -controlling, Vorbereitung aller relevanten Entscheidungen der Gremien (Leitbild, Ist-Analysen, Planung Forschungszentren ...)
 - Mitgliederauswahl ist entscheidend! Zentrale Kriterien: Repräsentation und Entscheidungsfähigkeit!
 - ggf. extern moderiert
- **neue Gremien unterhalb des FBR**
 - je größer der neue FB, desto höher ist der Koordinationsaufwand
 - Auffangen durch geeignete Kommissionen o.ä. (Studienkommission, Forschungsbeirat)
- **Umgang mit Konflikten:**
 - ggf. Clearingstelle einrichten bzw. Vertrauensperson benennen

realistische Erwartungen: Zeit

- **Fusionsprozesse benötigen Zeit.**
- Ein Fusionsprozess ist **mit einem Senatsbeschluss nicht abgeschlossen**.
- Der Prozess verläuft in **verschiedenen Geschwindigkeiten** (Mentalitäten ändern sich langsamer als Strukturen).

realistische Erwartungen: Einsparungen

- Fusionsprozesse sind zunächst Kostenverursacher und -treiber!
- Ob wirklich Verwaltungspersonal eingespart werden kann, ist fraglich – die Aufgaben bleiben i.d.R. bestehen, neuer Koordinationsaufwand entsteht!
- 'Gewinne' aus Fusionen lassen sich vermutlich erst mittel-/langfristig realisieren.

- **Fusionen sind in besonderem Maße emotionale und stressverursachende Ereignisse.**
- **Die äußere Situation und psychologische Realität der Beteiligten wird (z.T. radikal) verändert:**
 - Neubewertungsprozesse: was gilt meine Arbeit künftig noch?, welchen Status nehme ich künftig ein? ...
 - Unsicherheit (bis zu Ängsten) über die eigene Zukunft
 - Gefühl des Kontrollverlustes → Stressbelastung
 - Folgen können sein: Widerstand, Resignation, innere Kündigung, Krankheit, 'Dienst nach Vorschrift'

Vgl.: Battke 2006

- **An Hochschulen nach Statusgruppe unterschiedlich:**
 - Professor/-innen
 - sonstige Wissenschaftler/-innen
 - Verwaltungsmitarbeiter/-innen
 - Studierende
- **Selbst- und Fremdthematisierung**
 - Erlebnis als "wir" und "die anderen"
 - z.T. verbunden mit Abwertungsprozessen der jeweils anderen Seite

Vgl.: Jansen 2004a und Zechlin 2004

Kommunikation

- **Transparenz ist oberstes Gebot**
 - Partizipation ermöglichen, Meilensteine aufzeigen, Vision transportieren
 - Unsicherheit und Ängste vermindern, Flurfunk und Gerüchteküche mit Substanz begegnen, schlechte Nachrichten aussprechen
- **Verlässlichkeit und Authentizität**
 - z.B. feste/-n Ansprechpartner/-in benennen
 - z.B. Einführung einer (temporären) 'Großen Dienstbesprechung'
- **Richtiges Maß: stetig – ohne zu überlasten**
 - z.B. Seite im Intranet, Newsletter
- **besser spät als nie!**
- **Prüffragen:** Sind z.B. die Ziele der Fusion *bekannt, verstanden, akzeptiert?*

Personen – Personalentwicklung

- **Im Idealfall: Einführung einer ganzheitlichen Personalentwicklung**
- **Führung**
 - wie sehen die vorhandenen Kompetenzprofile aus?
 - ggf. Coaching-Angebote (Teamführung, Motivation, ...)
- **Verwaltungsmitarbeiter/-innen**
 - wie sehen die vorhandenen jeweiligen Stellen- und Kompetenzprofile aus?
 - wie ist der künftige Bedarf?
 - Ermöglichung des Angebots von passenden Personalenwicklungsmaßnahmen
 - regelmäßige Mitarbeitergespräche

Erfolg ist wahrscheinlicher, wenn allen Beteiligten ein Mehrwert deutlich ist

- je nach Statusgruppe unterschiedlich
- je nach Ebene unterschiedlich (Hochschulleitung, Fakultät ...)

Fusionsprozess als Prozess der Transformation

- die jeweiligen rekonstruierten 'Geschichten', Traditionen, Selbstverständnisse werden im Idealfall in einer neuen, gemeinsamen Zielperspektive (Leitbild/ 'Identität') aufgehoben →

Gemeinsame Projekte ... das beste Fundament für 'die neue Gemeinschaft'

- Studiengänge und Praktika
- Forschungsprojekte
- gemeinsame neue Studienberatung ...

I. Gegenstand und hochschulpolitischer Kontext

II. Management von Fachbereichsfusionen

III. Wirkungen

- Eine (empirische) Wirkungsforschung steht noch aus.
- 'Erfolg' kann an den jeweiligen Erwartungen gemessen werden (je nach Akteursebene unterschiedlich).
- Letztlich muss allerdings im Hinblick auf das Gesamtsystem geprüft werden, ob die fusionierten neuen Einheiten
 - den komplexeren und beschleunigt sich wandelnden Anforderungen in Forschung, Lehre und (Selbst-)Steuerung (besser) gerecht werden
 - und ob sie dazu beitragen, Lösungen für das zentrale organisatorische Dilemma von Hochschulen zu finden: Steuerung von "unberechenbare[r] geistige[r] Produktivität" bzw. "Zentralisation versus Dezentralisation".

Zitate von Tenbruck und Malik nach Nickel 2004

Fazit eines 'Fusionierers'



"Niemand kann genau sagen, wohin die Reise geht,
und risikolos ist das Ganze sowieso nicht."

Aber wer, wenn nicht wir selbst, soll denn ein solches Projekt
bewerkstelligen?"

(Lothar Zechlin,
2003 anlässlich seiner Amtseinführung
als Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen)

Literaturauswahl & Kontakt



- Battke, Kathleen (2006): Wandel-Kompetenz. Wie Menschen Fusionen erleben – und einige Konsequenzen daraus für Interne Kommunikation und Personalmanagement. In: Dies./C. Cremer-Renz (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld, 43-58.
- Harman, Grant/Harman, Kay (2003): Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience. In: Tertiary Education and Management. Jg. 9/1, 29-44.
- Jansen, Stephan A. (2004a): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart.
- Ders. (2004b): Public Merger Management. Theoretische und empirische Analysen zum Vergleich von Zusammenschlüssen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor. In: H. Plamper (Hg.): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, 3-38.
- Nickel, Sigrun (2004): Dezentrale Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: die hochschule 1/2004, 87-99.
- Voegelin, Ludwig (2008) [internes Papier]: Evaluationsbericht. Die Fusion der Fachbereiche Landschaftsarchitektur, Gartenbau und Forstwirtschaft im neuen Fachbereich LGF [FH Erfurt]. Gütersloh.
- Webler, Wolf-Dietrich (2006): Fallstudie zu einer internen Fusion - Neuordnung von Fächern an der Universität zu Köln (Integration der lehrerausbildenden Bereiche). In: Hochschulmanagement 1. Jg./ H.2, 47-54.
- Winter, Martin (2004): Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten. In: die hochschule 1/04, 100-142.
- Zechlin, Lothar (2004): Hochschulfusion als Management von Differenz. Rede zur Inauguration als Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen am 19. November 2003. In: Campus Reden (Hgg. von d. Universität Duisburg-Essen), 38-48.
- Ders. (2006): Fusionen managen. [PowerPoint-Vortrag]. URL: <http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/converis/artikel/76;jsessionid=2e5203c27e5372a3c95c22b7416a>; letzter Zugriff: 30.10.2009.

britta.behm@che-consult.de