

**Von „Vision“ bis „Untergangsszenario“
Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008:
Kontexte, Ziele, Management**

Britta L. Behm
(Unter Mitarbeit von Ludwig Voegelin
und Marc Bohn)

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
D-33332 Gütersloh

Telefon: ++49 (0) 5241 97 61 0

Telefax: ++49 (0) 5241 9761 40

E-Mail: info@che.de

Internet: www.che.de

ISBN 978-3-941927-12-4

**Von „Vision“ bis „Untergangsszenario“
Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008:
Kontexte, Ziele, Management**

Britta L. Behm
(Unter Mitarbeit von Ludwig Voegelin
und Marc Bohn)

Abstract

Mergers of „Fachbereiche“, „Fakultäten“ or similar institutions on the second organisational level of Higher Education Institutions (HEIs) are part of current German reforms in the HE sector. The ‚modernisation‘ of HEIs in Germany has up to now been significantly affected by the approach of New Public Management. Facing the apparently increased frequency of „Fachbereichsfusionen“ one wonders why there is not a correspondingly high amount of literature examining this phenomenon and guiding through the difficult management process of a merger in HE context.

The current paper firstly tries to provide an insight into the abundance of results arising from research carried out in the field of the so called „Mergers & Acquisitions“ in the private sector. Secondly it aims to throw light on the hitherto shady circumstances of „Fachbereichsfusionen“ in German HEIs and, primarily, attempts to provide orientation for those who will have to deal with mergers of faculties, departments or the like in practice, i.e. the management of mergers. The paper is based on relevant research literature and on a survey of leaders of German universities (including universities of applied sciences) carried out in Summer 2010. Finally, it got important impulses through a number of interviews with managers of „Fachbereichsfusionen“ held at the end of 2010.

Zusammenfassung

Die Fusion von Fachbereichen, Fakultäten oder ähnlichen Einheiten der zweiten Organisationsebene von Hochschulen zu größeren organisatorischen Zusammenschlüssen gehört seit der Vierten Novelle des Hochschulrahmengesetzes von 1998 zur Signatur der Hochschulreformen in Deutschland. Hochschul- und Fachbereichsleitungen wie auch Planer(innen) in der Administration finden allerdings derzeit, ebenso wie die an der Umsetzung verantwortlichen Beteiligten, noch wenig wissenschaftliche Unterstützung oder praktisch ausgerichtete Orientierungshilfen, weder für den Entscheidungsprozess über mögliche Fusionen, noch für deren konkretes Management.

Das vorliegende Arbeitspapier verfolgt den Anspruch, Ergebnisse der privatwirtschaftlichen Fusionsforschung zugänglich zu machen und die Übertragung auf Fachbereichsfusionen zu prüfen, den ‚Ist-Stand‘ im Hinblick auf beispielsweise Anlässe und Ziele von Fachbereichsfusionen näher zu beleuchten und – schwerpunktmäßig – eine Orientierung für Praktiker(innen) des ‚Fusionsmanagements‘ im Entscheidungs- wie im Umsetzungsprozess zu bieten. In den Blick genommen werden Fachbereichsfusionen auf drei Ebenen: als Instrument politischer Hochschulsteuerung, als Option hochschulinterner Organisationsentwicklung und im konkreten Managementprozess. Die Arbeit stützt sich auf wissenschaftliche Literatur zum Thema und auf eine im Sommer 2010 durchgeführte Online-Befragung unter 213 Hochschulleitungen. Wichtige Impulse für die Thesenbildung und Praxiseinblicke stammen aus einigen Ende 2010 durchgeführten Experteninterviews.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
Zusammenfassung	4
Inhaltsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	7
1 Einführung	8
1.1 Anlass und Ziele des Arbeitspapiers	8
1.2 Zum Gegenstand	10
1.2.1 Untersuchungsfeld: Fachbereichsfusionen an staatlichen Hochschulen	10
1.2.2 Begriffe: „Fachbereich“/„Fakultät“... – „Fusionen“ – „Fachbereichsfusionen“	10
1.2.3 Untersuchungszeitraum: 1998-2008	13
1.3 Methodik	13
1.3.1 Online-Umfrage mittels „Globalpark“: Bestandsaufnahme	14
1.3.2 Experteninterviews: Thesenbildung und Praxisbeispiele	14
1.3.3 Drei Grundproblematiken	15
1.3.3.1 Übertragung von Ergebnissen der Fusionsforschung	15
1.3.3.2 Empirie – Theorie – Praxis	16
1.3.3.3 Management von (und in) Hochschulen: Steuerung des Unsteuerbaren? ...	16
1.4 Gliederung	18
2 Kontext: Deutsche Hochschulen unter Veränderungsdruck	18
2.1.1 Hochschulreformen im Zeichen von „New Public Management“ (NPM)	19
2.1.2 Neue Formen der Hochschulgovernance	20
2.1.3 ... und die Binnenorganisation?	21
2.1.4 Fachbereichsfusionen – Reformvehikel?	22
3 (Fachbereichs-)Fusionen in der Forschung	24
3.1 „ein wissenschaftliches Niemandsland“	24
3.2 Ergebnisse der privatwirtschaftlich orientierten Fusionsforschung	27
3.2.1 Phasen von Fusionsprozessen	27
3.2.2 Motive für Fusionen (Ziele)	29
3.2.3 (Miss-)Erfolg von Fusionen	32

4	Allgemeine Umfrageergebnisse	33
4.1.1	Zum Rücklauf	33
4.1.2	Anzahl, Verteilung auf Hochschultypen, zeitliche Konjunkturen	35
4.1.3	An Fusionen beteiligte Fachbereiche, Dauer der Fusion.....	37
5	Karte der Untiefen: ‚Erfolgreiches‘ Management von Fachbereichsfusionen.....	38
5.1	Pre-Merger-Management: Strategische Analyse und Zieldefinition.....	39
5.1.1	Veranlassungen und Auslöser: Freiwilligkeit als ‚Erfolgsfaktor‘	39
5.1.1.1	<i>intern veranlasst</i> aus Sicht von Hochschulleitungen	40
5.1.1.2	<i>extern veranlasst</i> aus Sicht der Fachbereiche	41
5.1.1.3	Risiken unfreiwilliger Fachbereichsfusionen	42
5.1.2	Ziele und Wirkungserwartungen	43
5.1.2.1	Funktionen für den Fusionsprozess	43
5.1.2.2	Umfrageergebnisse im Überblick.....	44
5.1.2.3	Hohe Reformerwartungen – Überfrachtung eines Instruments?	47
5.1.2.4	Fehlerwartung Kostensenkung – Faktoren, mit denen zu rechnen ist.....	48
5.1.2.5	Interviews: „man fliegt auf Sicht“	49
5.2	Merger-Management: bis zum Fusionsbeschluss.....	50
5.2.1	Überblick: Prioritäre Aufgaben	51
5.2.2	Einigung über Entscheidungsstrukturen.....	52
5.2.3	Vereinbarung von Budgetverteilung und -verwaltung.....	54
5.2.4	Einigung über Integrationstiefe und Geschwindigkeit der Fusion	55
5.2.5	Berücksichtigung unterschiedlicher Standorte	57
5.2.6	Unterstützung durch die Hochschulleitung	58
5.3	Post-Merger-Management: Ausgestaltung der Fusion ‚im Alltag‘	59
5.3.1	Homogenisierung: Datenbasis & IT-Strukturen	59
5.3.2	Kommunikation: Bannung des ‚Gerüchtemonsters‘.....	60
5.3.3	Partizipation und Beteiligung: Bei Fachbereichsfusionen unabdingbar	62
5.3.4	Umgang mit Unsicherheiten, Widerständen und Konflikten.....	63
5.3.5	Anforderungen an die/den Fusionsmanager(in): situativ agieren	67
5.3.6	Controlling (Post-Merger-Audit): <i>wissen sie, was sie tun?</i>	69
5.3.7	Abschluss der Fusion: Bei formaler Zielerreichung oder ‚neuer Heimat‘?	71
6	Aus- und Überblick.....	72
6.1	Sind fusionierte Fachbereiche sinnvoller? – Im Sinn steckt der Sinn	72
6.2	Fusionsmanagement – ein widersprüchliches Geschäft.....	74
6.3	Zum Abschluss: Kurzüberblick	75

7	Anhang	86
7.1	Literatur und Quellen	86
7.1.1	Literatur	86
7.1.2	Quellen	94
7.2	Online-Umfrage mittels „Globalpark“: Fragebogen	95
7.2.1	Pfad 1: Es haben Fusionen zwischen 1998 und 2008 stattgefunden.	96
7.2.2	Pfad 2: Zwischen 1998 und 2008 haben <i>keine</i> Fusionen stattgefunden.....	105
7.3	Interviewleitfaden	107

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Auslöser für Fachbereichsfusionen aus Sicht von Hochschulleitungen.....	40
Tab. 2: Ziele von Fachbereichsfusionen aus Sicht von Hochschulleitungen	45
Tab. 3: Wirkungserwartungen an Fusionen aus Sicht von Hochschulleitungen	45

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fusionsprozess: Management-Phasen	28
Abb. 2: Rücklauf auf die Online-Umfrage nach Hochschultyp.....	34
Abb. 3: Staatliche Hochschulen mit/ohne Fachbereichsfusionen 1998-2008	35
Abb. 4: Fälle von Fachbereichsfusionen 1998-2008 nach Hochschultypen	36
Abb. 5: Fächerspektrum der an Fusionen beteiligten Fachbereiche	37

*"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, am 19. November 2003 anlässlich seiner Amtseinführung
als Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen)¹

1 Einführung

1.1 Anlass und Ziele des Arbeitspapiers

Die Fusion von „Fachbereichen“ oder „Fakultäten“² zu größeren organisatorischen Einheiten gehört seit der vierten Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) von 1998, bei der unter anderem die Regulierung der Hochschulorganisation den Ländern überantwortet wurde, zur Signatur der staatlich vorangetriebenen Hochschulreformen in Deutschland. Seitdem haben eine Vielzahl von Fachbereichen an Universitäten und Fachhochschulen Fusionsprozesse durchlaufen, befinden sich auf dem Wege zu einer Fusion oder stehen unmittelbar vor diesem einschneidenden Prozess organisatorischen Wandels.

Mit Fachbereichsfusionen sind im Hochschulbereich **hohe Erwartungen** verbunden. Exemplarisch steht hierfür die Argumentation der Bremer Hochschule, an der man Anfang 2006 mit der Zusammenlegung von neun Fachbereichen auf fünf Fakultäten „mögliche Effizienzreserven in den bestehenden Strukturen [...] identifizieren und für Synergien [...] nutzen“ wollte. Die einstimmige Entscheidung des Akademischen Senats für das eigeninitiativ gestartete Projekt betrachtete der Rektor als Beleg für die „Reformfähigkeit“ der Hochschule und deutete die geplante (und inzwischen realisierte) Fusion als einen der „innovativen Schübe“ der Hochschulentwicklung.³ In ähnlichen Pressemitteilungen spiegelt sich ein weiter positiver Erwartungshorizont. Er reicht von der „Bündelung und Konzentration der Kräfte“⁴ über „verwaltungstechnische Verbesserungen“ und die Hoffnung, über die mit der Fusion beabsichtigte „wissenschaftliche Akzentsetzung“ die Bedeutung der neuen Fakultät „im Spektrum der Gesamtuniversität“ zu verstärken⁵ bis hin zu der Erwartung, mit einem durch Fachbereichsfu-

¹ Zechlin, Lothar (2004): Hochschulfusion als Management von Differenz. Rede zur Inauguration als Gründungsrektor der Universität Duisburg – Essen am 19. November 2003. In: Universität Duisburg-Essen (Hg.): Campus Reden, 38-48; hier: 46.

² Zu den Begriffen "Fachbereich" und "Fakultät" vgl.: Abschnitt 1.2.2.

³ Vgl.: Hochschule Bremen. Pressemitteilung vom 28.03.2006: Akademischer Senat beschloss Konzentration auf fünf Fachbereiche. URL: http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?aktion=jour_pm&r=226937; letzter Zugriff: 6.11.2009.

⁴ Vgl.: Hochschule Darmstadt. idw-Pressemitteilung vom 31.1.2006: Die Fachhochschule wird zur Hochschule Darmstadt – University of Applied Sciences. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news145091>; letzter Zugriff: 6.11.2009.

⁵ Vgl.: Universität Heidelberg. idw-Pressemitteilung vom 29.10.2002: Das Profil der neuen Philosophischen Fakultät. In: Informationsdienst Wissenschaft. URL: <http://idw-online.de/de/news54879>; letzter Zugriff: 11.11.2009.

sionen ermöglichten „neuen Studienangebot eine Marktlücke schließen“ zu können und damit auf gewandelte Anforderungen der Arbeitswelt an Studierende zu reagieren⁶.

Fusionsvorhaben lösen bei Angehörigen der beteiligten Fachbereiche aber auch **Widerstand** aus und rufen **Befürchtungen** hervor. Beispielhaft genannt sei das im Frühjahr 2006 an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg bekannt gewordene Projekt der Universitätsleitung, im Kontext der mit dem Bayerischen Staatsministerium zu treffenden Zielvereinbarung die Juristische Fakultät mit der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät zu fusionieren und dabei u.a. die Juristische Fakultät absehbar nach Nürnberg zu verlagern. Die Hochschulleitung warb für das Projekt auf einer Diskussionsveranstaltung mit der künftig besseren Profilierung der beteiligten Fakultäten, wies auf den über die Restrukturierung leistbaren Beitrag zum bayernweit geltenden „Optimierungskonzept für die Bayerischen Hochschulen“ und die damit angestrebte internationale Spitzenklasse hin und sicherte zu, die bestehenden Institute und Lehrstühle nicht anzutasten. Die Argumente konnten offenbar nicht überzeugen. Befürchtet wurde seitens anwesender Professoren vielmehr ein Autonomieverlust der Juristischen Fakultät, eine Verschiebung von Finanzmitteln zu deren Lasten, „Nachteile für Forschung und Lehre“, da u.a. nicht davon auszugehen sei, dass der neue Dekan von den Juristen gestellt würde, und zudem prognostizierte man einen „desaströsen wissenschaftlichen Flurschaden“. Auch wurde von Zuhörern ein Sparvorhaben als eigentlicher Beweggrund für das Fusionsprojekt vermutet.⁷

Den positiven Erwartungen und den Befürchtungen steht ein **bemerkenswertes Defizit an konkretem Wissen** über die tatsächlich realisierten Wirkungen von Fachbereichsfusionen gegenüber. Denn ob die beabsichtigten Ziele tatsächlich erreicht werden konnten oder sich die negativen Prognosen bewahrheitet haben, ist derzeit ebenso unklar wie die Antwort auf die Frage, wie Fusionsprozesse von Fachbereichen, die offenbar regelmäßig eine ganze Reihe von internen Konflikten mit sich bringen, 'richtig' und erfolgsversprechend zu managen sind. Zudem mangelt es an grundlegenden Daten, zum Beispiel über die tatsächliche Anzahl von Fachbereichsfusionen vor bzw. seit 1998 oder über deren jeweilige Zielsetzung. Und auch die Verortung der Fusionsprojekte im zeithistorischen bzw. hochschulpolitischen Kontext kommt bislang zu kurz.

Untersuchungen zu Fusionsprozessen in der Privatwirtschaft sind in der deutschsprachigen **Forschung** und insbesondere im angelsächsischen Bereich zwar Legion, Studien zu Fachbereichsfusionen an Hochschulen, noch dazu in Deutschland, lassen sich demgegenüber fast an einer Hand abzählen.⁸ Hochschul- und Fachbereichsleitungen wie auch Planer(innen) in der Administration finden daher derzeit, ebenso wie die an der Umsetzung verantwortlich Beteiligten, noch wenig wissenschaftliche Unterstützung oder praktisch ausgerichtete Orientierungshilfen, weder für den Entscheidungsprozess über mögliche Fusionen, noch für deren konkretes Management.

⁶ Vgl.: Hochschule Karlsruhe. idw-Pressemitteilung vom 2.4.2009: Neuer Studienschwerpunkt "Kälte-, Klima- und Umwelttechnik" in der Mechatronik an der Hochschule Karlsruhe. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news?print=1&id=308465>; letzter Zugriff: 6.11.2009.

⁷ Vgl. dazu den Veranstaltungsbericht von: Popp, Katja (2006): Geplante Neuordnung der Fakultäten der FAU Erlangen-Nürnberg. In: Wissenswerte Informationen der Rechtsanwaltskammer Nürnberg. 4, 132-135. URL: http://www.rak-nbg.de/cmsupload/img/wir4_06.pdf; letzter Zugriff: 17.11.2009; Zitate: 134.

⁸ Vgl. Näheres zum Forschungsstand in Kapitel 3.

Das vorliegende Arbeitspapier ist pragmatisch orientiert und verfolgt **drei Zielrichtungen**:

- 1) Ergebnisse der privatwirtschaftlichen Fusionsforschung sollen zugänglich gemacht und deren Übertragungsmöglichkeiten auf Fachbereichsfusionen geprüft werden.
- 2) Es soll deutlicher werden, wie der derzeitige ‚Ist-Stand‘ von Fachbereichsfusionen aussieht. Dazu gehört es zum Ersten, Fachbereichsfusionen auf der makropolitischen Ebene in den Kontext der Diskussion um die Modernisierung⁹ deutscher Hochschulen einzuordnen. Zum Zweiten sollen die Ergebnisse einer Online-Befragung unter den Leitungen staatlicher deutscher Hochschulen zu Fachbereichsfusionen vorgestellt werden, die im Sommer 2010 durchgeführt wurde. Anvisiert war zum einen eine quantitativ ausgerichtete Bestandsaufnahme, also beispielsweise zur Anzahl oder zur Dauer der Fusionen. Zum anderen wurden die jeweiligen Anlässe und Ziele sowie die wahrgenommenen Wirkungen von Fusionen abgefragt. Allerdings ist bereits an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Rücklaufquote von 41,8% (bei 213 angeschriebenen Hochschulen) zwar hoch ist, darunter aber nur 35 Hochschulen mit Fachbereichsfusionen waren, so dass insbesondere zu Anlässen und Zielen von Fusionen zwar Hypothesen entwickelt, repräsentative Aussagen aber kaum geleistet werden können.¹⁰
- 3) Schließlich sollen Elemente und Kriterien eines ‚erfolgreichen‘ Fusionsmanagements erörtert und zusammengeführt werden, um Handlungsreflexion und -orientierung für jene Hochschulen anzubieten, die einen solchen Prozess noch vor sich haben. Die Thesenbildung über solche Elemente und Kriterien stützt sich auf die Auswertung relevanter Forschungsliteratur, die Ergebnisse der o.g. Umfrage, auf einige leitfadengestützte Interviews, die Ende 2010 mit ausgewählten Experten¹¹ zum Management von Fachbereichsfusionen geführt wurden, und auf Erfahrungen, die CHE Consult bei der Begleitung von Fusionsprozessen gesammelt hat.

1.2 Zum Gegenstand

1.2.1 Untersuchungsfeld: Fachbereichsfusionen an staatlichen Hochschulen

In den Blick genommen werden im Folgenden Fusionen zwischen Fachbereichen an staatlichen Universitäten (inklusive Technische Universitäten) und Fachhochschulen sowie an Musik- und Kunsthochschulen, Pädagogischen und Medienhochschulen.

Als Sonderfall ausgenommen ist der Medizinalbereich (prominente Beispiele wären die Charité oder die Fusion der Universitätsklinik Marburg und Gießen). Das Feld ist auch ohne die Medizin – die u.a. durch Sondergesetze/-ordnungen, Klinikbetrieb und spezifische Leitungsstrukturen gekennzeichnet ist – bereits sehr heterogen.

1.2.2 Begriffe: „Fachbereich“/„Fakultät“... – „Fusionen“ – „Fachbereichsfusionen“

„Fachbereich“/„Fakultät“...: Die Begriffe „Fachbereich“ und „Fakultät“ (wie auch „Department“, „Sektion“ u.ä.) werden im Folgenden synonym benutzt. Zumeist wird der Einfachheit

⁹ Zum Modernisierungsbegriff vgl.: Anm. 33.

¹⁰ Der Fragebogen ist in Anhang 7.2 abgedruckt. Näheres zu Methodik und Rücklauf in: Kapitel 1.3.1 und 4.1.1.

¹¹ Zum Expertenbegriff siehe: Anm. 23.

halber der Fachbereichsbegriff verwendet. In die Betrachtung einbezogen werden organisatorische Einheiten der Hochschule, die:

- auf der zweiten Ebene unterhalb der hochschulübergreifenden Organe und Gremien angesiedelt sind,
- der Organisation und Durchführung von Forschung und Lehre¹² dienen und
- eine eigene Managementstruktur mit den Elementen akademische Selbstverwaltung (Kollegialorgan/Fachbereichsrat und monokratisches Organ/Dekanin bzw. Dekan) und Administration besitzen.¹³

Es wird mithin für die vorliegende Arbeit vereinfachend davon ausgegangen, dass *im Hinblick auf den Fusionsprozess* von Fachbereichen, Fakultäten o.ä. Einrichtungen mit den genannten Kennzeichen kein wesentlicher struktureller Unterschied besteht.

Noch eine Bemerkung zum Terminus „Fakultät“: Die seit den 1990er Jahren an deutschen Hochschulen zu beobachtenden Neuschaffungen von „Fakultäten“, meist die Zusammenfassung von mehreren früheren „Fachbereichen“, sind nicht identisch mit den *vor* der Organisationsreform durch das HRG von 1976 gegebenen großen Fakultäten. Verwendet wird heute zwar oftmals wieder die traditionelle Bezeichnung der „Fakultät“, aber auf der organisatorischen Ebene hat man es mit unterschiedlichen Konstruktionen zu tun, was z.B. im Hinblick auf die Kompetenzen der Fakultätsleitung oder die Modi der Mittelverwaltung deutlich wird.¹⁴

„**Fusionen**“: Privatwirtschaftliche Unternehmen sind spätestens seit Ende des 19. Jahrhunderts selbst zur Ware geworden und können seither vom Marktsubjekt zum Marktobjekt transformieren, beispielsweise also durch ein anderes Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich übernommen werden. Die Forschung zu diesem spezifischen Markt (Unternehmensmarkt) hat in den angelsächsischen Ländern die längste Tradition. Die dort geprägte Bezeichnung „Mergers & Acquisitions“ (M&A) überschreibt insofern – wie der Fusionsforscher Stephan A. Jansen hervorhebt – eine ganze Bandbreite empirischer Phänomene dieses Marktes.¹⁵

Der Begriff „Mergers & Acquisitions“ ist auch im deutschen Sprachgebrauch üblich (vereinfachend übersetzt als „Unternehmenszusammenschlüsse und Unternehmensübertragungen“ oder auch als „Fusionen und Unternehmensübernahmen“)¹⁶. Als „Merger“ wird die Ver-

¹² Korrekterweise müsste man von Forschung, Lehre und Studium inklusive Weiterbildung sprechen, worauf der Kürze halber im Folgenden verzichtet wird.

¹³ Mit dieser definitorischen Annäherung wird der Fachbereich sozusagen in seiner in Deutschland seit den 1970er Jahren ‚klassischen Form‘ adressiert, was im Hinblick auf die Dominanz dieses Typus für den gewählten Untersuchungszeitraum als sinnvoll erscheint. Hans Brinckmann hat diesen Typus bereits vor über zehn Jahren als für eine moderne Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre in hohem Maße dysfunktionale organisationale Konstruktion kritisiert. Seine Reformvorstellungen sind allerdings bislang kaum in die Praxis eingegangen. Vgl.: Brinckmann, Hans (1996): Der Fachbereich als überforderte Grundeinheit für Lehre und Forschung. In: Wissenschaftsmanagement. 1, 11-18. Siehe zur Thematik ebenso: Grubitzsch, Siegfried (2001): Organisations- und Fachbereichsstrukturen. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld, 336-341.

¹⁴ Vgl.: Winter, Martin (2004): Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten. In: die hochschule. 1, 100-142; hier: 102 f. u. 123 f.

¹⁵ Jansen zeichnet in seiner grundlegenden Studie zum „Management von Unternehmenszusammenschlüssen“ fünf Wellen der „Historischen Marktentwicklung“ für Unternehmen seit Ende des 19. Jahrhunderts bis in die jüngste Phase, seit den 1990er Jahren, hinein nach. Vgl.: Jansen, Stephan (2004a): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart, 64-82.

¹⁶ Die erste der beiden aufgeführten Übersetzungen hält Jansen zwar für die bestmögliche, aber immer noch für eine nur ansatzweise Annäherung, da die Rahmenbedingungen (bes. Verfasstheit der Kapitalmärkte, rechtliche

schmelzung bzw. die Fusion im Sinne eines rechtlichen *und zugleich* wirtschaftlichen Zusammenschlusses von zwei oder mehreren bis dato eigenständigen Unternehmen verstanden. Im Unterschied dazu wird beim Zusammenschluss von Unternehmen im Fall der „Akquisition“ die wirtschaftliche Selbständigkeit des „Zielunternehmens“ zwar aufgegeben, die rechtliche bleibt aber erhalten.

Die Fusion bezeichnet also den Typus eines Zusammenschlusses, bei dem nicht nur der wirtschaftlich eigenständige Status, sondern auch „die rechtlichen Selbständigkeiten beider Organisationen zugunsten *einer* rechtlichen Einheit aufgegeben“ werden.¹⁷

„Fachbereichsfusionen“: Ausgehend von der im vorigen Absatz gegebenen Definition des Fusionsbegriffs ist die Übertragung auf die ‚Verschmelzung‘ bzw. Fusionierung von Fachbereichen an Hochschulen insbesondere unter zwei Aspekten eine etwas schiefe Konstruktion:

Zum Ersten sind Fachbereiche zwar (immer noch im Anschluss an die inzwischen obsoleten Regelungen des HRG vor 1998) in der Praxis zumeist als „organisatorische Grundeinheiten von Hochschulen“ konzipiert. Sie nehmen somit im Rahmen eines Zwei-Ebenen-Prinzips (von Zentralbereich und dezentralen Einheiten) Aufgaben und Rechte selbständig und keineswegs subordiniert wahr und sind im Hinblick auf ihre Leitungsstrukturen durch Prinzip und Einrichtungen der akademischen Selbstverwaltung gekennzeichnet. Allerdings sind Fachbereiche i.d.R. keine eigenen Rechtspersönlichkeiten, können also auch „nach außen nicht selbständig für die Hochschule auftreten“, sondern sind „Teil- oder Gliedkörperschaften der (Gesamt-)Körperschaft Hochschule“.¹⁸ Sie sind in wesentlichen Bereichen: finanziell und rechtlich, mithin keine in vollem Umfang eigenständigen Organisationen. Das bedeutet für die Beschreibung und Analyse von Fachbereichsfusionen u.a., dass die Hochschulleitungen an zentraler Stelle als Akteure zu berücksichtigen sind.

Zum Zweiten finden Fachbereichsfusionen nicht im privatwirtschaftlichen, sondern im öffentlichen Sektor, innerhalb des Hochschulsystems statt. Die Rahmenbedingungen und ‚Logiken‘ für Fusionen inklusive der relevanten Akteure differieren insofern deutlich und müssen in die Überlegungen mit einbezogen werden (z.B. die Rolle von Landesministerien oder die Bedeutung von Landeshochschulgesetzen). Eine Übertragung von Ergebnissen (inklusive theoretischer Analysemodelle) der privatwirtschaftlich ausgerichteten Fusionsforschung ist daher nur bedingt möglich.¹⁹

und kulturelle Spezifika) in den angelsächsischen Ländern und in Deutschland zu unterschiedlich seien, um diese Differenz wirklich begrifflich und konzeptionell einzuholen. Dennoch findet man an einschlägiger Stelle, beispielsweise in dem von Schreyögg herausgegebenen „Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation“ auch die zweite Fassung. Vgl.: Jansen 2004a, 44 f., Ders. (2004b): Public Merger Management. Theoretische und empirische Analysen zum Vergleich von Zusammenschlüssen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor. In: Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (Hg.): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, 3-39; hier: 5 und: Müller-Stewens, Günter (2004): Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions). In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart, Sp. 332-340; hier: Sp. 333.

¹⁷ Vgl.: Jansen 2004a, 44-47; Zitat: 47.

¹⁸ Vgl.: Denninger, Erhard (Hg.) (1984): Hochschulrahmengesetz. Kommentar. Sonderdruck. München, 835, 904 ff.; Zitat: 904. Der Kommentar bezieht sich, wie aus dem Veröffentlichungsdatum ersichtlich, auf das HRG vor dessen Vierter Novelle im Jahr 1998. Allerdings hat sich, wie in Abschnitt 2.1.3 zu erläutern sein wird, das organisatorische Zweistufenmodell der Binnenorganisation (Hochschulleitung - Fachbereiche) derzeit noch mehrheitlich erhalten, wenn auch inzwischen Hochschulen als Gesamtheit nicht mehr zwangsläufig Körperschaften öffentlichen Rechts sind, sondern auch alternative Rechtsformen, wie z.B. Stiftungshochschulen, eingerichtet werden.

¹⁹ Vgl. Näheres dazu im Abschnitt 1.3.3.1.

Eingedenk dieser beiden Einschränkungen nimmt der Übersetzungsversuch des oben erläuterten Fusionsbegriffs für den Hochschulbereich vor allem einen der Kernpunkte des wirtschaftlichen Fusionsbegriffs auf, der diesen zentral von dem der Akquisition unterscheidet: vor der Fusion eigenständige Einheiten – nach der Fusion eine gemeinsame neue Einheit *in allen Aspekten*. Unter einer „**Fachbereichsfusion**“ soll im Folgenden daher der Zusammenschluss von zwei oder mehreren Fachbereichen zu einer neuen organisationalen Einheit der jeweiligen Hochschule verstanden werden. Der Zusammenschluss umfasst dabei die ehemals unter dem Dach der Hochschule eigenständigen Fachbereiche *in vollem Umfang*, d.h. den Fachbereich

- 1) in organisatorischer (Management: akademische Selbstverwaltung, Administration),
- 2) in fachlicher (Leistungserbringung in Forschung und Lehre) und
- 3) in soziokultureller (Kulturen, ‚Identitäten‘ ...) Hinsicht.

Übernommen werden soll zudem der Begriff des „Public Merger“ als Typenbezeichnung für Fusionen im öffentlichen Sektor, so dass Fachbereichsfusionen als eine spezifische Art des Public Merger verstanden werden. Public Merger sind u.a. dadurch gekennzeichnet, dass sie „*vom Grundsatz her* immer Fusionen unter Gleichen bzw. Gleichberechtigten“ sind.²⁰

1.2.3 Untersuchungszeitraum: 1998-2008

Im Arbeitspapier werden Fachbereichsfusionen berücksichtigt, die zwischen September 1998 und Ende 2008 stattgefunden haben.

Das erste Datum ist durch die Vierte Novelle des HRG vom 20. August 1998 bestimmt, die durch die Streichung der §§ 61 bis 66 HRG²¹ die Regelung der Organisations- und Leitungsstrukturen von Hochschulen den Ländern übertrug. Damit wurde de facto eine neue Phase in der Organisation der Governance-Muster deutscher Hochschulen eingeleitet und, zumindest pro forma, der Weg für Möglichkeiten neuer Formen der Binnenorganisation (insbesondere von Forschung und Lehre) eröffnet. Die Fusion von Fachbereichen ist in diesem Kontext als eine Möglichkeit der hochschulinternen Reorganisation bzw. der internen Organisationsentwicklung²² anzusehen, die im Folgenden näher zu betrachten ist.

Das Jahr 2008 (Dezember) ist dagegen aus rein pragmatischen Gründen gewählt worden, vor allem, um im Hinblick auf die durchgeführte Umfrage zur Erfassung von Fachbereichsfusionen ein Enddatum zu markieren. Bedingung war, dass die Fusionen zum Zeitpunkt der Erhebung im Sommer 2010 lange genug zurück liegen sollten, um Einschätzungen über realisierte (oder verfehlte) Wirkungen der Fusionen einschließen zu können.

1.3 Methodik

Wie erläutert, basiert die vorliegende Arbeit auf der Auswertung relevanter Literatur der Fusionsforschung, insbesondere der Forschungen zu Fusionen in der Privatwirtschaft, auf einer

²⁰ Huber, Andreas/Bergmann, Tobias (2003): Jede Fusion braucht eine Vision. Public Merger. Fusionen im öffentlichen Sektor. In: Verwaltung und Management. 9/6, 304-307; Zitat: 305/Kursivsetzung Behm. Weiteres zu Public Mergers im Abschnitt 1.3.3.1.

²¹ Vgl.: Viertes Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes. Vom 20.8.1998. In: Bundesgesetzblatt Jg. 1998 Teil I Nr. 54 (Bonn, 24.8.1998), Ziffer 54.

²² Vgl. zum Begriff der Organisationsentwicklung in Bezug auf Hochschulen überblickshaft: Pellert, Ada (2006b): Organisationsentwicklung. In: Dies. (Hg.): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn, 35-46.

standardisierten Online-Umfrage unter den Leitungen deutscher Hochschulen, die im Sommer 2010 durchgeführt wurde, und auf leitfadengestützten Experteninterviews. Zudem flossen Erfahrungen des CHE bei Beratungsprojekten zu Fachbereichs- und Hochschulfusionen mit ein. Das Vorgehen bei der Umfrage und den Interviews wird im Folgenden skizziert; anschließend werden drei methodische Grundproblematiken erörtert.

1.3.1 Online-Umfrage mittels „Globalpark“: Bestandsaufnahme

Erreicht werden sollte mit der Umfrage eine Bestandsaufnahme von Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen zwischen 1998 und 2008. Im Mittelpunkt stand die Frage nach den Anlässen, Zielen und wahrgenommenen Wirkungen von Fachbereichsfusionen.

Zwischen Juni und Juli 2010 hat das CHE eine Online-Umfrage mittels der für die Marktforschung entwickelten Software „Globalpark“ durchgeführt. Insgesamt wurden 213 Hochschulleitungen angeschrieben. Einbezogen wurden staatliche Universitäten (inklusive Technische Universitäten, insgesamt 71), Fachhochschulen (insgesamt 94) sowie Musik- und Kunsthochschulen, Pädagogische und Medienhochschulen wie eine Sporthochschule (insgesamt 48). Jeder Hochschulleitung wurde ein personalisierter Zugriffslink zum Online-Fragebogen zugänglich gemacht und dieser für einen festgelegten Zeitraum freigeschaltet. Der Fragebogen ist in Anhang 7.2 abgedruckt.

Die Auswahl der Universitäten/Fachhochschulen erfolgte anhand von drei Kriterien:

- 1) Die Hochschulen sollten sich in Trägerschaft des Staates befinden;
- 2) entsprechend des Untersuchungsdesigns der Studie (Fusionen zwischen 1998 und 2008) vor dem Jahr 2008 gegründet worden sein und
- 3) mindestens eine zweite Organisationsebene unterhalb der Leitungsebene besitzen, also in Fachbereiche bzw. Fakultäten, Departments oder ähnliche Einrichtungen untergliedert sein.

Hochschulen, die nicht den genannten Kriterien entsprachen, wurden von der Befragung ausgenommen. Es handelte sich dabei beispielsweise um Privat- und konfessionelle Hochschulen, um Verwaltungsfachhochschulen oder um Akademien und Hochschulen mit nur einem einzigen Studiengang.

1.3.2 Experteninterviews: Thesenbildung und Praxisbeispiele

Beispiele aus der Fusionspraxis und wichtige Impulse für die Thesenbildung über ein ‚gelingendes‘ Management von Fachbereichsfusionen verdankt das vorliegende Papier drei Experteninterviews²³, die auf Basis des unter Abschnitt 7.3 wiedergegebenen standardisierten Leitfadens im November und Dezember 2010 vertraulich geführt wurden.

Die Interviewpartner haben alle zwischen 1998 und 2008 eine Fachbereichsfusion leitend begleitet, zwei als Gründungsdekane, einer als professorales Mitglied einer Steuerungsgruppe und Angehöriger eines der an der Fusion beteiligten Fachbereiche. Zwei der Fusionsprozesse fanden an Fachhochschulen statt, einer an einer Universität. Beteiligt waren jeweils drei ‚Altfachbereiche‘, die zu neuen Großfachbereichen fusioniert wurden.

²³ Der hier verwendete Expertenbegriff orientiert sich an dem von Gläser und Laudel in Anlehnung an Christel Hopf beschriebenen Verständnis. Vgl.: Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage. Stuttgart; hier: 11-14.

Aus den Interviews wird im Folgenden anonym zitiert.

Autorin und Mitarbeiter danken den Gesprächspartnern an dieser Stelle ausdrücklich für ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen offen mitzuteilen und die damit verbundenen Hinweise, tragen jedoch selbstverständlich die alleinige Verantwortung für das vorliegende Arbeitspapier und die darin enthaltenen Einschätzungen.

1.3.3 Drei Grundproblematiken

1.3.3.1 Übertragung von Ergebnissen der Fusionsforschung

Die Forschung zu Fusionsprozessen ist angelsächsisch geprägt und bezieht sich weit überwiegend auf Fusionen im Bereich der Privatwirtschaft.²⁴ Eine Anwendung auf Fusionsprozesse im deutschen Hochschulbereich erfordert daher eine zweifache Aufmerksamkeit:

Zum Ersten können Ergebnisse der angelsächsischen Forschung bereits auf den deutschen privatwirtschaftlichen Handlungsbereich nicht ohne Weiteres übertragen werden, da die **Rahmenbedingungen**, insbesondere in rechtlicher, aber auch z.B. in institutioneller oder kultureller Hinsicht zum Teil gravierend voneinander abweichen. Fachbereichsfusionen finden zum Zweiten nicht im privatwirtschaftlichen, sondern im **öffentlichen Sektor**, also innerhalb des Hochschulsystems statt. Eine Übertragung von Ergebnissen (inklusive theoretischer Analysemodelle) der privatwirtschaftlich ausgerichteten Fusionsforschung ist insofern nur bedingt möglich. In diesem Kontext hat z.B. Jansen zwar in einem Aufsatz zu „Public Mergers“ den Aufschlag für eine theoretische Durchdringung des spezifischen Handlungsfeldes des öffentlichen Sektors unter Aspekten der Fusionsforschung geleistet. Darin hat er beispielsweise eine Systematisierung von „unterschiedlichen Formen der Zusammenschlüsse“ sowie verschiedene Typen von Mergers & Acquisitions im öffentlichen Sektor entwickelt. Fachbereichsfusionen fallen demnach unter den M&A-Typus des „Zusammenschluss von wissenschaftlichen Institutionen“. Seine Arbeit hebt allerdings nicht speziell auf Hochschulen ab (macht z.B. auch keinen kategorialen Unterschied zwischen Hochschul- und Fachbereichsfusionen), und Jansen wertet sie selbst als einen ersten „Versuch [...], der unvollständig ist und im Laufe der weiteren Forschung ausgearbeitet werden muss“.²⁵

Trotz dieser ‚Übertragungsschwierigkeiten‘ bieten die vorliegenden Forschungsergebnisse für Fachbereichsfusionen wichtiges Reflexions- und Erfahrungswissen an, das zugänglich zu machen ist. Dabei ist der Annahme von Huber/Jansen/Plamper zuzustimmen, dass die Fusionen im öffentlichen Bereich zwar „zum Teil anderen Gesetzmäßigkeiten als im Privatsektor [gehörten]“, aber „dennoch von den Erfahrungen aus dem Projektmanagement der Privatwirtschaft lernen“ können. Unter Vorgriff auf das unter 3.2.1 zu erläuternde, dreistufige Phasenmodell von Fusionen präziser formuliert: Es ist mit den genannten Autoren anzunehmen, dass die größten Unterschiede „in den Prozessen der vorvertraglichen Phase, also der Phase vor der Entscheidung zum Zusammenschluss [liegen]. Vergleichbarer sind hingegen

²⁴ Vgl. Näheres in Kapitel 3.

²⁵ Vgl.: Jansen 2004b, 18 f.; Zitat: 18. Vgl. zum Themenbereich auch: Huber/Bergmann 2003 und: Kohm, Amelia/La Piana, David (2003): Strategic restructuring for nonprofit organizations. Merger, integrations and alliances. Westport.

die Fragen, welche die Professionalität des Projekt-Managements einer Fusion und die gesamte Integration nach dem formalen Zusammenschluss betreffen.“²⁶

1.3.3.2 Empirie – Theorie – Praxis

Der Gültigkeitsanspruch von Thesen oder gar Empfehlungen zur Durchführung oder zum Management von Fachbereichsfusionen ist angesichts der eingeschränkten Vergleichbarkeit von Einzelfällen generell limitiert: Bereits die jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen differieren stark nach Bundesland, z.T. gibt es zudem Sondergesetze für einzelne Hochschulen und teilweise sind grundlegende Spezifika noch auf der Ebene von Grundordnungen verortet, sofern Hochschulen Experimentierklauseln („Öffnungsklauseln“ u.ä.) von Landeshochschulgesetzen entsprechend in Anspruch genommen haben. Darüber hinaus werden die LHGe in oftmals hoher zeitlicher Taktung novelliert und besitzen im Zweifel nur so lange Gültigkeit, wie eine bestimmte Regierungskonstellation an der Macht ist. Außerdem müssten für jeden Fusionsfall strenggenommen die jeweils unterschiedlichen Ausgangslagen der einzelnen Hochschule bis hinunter auf die der beteiligten Fachbereiche berücksichtigt werden, also beispielsweise spezifische historisch gewachsene Organisationskulturen, individuelle Fusionsanlässe, -zielsetzungen, zur Verfügung stehende Ressourcen oder die handelnden Personen. Außerdem variieren die Fälle im Hinblick auf die Anzahl der jeweils beteiligten Fusionspartner, deren Größe (gemessen z.B. in Studierenden), Fachzugehörigkeiten usf.

Insofern ist im Bewusstsein zu halten, dass verallgemeinernde Aussagen zu Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen nicht nur im deskriptiven Bereich an Grenzen stoßen, z.B. in Bezug auf ‚typische‘ Merkmale solcher Fusionsprozesse. Noch einmal mehr gilt dieses in normativer Hinsicht, also bezogen auf handlungsanleitende ‚Erfolgsfaktoren‘, die aus Einzelfällen abgeleitet sind.²⁷ Die in dieser Arbeit aus den Interviews, der gesichteten Literatur und eigenen Erfahrungen gespeisten Überlegungen zum Management von Fachbereichsfusionen sind daher immer unter der Überschrift eines methodischen-reflektierten ‚trotzdem!‘ zu verstehen.²⁸

1.3.3.3 Management von (und in) Hochschulen: Steuerung des Unsteuerbaren?

Es sei schließlich auf ein weniger methodisches, als vielmehr praktisches (wenngleich theoretisch explizierbares und auf Theorie rückwirkendes) Problem hingewiesen, das mit dem Phänomen von Management an sich zusammenhängt, im Kontext von Hochschulen bzw. des Wissenschaftsmanagements aber eine besondere Relevanz gewinnt.

²⁶ Vgl.: Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (2004b): Vorwort. In: Dies. (Hg.): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, V f.; hier: VI. Sie fügen hinzu: „Als Ausnahme mag hier lediglich die Tatsache erscheinen, dass viele Fusionen im öffentlichen Sektor länger in einem fragilen Zustand verharren.“ Ebd.

²⁷ Zu den prinzipiellen Gefahren eines vereinfachten Begriffs von „Erfolgsfaktoren“ und dem damit oftmals verbundenen (irre gehenden) Anspruch ‚der Praxis‘ an die Erfolgsfaktorenforschung vgl. zudem: Nicolai, Alexander/Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Erfolgsfaktoren; Managementforschung; Methoden; Praxisrelevanz. In: DBW. 62/6, 579-596 und: Kieser, Alfred/Nicolai, Alexander (2003): Mit der Theorie die wilde Praxis reiten, valleri, valleri, valleri? Forschung; Praxis; Theorie-Praxis-Verhältnis; Wissenschaftssystem. In: DBW. 63/5, 589-594.

²⁸ Vgl. zu dem ‚Adäquatheitsproblem‘, sogar eine methodisch einwandfreie Empirie mit wissenschaftlicher Theoriebildung zu verbinden: Jansen 2004a, 25-34. Das auch im obigen Text gewählte „trotzdem“ entlehnt Jansen einem Aufsatz von Niklas Luhmann aus dem Jahr 1989: „Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung“. Vgl.: Ebd., 34.

Vereinfacht formuliert, stellt jeder Managementansatz den Versuch dar, Organisationen oder deren Teileinheiten zu steuern, was eine – je nach (theoretischem) Ausgangspunkt mehr oder minder ausgeprägte – Form von Intentionalität (und Wirkungsgläubigkeit) beinhaltet. Dabei muss sich jeder Steuerungsansatz, der für die Organisation Hochschule Wirkungskraft entfalten will, auf die spezifische Problematik von Steuerung in dieser Art von Organisationen einlassen. Ob man dabei von Hochschulen als „organized anarchies“ (Cohen/March/Olsen 1972), als „loosely coupled systems“ (Weick 1976) oder als „professional bureaucracies“/ „Expertenorganisationen“ (Mintzberg 1979) ausgeht,²⁹ allen Konzepten gemein ist der Hinweis auf das basale (Management-)Problem, das darin besteht, überformende Zielsetzungen und Entwicklungslinien der gesamten Hochschule mit den Zielsetzungen und Entwicklungslogiken der dezentralen Einheiten (Fachbereiche/Fakultäten und, eine Ebene darunter, die einzelnen Institute und Lehrstühle) und Personen produktiv vereinbaren zu müssen.³⁰ Diese Problematik übersetzt sich in die Einheit des Fachbereichs, wo in diesem Fall zumeist die Dekanin oder der Dekan (in einer Art ‚Sandwich-Position‘ zwischen zentraler Hochschulleitung und wiederum aus ihrer oder seiner Sicht dezentralen Instituten/Seminaren, Lehrstühlen, Einzelpersonen) leitend zu handeln, also produktiv zu managen hat. Die Betonung liegt hier auf dem Adverb: Denn „produktiv“ meint, auf eine solche Art und Weise zu managen, dass diejenigen Strukturen gefördert und nicht beschädigt werden, die sicher stellen, dass eine Hochschule ihren (system-)spezifischen Zweck und Sinn erfüllen kann (mit Strukturen sind Einstellungen ebenso gemeint wie alle Formen überlieferter und performativ fortgeschriebener kultureller Objektivationen, z.B. Vorgehensweisen, Regularien etc.). Die Definition des ‚Sinns und Zwecks‘ von Hochschule ist insofern Dreh- und Angelpunkt für ein gelungenes Management von und an Hochschulen.

Der ‚Sinn und Zweck‘ von Hochschulen unterscheidet sich augenfällig von dem der Organisationsformen differenter gesellschaftlicher Teilsysteme, beispielsweise dem eines Wirtschaftsunternehmens. Er ist *grundsätzlich nur formal zu fassen* und wird je nach (weltanschaulicher) Position unterschiedlich ausgedeutet werden. Einigkeit besteht jedoch darüber – und dieser Standpunkt wird auch in der vorliegenden Arbeit geteilt –, dass Hochschulen, ausgehend von ihrer basalen Aufgabe, (in Forschung und Lehre) Wissenschaft zu betreiben und zu pflegen, auf Freiräume und Freiheit in ihrer Aufgabenerfüllung elementar und sozusagen systemisch angewiesen sind. Präziser: Dass diese Freiheit für die einzelnen Wissenschaftler(innen) notwendige Bedingung ihrer kreativen, wissenschaftlich kontrollierten Auseinandersetzung mit Welt ist.³¹ Die dahinter liegenden wissenschaftstheoretischen und

²⁹ Vgl. dazu aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven die Überblicksdarstellungen verschiedener organisations-theoretischer Konzepte von Hochschule bei z.B.: Engels, Maria (2004): Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. In: die hochschule 1/2004, 12-29; Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, bes.: 77-131 und: 180-210 und: Nickel, Sigrun (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. 2. Auflage. München/Mering, bes. 84-107.

³⁰ Vgl. dazu z.B.: Schimank, Uwe (1999): Professorenautonomie und Selbststeuerung der deutschen Hochschulen. In: Das Hochschulwesen. 47/1, 11-14 und v.a.: Nickel, Sigrun (2004): Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: die hochschule. 1, 87-99; bes. 91 ff.

³¹ Dass diese notwendige Freiheit „nicht als individueller Freibrief zu verstehen“ ist, der ein Selbstverständnis begründet, „dass jeder tut, wer (wissenschaftlich) will“, ist die Kehrseite und bis dato das zentrale inhärente Dilemma von Hochschulgovernance. Letztlich steht die Erprobung neuer, angemessener Formen partizipativer Entscheidungsfindung an Hochschulen noch aus. Vgl.: Blum, Jürgen (2006): Zur Konzeption des Wissenschaftsmanagements. In: Pellert, Ada (Hg.): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfa-den für Theorie und Praxis. Bonn, 185-194; Zitate: 193.

-historischen Überlegungen sind an dieser Stelle nicht näher auszuführen. Aber deutlich sollte werden, dass zwischen den spezifischen Ansprüchen der wissenschaftlichen Tätigkeit, die sich immer nur auf der Ebene von Individuen und Teams vollziehen kann, und einem *legitimerweise* auf die Organisation und deren Entwicklung hin ausgerichteten Managementanspruch eine systematische Grundspannung vorhanden ist, die sich nicht auflösen lässt.³²

Insofern wird auch das Management von Fachbereichsfusionen mit dieser Problematik konfrontiert. Das ist in Kapitel 5, in dem es um eine Navigation zwischen den ‚Untiefen‘ der Managementpraxis geht, zu berücksichtigen und wird im Kapitel 6 zum Abschluss der Arbeit weitergehend diskutiert.

1.4 Gliederung

Die Arbeit gliedert sich im Folgenden in vier Abschnitte: Im **Kapitel 2** wird mit Fokussierung auf den Ansatz des „New Public Management“ (NPM) der zentrale hochschulpolitische Kontext beleuchtet, in dem Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008 an deutschen Hochschulen stattgefunden haben. Im **3. Kapitel** werden zentrale Ergebnisse der zumeist privatwirtschaftlich orientierten Fusionsforschung auszugsweise dargestellt. Allgemeine Ergebnisse der im Sommer 2010 durchgeführten Online-Umfrage zu Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008 sind in **Kapitel 4** zusammengefasst. Im **5. Kapitel** wird das Management von Fachbereichsfusionen entlang der in Kapitel 3.2.1 vorzustellenden idealtypischen Phasengliederung thematisiert (Dreiteilung in Pre-Merger-, Merger- und Post-Merger-Management). In den jeweiligen Phasen werden in einigen, als besonders relevant erachteten Handlungsfeldern und Problembereichen Thesen über Möglichkeiten eines ‚gelingen‘ Fusionsmanagements entwickelt und diskutiert; rekurriert wird fallweise auf weitere Ergebnisse der Fusionsforschung und der Umfrage. Im **Kapitel 6** soll der Blick noch einmal für grundsätzlichere Fragen von Fachbereichsfusionen in Absicht auf deren ‚Sinn‘ und ‚Erfolg‘ sowie im Hinblick auf ein allgemeines Grundverständnis von Hochschulmanagement geöffnet werden.

2 Kontext: Deutsche Hochschulen unter Veränderungsdruck

Deutsche Hochschulen sehen sich länderübergreifend seit inzwischen fast zwei Jahrzehnten einem erheblichen Veränderungsdruck ausgesetzt, der ihnen zu einem Großteil in Form staatlicher ‚Modernisierungsvorhaben‘³³ vermittelt wird. Die Veränderungen im Hochschulbe-

³² Vgl. zu diesen und weiteren grundsätzlichen Paradoxien der Organisation Hochschule konzentriert (in diesem Zusammenhang unter Verweis auf Dirk Baecker): Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lühthje, Jürgen/Nickel, Sigrun (Hg.): *Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen*. Frankfurt/M., 163-187. Diese Sichtweise auf Hochschulen ist inzwischen unter den oftmals in Doppelfunktion – als Hochschulforscher(in) wie als -manager(in) arbeitenden – Hochschulexpert(inn)en häufiger zu finden. Vgl. z.B.: Pellert, Ada (2006a): Einführung. Zur Professionalisierung des Feldes Hochschulmanagement. In: Dies. (Hg.): *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis*. Bonn, 7-13; Zechlin, Lothar (2007b): *Strategische Hochschulentwicklung. Überlegungen zu einer Typologie*. In: *die hochschule*. 1, 115-131 oder: Nickel 2009.

³³ Der Begriff der „Modernisierung“ ist (v.a. im alltagssprachlichen und politischen Gebrauch) mit einem zumeist unreflektierten Fortschrittsparadigma aufgeladen und per se positiv konnotiert. Dahinter liegende Modernisierungstheoreme – und deren Kritik – werden insofern zumeist nicht bewusst gemacht. Ähnliches gilt für den Begriff der „Reform“ oder den der „Entwicklung“. Am neutralsten ist der Begriff der „Veränderung“, der daher als Kapitelüberschrift gewählt wurde. Im Text wird dennoch des Öfteren der Modernisierungsbegriff verwendet. Die systematische Klärung des Zusammenhanges der „Modernisierung“ des staatlichen Sektors mit dem Phänomen von Fachbereichsfusionen ist Desiderat theoriegeleiteter Forschung.

reich sind in Deutschland (und international) bislang vom betriebswirtschaftlich ausgerichteten Ansatz des „New Public Management“ (NPM)³⁴ geprägt; auch wenn dieser in den einzelnen Bundesländern jeweils unterschiedlich weit geht und verschieden ausgeformt wird. Auch die seit Ende der 1990er Jahre verstärkt zu beobachtenden Fachbereichsfusionen sind primär in diesem Kontext zu deuten. Bevor auf diese näher eingegangen wird, zunächst eine Übersicht über Grundzüge dieser zentralen Veränderungsprogrammatis, deren Transmissionsriemen vor allem die Modifikation der Hochschulgovernance³⁵ ist.

2.1.1 Hochschulreformen im Zeichen von „New Public Management“ (NPM)

Ursprünglich ein gegen Ende der 1970er Jahre und in den 1980er Jahren im angelsächsischen Raum praktizierter Ansatz zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen, wurde in Deutschland ab Anfang der 1990er Jahre zunächst im Bereich der kommunalen Verwaltungsreform nach den Ideen von New Public Management verfahren – hier zumeist unter der Überschrift der „Neuen Steuerung“.³⁶ Spätestens seit Mitte desselben Jahrzehnts³⁷ wurden grundlegende Denkfiguren von NPM in Deutschland staatlicherseits auf den Hochschulbereich übertragen.³⁸

Überblicksartig formuliert, ist eines der Kernziele der durch NPM geprägten Modernisierungsansätze, ein weitgehend dereguliertes, d.h. von staatlicher Detailsteuerung entbundenes, **stärker wettbewerblich organisiertes Hochschulsystem** zu schaffen. Dieses soll sich in der Wirkung angebots- und leistungsspezifisch **auf hohem qualitativen Niveau ausdifferenzieren**. Idealerweise wird die Entwicklung der Hochschulen von Seiten des Staates nur noch durch die Vorgabe strategischer Leitziele mittels Kontraktmanagement³⁹ gesteuert. Die

³⁴ Der Begriff des „New Public Management“ (NPM) wird im deutschen Sprachraum weitgehend synonym zum Begriff der „Neuen Steuerung“ (oder auch: „Neues Steuerungsmodell“, NSM) verwendet.

³⁵ Vgl. zu Begriff und Konzept von Governance: Mayntz, Renate (1997): Soziale und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. Frankfurt/M./New York; Dies. (2005): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In: Schuppert, Gunnar Folke (Hg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. Baden-Baden, 11-20.

³⁶ Vgl. u.a.: Naschold, Frieder/Bogumil, Jörg (1998): Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform. Opladen.

³⁷ Der Beginn der Hochschulreformen im Zeichen von NPM wird z.T. direkt nach der Vereinigung Deutschlands verortet. Vgl. z.B.: Schimank, Uwe (2005a): 'New public management' and the academic profession: Reflections on the German situation. In: Minerva 43, 361-376; hier: 362.

³⁸ Vgl. zum Ansatz des NPM im Kontext des deutschen Hochschulsystems (z.T. in international-komparativer Perspektive) und zum Folgenden u.a.: Brinckmann, Hans (1998): Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin; Schimank, Uwe (unter Mitarbeit von Frank Meier) (2002): Förderinitiative des BMBF: Science Policy Studies. Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. Abschlussbericht – 31.5.2002. URL: <http://www.sciencepolicystudies.de/dok/expertise-schimank.pdf>; letzter Zugriff: 17.11.2010; Fisch, Rudolf/Koch, Stefan (Hg.) (2005): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. Schule – Hochschule – Forschung. Bonn; Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft 38 der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden, 522-548; Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (Hg.) (2006): Reforming university governance – Changing conditions for research in four European countries. Bonn und: Jansen, Dorothea (2007): New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration. Berlin.

³⁹ Inzwischen ist die Steuerungslogik des Hochschulbereichs, unter anderem durch die Einführung eines Systems von mehrjährigen Entwicklungsplänen, Zielvereinbarungen, Elementen einer leistungsorientierten Mittelvergabe und ergebnisbezogenen Berichtsstrukturen, erheblich in Richtung einer strategisch orientierten Regulierung umgestellt worden. Dieser Ansatz zeigt sich in allen Landeshochschulgesetzen, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Entwicklung der einzelnen Hochschulen soll ihre Impulse zunehmend direkt durch gesellschaftliche Bedürfnisse/Bedarfe und Nachfrage erhalten.

Prämisse der Modernisierungsansätze im Zeichen von NPM ist die Annahme, dass weitgehend autonome Hochschulen (gegenüber stark regulierten) die größere Kompetenz dafür besitzen, sich qua ihres Expertenwissens erfolgreich und gesellschaftlich verantwortungsvoll auf dauerhaft hohem Niveau zu positionieren. Anders ausgedrückt: Hochschulen mit ausreichender Handlungsfreiheit sind demnach am ehesten in der Lage, sich in einem globalen Bildungsmarkt (in ihren Profildbereichen) zu behaupten und sich *jeweils* auf ihren gesellschaftlichen Auftrag wie auf die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen jeweiliger Anspruchsgruppen einzustellen. Die hier **primär erwünschte (strategische) Handlungsfähigkeit der Hochschule als Organisation**⁴⁰ wird als Bedingung dafür betrachtet, in Zeiten von knappen öffentlichen Mitteln und von drastisch komplexer werdenden, immer schneller sich wandelnden (welt-)gesellschaftlichen Problem- und Anforderungslagen noch reaktions- und konkurrenzfähig zu sein. Verwiesen wird beispielsweise auf die massiven gesellschaftlichen Auswirkungen, die mit dem prognostizierten demographischen Wandel in Deutschland und Europa verbunden sein werden und für die auch seitens der Hochschulen Handlungsstrategien entwickelt werden müssten.⁴¹

2.1.2 Neue Formen der Hochschulgovernance

Entsprechend der (neuen) Idee von Hochschulen als weitgehend eigenständig und strategisch operierenden Organisationen ist **ein starkes und professionell bzw. kompetent agierendes internes Management eines der wichtigsten Komplemente zur Gewährung größerer Handlungsspielräume** durch Politik und Staat.⁴² Die geeignete Modifikation der Entscheidungsstrukturen in den Hochschulen sowie zwischen ihnen und dem Staat bezeichnet der Soziologe und Governance-Forscher Uwe Schimank insofern als „conditio sine qua non aller Reformmaßnahmen“.⁴³ Und diese sind in allen deutschen Bundesländern inzwischen, zumeist erheblich, geändert worden.

Die empirisch-komparativ vorgehende Governance-Forschung hat für die fünf, die Hochschulsteuerung generell charakterisierenden **Governance-Mechanismen** jeweils Ausprägungen identifiziert, die *für NPM spezifisch* sind. Diese sind im Folgenden als kursiv geschriebenes Attribut dem jeweiligen Governance-Mechanismus zugeordnet. In Klammern wird die grobe Entwicklungsrichtung der in Deutschland jeweils getroffenen hochschulpoliti-

⁴⁰ Vgl. dazu z.B.: Pellert, Ada (2002): Einmal hin und zurück: Universitäten im Jahre 2012. In: die hochschule. 1, 46-58; Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations. FÖV 48 Discussion Papers. Speyer; Krücken, Georg/Wild, Elke (2010): Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement. In: Hochschulmanagement 2, 58-62 und vor allem: Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.

⁴¹ Eine aktuelle Wirkungseinschätzung von Modernisierungsansätzen deutscher Hochschulen bieten die Beiträge in: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin.

⁴² Vgl. dazu jüngst: Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden, 105-127.

⁴³ Vgl.: Schimank 2002, 3. Er führt an gleicher Stelle weiter aus: „Denn die Reformen können den Hochschulen nicht gänzlich von außen, also durch staatlichen Oktroy, auferlegt werden, sondern müssen größtenteils von ihnen selbst implementiert“ und das „traditionelle Selbstverwaltungsmodell“ mithin „durch ein Managementmodell abgelöst werden“.

schen Maßnahmen seit etwa Mitte der 1990er Jahre stichwortartig zusammengefasst (dieses sähe für andere Länder, z.B. für England oder die Niederlande, anders aus):

1. *niedrige* staatliche Regulierung (Gewährung größerer „Hochschulautonomie“),
2. *ausgeprägte* Strukturen der strategischen Zielsetzung und Beratung durch diverse externe Stakeholder der Hochschulen (Verstärkung der Außensteuerung),
3. *ein starkes und bewegliches* Hochschulmanagement (Verstärkung von Elementen der hierarchischen Selbststeuerung),
4. *begrenzte* Einflussmöglichkeiten der akademischen Selbstverwaltung (Verminderung des Einflusses der akademischen Selbstverwaltung) und
5. *stärkerer* Wettbewerb zwischen den Hochschulen und innerhalb derselben um Prestige, Personal und Geld (Stärkung von wettbewerblichen Elementen).⁴⁴

Um diese Ergebnisse nur an einigen, besonders markanten hochschulpolitisch motivierten Maßnahmen zu konkretisieren: Fast länderübergreifend⁴⁵ wurden seit den 1990er Jahren in Deutschland mittels der Novellierung von Landeshochschulgesetzen Elemente der hierarchischen Selbststeuerung durch Kompetenzsteigerungen und Zuständigkeitsausweitungen von Präsidien und Dekaninnen bzw. Dekanen verstärkt. Über die Einführung von Hochschulräten wurde in nahezu allen Bundesländern u.a. versucht, einen stärkeren Einfluss außeruniversitärer Stakeholder gelten zu machen.⁴⁶ Die Entscheidungsbefugnisse der hochschulischen Selbstverwaltungsgremien wurden tendenziell über eine Reduktion der Kompetenzen von Senat und Fachbereichsräten vermindert.⁴⁷

2.1.3 ... und die Binnenorganisation?

Die neue Phase in der Gestaltung der Governance-Muster deutscher Hochschulen wurde, wie eingangs der Arbeit erwähnt, rechtlich durch die Vierte Novelle des HRG vom 20. August 1998 eingeleitet, womit u.a. die Regelung von Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen auf die Länder übergang. Zumindest *pro forma* eröffnete sich dadurch auch der Weg für neue Formen der Binnenorganisation.

Gegenüber den geschilderten Reformen der Entscheidungsstrukturen hat sich im Hinblick auf die Binnenorganisation der Hochschulen in ihren zentralen Leistungsbereichen von Forschung und Lehre seit der Vierten HRG-Novelle allerdings *de facto* deutlich weniger verändert. So hat der Wissenschaftsrat noch in seiner Empfehlung von November 2010 nachdrücklich gefordert: „Die Binnendifferenzierung der einzelnen Hochschulen muss vorange-

⁴⁴ Vgl. u.a.: Schimank 2002 (unter Verweis auf D. Braun/F. Merrien 1999) sowie: de Boer, Harry/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2007): On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria and Germany. In: Jansen, Dorothea (Hg.): New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration. Berlin, 137-152, bes. 138-140.

⁴⁵ Entwicklungstrends lassen sich bekanntlich in Bezug auf ‚das‘ deutsche Hochschulsystem nur unter Vorbehalt formulieren. Vgl. dazu: Kapitel 1.3.3.2.

⁴⁶ Vgl. dazu u.a.: Behm, Britta/Müller, Ulrich (2010): Erfolgsfaktoren für Hochschulräte. In: Meyer-Guckel, Volker/Winde, Mathias/Ziegele, Frank (Hg.): Handbuch Hochschulräte. Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. Essen, 16-105 u. 158-165. Der „Hochschulrat“ wird in den Hochschulgesetzen der Länder auch als „Kuratorium“, „Aufsichtsrat“, „Universitätsrat“ oder „Stiftungsrat“ bezeichnet. Der Einfachheit halber wird im vorliegenden Arbeitspapier nur der Begriff des „Hochschulrats“ verwendet werden. Vgl. dazu: ebd., 27 f.

⁴⁷ Wichtige Gegenbeispiele sind hier u.a. die Universität Konstanz oder die Stiftungsuniversität Frankfurt am Main, die beide in ihren Grundordnungen starke Senate vorsehen.

trieben werden“.⁴⁸ Denn inzwischen ermöglichen zwar viele Landeshochschulgesetze Abweichungen von der organisatorischen Grundeinheit des Fachbereichs oder gewähren unter bestimmten Bedingungen eine eigene, hochschulspezifische Ausgestaltung. Letztlich ist man aber in diesem, den Hochschulen also zumeist selbst überlassenen Gebiet, im besten Fall **auf der „Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“**. Im mehrheitlichen Fall gibt es kaum Experimentierfreude. Das weitaus übliche Organisationsmodell ist nach wie vor der zweistufige Aufbau von Zentralebene und diversen Fachbereichen (und darunter liegenden Instituten/Seminaren, Lehrstühlen). Weniger häufig findet sich ein dreistufiges Modell von Zentralebene, einigen wenigen großen Fakultäten und vielen kleineren Departments. Am seltensten gibt es derzeit eine Matrix-Struktur, wie sie beispielsweise die Leuphana zu praktizieren versucht oder wie sie an der Technischen Universität Hamburg-Harburg realisiert ist.⁴⁹

2.1.4 Fachbereichsfusionen – Reformvehikel?

Als Stimulus für Veränderungen auch im organisatorischen Bereich von Forschung (und Nachwuchsförderung) wirken derzeit einige der Projekte, die im Kontext **staatlicher, wettbewerblich strukturierter Förderprogramme**, wie der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern, von den Hochschulen auf den Weg gebracht worden sind. Und das zumeist auf eine den Förderrichtlinien gemäße, notgedrungen rasche und pragmatisch orientierte Art und Weise.⁵⁰

Eine weitere Bewegung auf der organisationalen Ebene von Fachbereichen ist im Falle der seit 1998 häufiger zu beobachtenden **Fachbereichsfusionen** zu sehen (wobei eine Fusion per se noch keine Änderung des o.g. dominanten ‚traditionellen‘ Organisationstypus bedeutet). Fachbereichsfusionen standen dabei offenbar teilweise im direkten Konnex mit der erwähnten Vierten HRG-Novelle. Denn einige Bundesländer hatten oder haben nach 1998 in ihren Landeshochschulgesetzen Fachbereichsfusionen **quasi indirekt vorgegeben**, indem sie, nach Hochschultypen unterschiedlich, Vorschriften zur Mindestzahl von Professuren pro Fachbereich machten. Diese Vorschriften zwangen beispielsweise in Baden-Württemberg kleinere Einheiten zur Fusion (an den Universitäten Freiburg, Heidelberg und Tübingen).⁵¹ Teilweise sind entsprechende Bestimmungen inzwischen wieder aus den Gesetzen entfernt worden. Mit Rechtsstand vom Februar 2010 sehen aktuell noch Baden-Württemberg, Hessen und Sachsen-Anhalt eine Mindestgröße für Fachbereiche vor.⁵² In Rheinland-Pfalz, Nie-

⁴⁸ Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Lübeck 12.11.2010. URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf>; letzter Zugriff: 16.11.2010; hier: 8.

⁴⁹ Vgl.: Nickel 2004 und: Dies./Zechlin, Lothar (2006): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Zur Reform der dezentralen Ebene in Universitäten. In: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. 2. Auflage. München/Mering, 193-205. An dieser Stelle sei Herrn Zechlin herzlich für seine Hinweise gedankt, u.a. auf die vorstehend genannten Artikel.

⁵⁰ Vgl. dazu z.B.: Locker-Grütjen, Oliver (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung. Strukturelle Hochschulentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative. In: Wissenschaftsmanagement. 3, 14-17 und v.a.: Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven. Von Stephan Leibfried herausgegeben für die interdisziplinäre Arbeitsgruppe Exzellenzinitiative der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Frankfurt/New York.

⁵¹ Vgl.: Winter 2004, 109.

⁵² BW: nur in Ausnahmefällen weniger als 20 Professuren an Universitäten, zehn an Pädagogischen Hochschulen und Kunsthochschulen und 16 an Fachhochschulen (§ 22 Abs. 2). HE: i.d.R. 20 oder mehr Professuren, an Fachhochschulen und Kunsthochschulen zwölf oder mehr (§ 43 Abs. 3). ST: Mindestausstattung mit Professuren i.d.R. 15 an Kunsthochschulen, 20 an Fachhochschulen und 30 an Universitäten (§ 66 Abs. 2).

dersachsen und Sachsen⁵³ sind entsprechende Vorgaben bereits wieder aufgehoben worden.

Aber auch unabhängig von explizit auf Fusionen hin abzielenden gesetzlichen Regulierungen haben Bundesländer wie z.B. Nordrhein-Westfalen oder Sachsen-Anhalt seit Ende der 1990er Jahre Fachbereichsfusionen auf indirektem Wege, **über Zielvereinbarungen mit Absicht einer "Profilschärfung"**, sozusagen verordnet. Die Zielvereinbarungen waren zum Teil mit erheblichen **Sparauflagen** und landesplanerisch begründeten Konzentrationsforderungen verbunden, so dass Hochschulen mehr oder minder dazu gezwungen wurden, im Zuge der erwünschten fachlichen Profilierung auch auf Angebote bzw. Facheinheiten zu verzichten oder diese unter jeweils zu explizierenden strategischen Gesichtspunkten miteinander (ggf. auch mit Einrichtungen anderer Hochschulen) zu fusionieren.⁵⁴

Martin Winter, einer der wenigen Forscher, der sich bislang mit Fachbereichsfusionen in Deutschland befasst hat, weist in seiner Untersuchung von 16 Fusionsprojekten an Universitäten⁵⁵ über die beiden geschilderten Entstehungskontexte hinaus auch auf direkte **Weisungen von Wissenschaftsministerien** über die von ihm so genannten „Fachbereichsneuschneidungen“ hin – ebenso wie auf Fusionsprojekte, die primär **aus eigener Initiative der Hochschulen** heraus, zumeist im Zusammenhang mit hochschulweiten Umstrukturierungsprojekten, entstanden sind.⁵⁶ Er macht allerdings zu Recht darauf aufmerksam, dass auch bei vorgeblich hochschulinternen Projekten eine „**Motiv-Gemengelage**“ besteht, die im Nachhinein nur schwer nach ‚rein‘ interner Veranlassung oder ‚rein‘ externen Impulsen oder Zwängen aufzulösen ist.⁵⁷

Eine Übersicht über die einzelnen Fusionsfälle seit 1998 liegt bislang eben so wenig vor, wie eine Übersicht über die damit jeweils verbundenen Ziele und Wirkungserwartungen oder die jeweiligen Veranlasser von Fachbereichsfusionen. Es war eines der Ziele der in Kapitel 4 näher zu erläuternden Online-Befragung von Sommer 2010, in diesem Bereich genauere Aussagen machen zu können. Bereits bei einer ersten, oberflächlichen Betrachtung der mit den Fusionen verbundenen Erwartungen, wie sie aus den eingangs zitierten Pressemitteilungen von Hochschulleitungen und ähnlichen Verlautbarungen⁵⁸ hervorgehen, wird aller-

⁵³ Im Sächsischen Hochschulgesetz war in § 82 Abs. 1 über eine Mindestanzahl von Professuren (i.d.R. mindestens zehn) hinaus auch geregelt, dass die „Gliederung der Hochschule in mindestens vier und in der Regel höchstens 15 Fakultäten“ festgelegt werden sollte. Vgl.: SächsHG vom 11.06.1999. URL: http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/doku/saechs_hg_2003.pdf; letzter Zugriff: 28.01.2010.

⁵⁴ Im sogenannten „Qualitätspakt“ aus dem Jahr 1999 wurden den Hochschulen in NRW vom Haushalt 2000 an für die Personal- und Sachausgaben Planungssicherheit auf der Grundlage des Haushalts 1999 zugesichert. Als Gegenleistung verpflichteten sich die Universitäten und Fachhochschulen des Landes in den Jahren 2000 und 2009 insgesamt 2.000 Stellen abzubauen (davon ging ein für 1.000 Stellen jeweils fix vereinbarter Gegenwert in einen „Innovationsfonds“ ein – der den Hochschulen für innovative Schwerpunkte in Forschung und Lehre zur Verfügung stehen sollte). Vgl. dazu z.B.: Expertenrat im Rahmen des Qualitätspakts. Abschlussbericht. Münster, 20. Februar 2001; hier: 7-9. URL: <http://www.verwaltung.uni-wuppertal.de/misc/expertenratallgemein.pdf>; letzter Zugriff: 2.12.2010. Vgl. für Sachsen-Anhalt: Winter 2004, 112 f.

⁵⁵ Winter behandelt in seiner Untersuchung fünf Fusionsfälle, das heißt „einige Beispiele von Fachbereichsneuschneidungen [...], die in den letzten 10 Jahren erfolgt sind“ detaillierter und bezieht insgesamt 16 Fälle mit ein. Vgl.: Winter 2004; Zitat: 113.

⁵⁶ Vgl.: Ebd., 112 f.

⁵⁷ Vgl.: Ebd., Anm. 19.

⁵⁸ Siehe ergänzend zu den im Kapitel 1.1 zitierten Meldungen z.B. folgende, hier chronologisch angeordnete Pressemitteilungen: Universität Würzburg. Pressemitteilung vom 2.10.2007. Aus drei mach eins. Neue Philosophische Fakultät I entsteht durch Fusion. URL: http://www.presse.uni-wuerzburg.de/einblick_archiv/archiv_20070/uni_intern0220/#c72735; letzter Zugriff: 17.11.2009; Hochschule Reutlingen. idw-Pressemitteilung vom 2.6.2008:

dings deutlich, dass sich diese neben den erwähnten ‚realgeschichtlichen‘ Zusammenhängen (Gesetze, Verordnungen und Zielvereinbarungen im Kontext deutscher Hochschulreformen) auch inhaltlich in die **Diktion des Ansatzes des New Public Management** einpassen lassen: Die genannten Motive für Fachbereichsfusionen wie vor allem *Effizienzsteigerung* und *Synergieeffekte*, *Profilbildung* und *Reaktion auf gesellschaftliche Bedarfe* gehören offensichtlich ebenso zum Konzept und Vokabular von NPM wie *Schnittstellenverkleinerungen* oder *Kosteneinsparungen*. Allerdings weist die Formulierung einer Reihe von Motiven, wie beispielsweise die genannte *wissenschaftliche Akzentsetzung*, die interne *Bedeutungssteigerung der zu fusionierenden Fachbereiche innerhalb der Hochschule* oder die *Reform des Studienangebotes in Anlehnung an die Beobachtung der Nachfrage* auf weniger technokratisch ‚verordnete‘, als vielmehr wissenschaftlich verankerte Motivlagen hin.

Spätestens an dieser Stelle gelangt man an die Grenze der Nützlichkeit, Phänomene hochschulischer Veränderung bestimmten Ansätzen zuzuordnen. Denn die Überschreibung von Reform-, oder neutraler: Veränderungsmaßnahmen mit dem ‚Label‘ NPM führt inzwischen oftmals zu einer Radikablehnung, die der Notwendigkeit von Veränderungen im Hochschulbereich nicht angemessen sind. **Fachbereichsfusionen sind nicht aus ihrem jeweiligen politisch-historischen Kontext zu lösen, aber sie sind zugleich eine sozusagen ‚zeitlose Option‘ im strategischen Methodenrepertoire hochschulischer Organisationsentwicklung.** Daher sollten sie im Hinblick auf ihre Chancen und Grenzen für eine sinnhafte und funktionsfähige Hochschule⁵⁹ jenseits dogmatischer Verhaftungen diskutiert werden.

3 (Fachbereichs-)Fusionen in der Forschung

3.1 „ein wissenschaftliches Niemandsland“

Als „ein wissenschaftliches Niemandsland“ haben Andreas Huber, Stephan A. Jansen und Harald Plamper im Jahr 2004 den **Stand der Forschungen zu Fusionen des öffentlichen Bereichs (Public Merger)** bezeichnet.⁶⁰ Die Metapher lässt sich kaum steigern, obwohl dieses für die Erforschung von Fachbereichsfusionen unter den Rahmenbedingungen deutscher Hochschulen – letztlich ein Subbereich von Public Mergers – durchaus angebracht wäre: Die hierzu publizierten Arbeiten lassen sich fast an einer Hand abzählen.⁶¹

Ab 1.6.2008 – Fusion der BWL-Fakultäten in Reutlingen. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news263181>; letzter Zugriff: 30.10.2009; Wiarda, Jan-Martin (2008): Das Wunder von Mannheim: Eine geglückte Hochschulreform. In: Die Zeit vom 12.6.2008. URL: <http://www.zeit.de/2008/25/C-Mannheim>; letzter Zugriff: 15.10.2009. Vgl. zudem: VDE – Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. (2003): Zusammenlegung von Fachbereichen und Fakultäten der Ingenieurwissenschaften an deutschen Hochschulen – Diskussion und Stellungnahme vom VDE-Ausschuss „Ingenieurausbildung“. URL: <http://www.invent-a-chip.de/Temp/Themen/StudiumBeruf/VDE-Positionen/2003-Oeffentlich/Zusammenlegen+Fachbereiche+u+Fakultaeten.htm?SmartNavigation=aa763fb0-a5be-4f0a-88c7-52e694fa9c9d>; letzter Zugriff: 30.10.2009.

⁵⁹ „Sinnhaft“ wie im Kapitel 1.3.3.3 erläutert.

⁶⁰ Vgl.: Huber/Jansen/Plamper 2004b, VI.

⁶¹ Vgl. v.a.: Winter 2004, Steinmann, Wulf (2000): Fusionen an der Universität. In: Beiträge zur Hochschulforschung. 32/H, 1-2, 63-68; Weber, Wolfgang (2006): Hochschulfusionen: Ziele und Erfahrungen. Das Beispiel WISO-Fakultät Hamburg. In: Battke, Kathleen/Cremer-Renz, Christa (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld, 99-114 und; Webler, Wolff-Dietrich (2006): Fallstudie zu einer internen Fusion – Neuordnung von Fächern an der Universität zu Köln (Integration der lehrerausbildenden Bereiche). In: Battke, Kathleen/Cremer-Renz, Christa (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld, 143-159. Siehe zudem die Fallschilderung von: Wacker, Claus-Dieter (2006): Fusion von Fachbereichen und strategische Zielsetzungen „zusammengesetzter“ Fakultäten [HAW Hamburg]. [Power-Point-Vor-

Etwas anders sieht es für das Gebiet von **Hochschulzusammenschlüssen** aus. Hierzu liegen zumeist für den angelsächsischen Bereich (aber auch für die Niederlande oder Norwegen) eine ganze Reihe von Publikationen vor. Ohne dazu an dieser Stelle einen Überblick geben zu wollen, der notwendig zwischen den einzelnen Ländern differenzieren müsste, gehören Hochschulfusionen dort zu einer regulären Option hochschulpolitischer und inzwischen auch von den Institutionen selbst initiiertes strategischer Gestaltung und sind entsprechend häufiger untersucht als in Deutschland.⁶² So hat es **beispielsweise in Australien** in jüngerer Zeit zwei umfassende, allerdings noch rein staatlich veranlasste Fusionswellen von Hochschulen gegeben. „Bereits Anfang der achtziger Jahre hatte die konservative Fraser-Regierung 30 CAEs [Colleges of Advanced Education] vor die Wahl gestellt, mit anderen CAEs zu fusionieren oder im Weiteren keine staatlichen Mittel mehr zu erhalten; nur vier dieser Hochschulen konnten sich dem Diktat entziehen.“ Im Zuge einer tiefgreifenden hochschulpolitischen Gesamtreform seit Ende der 1980er Jahre wurde dann das bis dato bestehende binäre Hochschulsystem aufgelöst. Dieses hatte eine zweite Welle von Fusionen zur Folge. Unter der „Leitidee „je größer, desto besser““ wurden Hochschulen staatlicherseits zur Fusion gezwungen. „Aus den vor 1987 existierenden 19 Universitäten und 44 CAEs wurden im Laufe dieser Welle 35 Hochschuleinrichtungen“.⁶³ **In Deutschland** sind Hochschulfusionen bislang noch Einzelfälle⁶⁴ – wenngleich oftmals spektakuläre, vor allem da sie zumeist

trag]. Jahrestagung Fakultätsmanagement. 27.-28.11.2006. URL: http://www.che-ranking.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Wacker_PK168.pdf; letzter Zugriff 19.11.2010.

⁶² Zu *England* siehe z.B.: Temple, Paul/Whitchurch, Celia (1994): An international perspective: Recent growth mergers in British higher education. In: Martin, James/Samels, James [et al.] (Hg.): *Merging Colleges for Mutual Growth: A New Strategy for Managers*. Baltimore, 209-226; Rowley, Gillian (1997): Mergers in higher education: A strategic analysis. In: *Higher Education Quarterly*. 51/3, 251-263 und: Harman, Grant/Harman, Kay (2008): Strategic mergers of strong institutions to enhance competitive advantage. In: *Higher Education Policy*. 21, 99-121 und ebenso den vom *Higher Education Funding Council for England (HEFCE)* herausgegebenen, praxisorientierten Ratgeber zu Fusionen: HEFCE (Hg.) (2004): *Mergers in the higher education sector. A guide to good practice*. 9. URL: http://test.hedd.ac.uk/Pubs/hefce/2004/04_09/04_09.pdf; letzter Zugriff: 2.12.2010. Vgl. für *Kanada u.a.*: Eastman, Julia/Lang, Daniel (2001): *Mergers in higher education. Lessons from theory and from experience*. Toronto. Zu *Fusionen in den Niederlanden* siehe v.a.: Goedegebuure, Leo (1992): *Mergers in higher education: A comparative perspective*. Utrecht. Vgl. zu *Norwegen* u.a.: Skodvin, Ole-Jacob (1997): The reorganisation of non-university higher education in Norway: Problems and potentials. In: *Tertiary Education and Management*. 3/4, 317-324 und: Kyvik, Svein (2002): The merger of non-university colleges in Norway. In: Harman, Kay/Meek, V. Lynn (Hg.): *Merger revisited: International perspectives on mergers in higher education*. Higher Education (Special issue). 44/1, 53-72. Zu *Südafrika* vgl. u.a.: Hay, Driekie/Fourie, Magda (2002): Preparing the way for mergers in South African higher and further education institutions: An investigation into staff perceptions. In: Harman, Kay/Meek, V. Lynn (Hg.): *Merger revisited: International perspectives on mergers in higher education*. Higher Education (Special issue). 44/1, 115-131 sowie: Bosch, Aletta (2008): The effect of a merger in higher education on staff members: the importance of change management. URL: <http://hdl.handle.net/10210/699>; letzter Zugriff: 17.11.2009. Zu *den USA* siehe u.a.: Millet, John (1976): *Mergers in higher education: An analysis of ten case studies*. Washington und: Mulvey, Thomas (1993): An analysis of the mergers of American institutions of higher education. Ann Arbor. Einen letztlich misslungenen Verhandlungsprozess über eine mögliche Fusion zweier Hochschulen wird dokumentiert in: Chambers, Gail (1983): *Approaching college merger. A manual with case documents*. University of Bridgeport. Vgl. zudem zu *Einzelaspekten bzw. von unterschiedlichen Ansätzen her kommend*: Breuder, Robert (1996): *Merger: The opportunities and challenges of institutional partnership*. In: *Educational Record*. 77/1, 46-52; Scott, Geoff (2003): *Effective change management in higher education*. In: *Educational Review*. 38/6, 64-80 und damals resümierend: Skodvin, Ole-Jacob (1999): *Mergers in higher education – Success or failure?* In: *Tertiary Education and Management*. 5/1, 65-80.

⁶³ Vgl.: Schimank, 2002, 14-19; Zitate: 15 f. Einen retrospektiv-analytischen Erfahrungsbericht gibt: Moses, Ingrid (2005): *National system: Uniform or unified? The Australian experience*. In: Cremer-Renz, Christa/Donner, Hartwig (Hg.): *Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte*. Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule Nordostniedersachsen und Universität Lüneburg. Bielefeld, 31-46. Für einen zeitlich weiter zurückreichenden Überblick vgl.: Harman, Grant (2000): *Institutional mergers in Australian higher education since 1960*. In: *Higher Education Quarterly*. 54/4, 343-366.

⁶⁴ Vgl. dazu überblickshaft: Cremer-Renz, Christa (2006): *Hochschulfusionen – Innovationen in die Zukunft!*. In: Battke, Kathleen/Dies. (Hg.): *Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven*

von Bedeutung für die jeweils von der Fusion mit betroffenen Städte und Regionen sind und öffentliche Aufmerksamkeit erregen. Zu diesem Bereich liegen immerhin einige Texte vor. Allerdings rekurren diese mehrheitlich auf die jeweiligen Einzelfälle und wurden z.T. als politischer Beitrag für die zeitgenössische Diskussion konzipiert, finden also dort ihren Ausgangs- und Zielpunkt.⁶⁵

Vor diesem Hintergrund gibt es im Hinblick auf die **Erforschung von Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen** derzeit weitaus mehr Fragen als Antworten. Es mangelt nicht nur an einer theoretischen Analyse von Fachbereichsfusionen in systematischer Auseinandersetzung mit aktuellen Theoremen und Modellen der Fusionsforschung zum privatwirtschaftlichen Bereich, sondern vor allem auch an der Wirkungsforschung. Diese sollte angesichts der erheblichen Ressourcen (z.B. Zeit und Personal), die in Fusionsprozesse investiert werden, eigentlich Priorität besitzen. Derzeit weiß allerdings noch niemand, ob Fachbereichsfusionen die Ergebnisse zeitigen, die von ihnen erwartet werden. Das gilt sowohl für die hochschulpolitische Erwartung an makropolitische Steuerungseffekte als auch für hochschulinterne Wirkungsabsichten, die mit Fusionen auf der Mesoebene, als ‚Instrument‘ der Organisationsentwicklung, verbunden werden. – Bessere Einsichten wird voraussichtlich die von Jörg Bogumil et al. durchgeführte empirische Studie zu den Auswirkungen der Neuen Steuerung an Universitäten bringen, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Zwar ist hier die „Veränderung der Organisationsstruktur“, wozu u.a. die „Zusammenlegung von Fakultäten“ gerechnet wird, nur eines von mehreren untersuchten neuen Steuerungsinstrumenten. Allerdings verspricht die breit angelegte Befragung von Rektor(inn)en und Kanzler(innen) zur Wirkung auch dieser Maß-

und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld, 7-16 und: Weber, Wolfgang (2008): Hochschulfusionen als strategische Maßnahme: Nutzung von Ergebnissen der Fusionsforschung. In: Wrona, Thomas (Hg.): Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven. Wiesbaden, 127-148.

⁶⁵ Vgl. z.B. die *Beiträge zu verschiedenen Hochschulfusionen in Deutschland (und z.T. international) in: Kooperation, Verbund, Fusion: modischer Trend oder finanzieller Zwang?* 04. bis 06. Dezember 2003 in Erlangen. Arbeitsgruppe Fortbildung. Sprecherkreis der Universitätskanzler. Planung und Betreuung: Wolf-Dieter von Detmering. Weimar 2005. *Speziell zu Lüneburg siehe: Webler, Wolf-Dietrich (2004a): Die Fusion von Fachhochschule und Universität zur neuen Stiftungsuniversität Lüneburg - Ein Modell für die Hochschulentwicklung in der Bundesrepublik? Lehren aus der nationalen und internationalen Hochschulentwicklung und Rückschlüsse auf den Fusionsprozess in Lüneburg.* In: HSW 52/5, 184-193; Müller-Böling, Detlef (2004): Vier gute Gründe für die Fusion. Mitarbeiter wie Studierende profitieren vom Zusammenschluss aus Fachhochschule und Universität. In: Landeszeitung für die Lüneburger Heide. 14.9.2004. URL: http://www.che.de/downloads/4gutegruende_lz_140904.pdf; letzter Zugriff: 2.12.2010; Bonin, Hinrich (2005): Ein Königsweg der Hochschulpolitik - mit Stolpersteinen. Fusion der Universität und der Fachhochschule in Lüneburg zu einer Modelluniversität des Bologna-Prozesses. In: *Verwaltung & Management*. 11/5, 244-247; Sandberg, Berit (2006): Corporate Identity-Management bei Hochschul-Fusionen. In: *Hochschulmanagement* 1, 21-26; v.a. aber den Sammelband: Cremer-Renz, Christa/Donner, Hartwig (Hg.) (2005): *Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule Nordostniedersachsen und Universität Lüneburg.* Bielefeld. Siehe jüngst auch: Remdisch, Sabine (2007): *Hochschulfusion Lüneburg – Erfahrungsbericht und Ergebnisse einer prozessbegleitenden Evaluationsstudie – 13. Wissenschaftliche Fachtagung für Angewandte Wirtschaftspsychologie, Osnabrück, 2.-3. Februar 2007. Zum jüngeren Fusionsfall Duisburg-Essen siehe beispielsweise: Emons, Thomas (2006): Aus zwei mach eins. Was bringen Universitätsfusionen? – Das Beispiel Duisburg-Essen.* In: *Das Parlament. Beilage: Aus Politik und Zeitgeschichte*. 16.1.2006. 3, 9. URL: <http://www.das-parlament.de/2006/03/Thema/020.html>; letzter Zugriff: 6.11.2009; Ambrosy, Rainer (2006): *Neue Verwaltungsstruktur der Universität Duisburg-Essen: Fusion als Chance für Synergien und Innovationen?* HIS-Workshop: *Kooperation von Hochschulverwaltungen: Synergieeffekte – Anspruch und Wirklichkeit.*, 28.2.2006. URL: <http://www.his.de/publikation/seminar/Synergie/ambrosy.pdf>; letzter Zugriff: 30.10.2009 und vor allem: Zechlin 2004 und: Ders. (2007a): *Managing a University Merger in a Post-Industrial Context (the Ruhrgebiet).* In: Harding, Alan/Scott, Alan/Laske, Stefan/Burtscher, Christian (Hg.): *Bright satanic mills. Universities, regional development and the knowledge economy.* Hampshire/Burlington, 197-211. *Zu einem letztlich nicht durchgeführten Fusionsprojekt in Hessen siehe: Klockner, Clemens/Rieck, Wolf (2009): Das (gescheiterte) Fusionsprojekt Fachhochschule Frankfurt am Main – Fachhochschule Wiesbaden.* In: *Quo Vadis Fachhochschule?. Dokumentation der 38. Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises vom 01. Mai - 04. Mai 2008*, 91-102.

nahme fundierte Ergebnisse.⁶⁶ – Desiderat der Forschung ist darüber hinaus eine Erforschung der Mikroebene des Fusionsgeschehens, die die konkrete, akteurbezogene Ausgestaltung von Fusionsprozessen inklusive deren Management verfolgte. Grundlegend fehlen zudem bislang valide empirische Untersuchungen zur Erfassung des länderübergreifenden Ist-Stands von Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen, die z.B. den Fragen nachgingen, wie viele Fachbereichsfusionen in einem definierten Zeitraum und an welchen Hochschulen stattgefunden haben, von wem diese letztlich veranlasst und mit welchen Zielen versehen wurden.

3.2 Ergebnisse der privatwirtschaftlich orientierten Fusionsforschung

Forschungen zu Fusionen in der Privatwirtschaft beziehen sich, wie erwähnt, mehrheitlich auf den angelsächsischen Raum und sind ebenso umfangreich wie vielgestaltig.⁶⁷ Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Fusionsforschung überblickshaft und insofern ein Stück weit entdifferenziert dargestellt. Im Fokus stehen drei Themen, die für die in der vorliegenden Arbeit ausgewählten Schwerpunkte von Fachbereichsfusionen – *Ziele (synonym: Motive) und Management* – besondere Relevanz besitzen: 1. Ablauf bzw. Phasen von Fusionsprozessen, 2. Fusionsmotive und 3. Erfolg von Zusammenschlüssen.

3.2.1 Phasen von Fusionsprozessen

In der Forschung unterscheidet man üblicherweise zwei oder drei⁶⁸, idealtypisch voneinander getrennte⁶⁹ Phasen von Fusionsprozessen. Die vorliegende Arbeit lehnt sich an das Prozessmodell von Jansen an, das sich in die Pre-Merger, die Merger- und die Post-Merger-Phase gliedert. Die Phasen sind überblickshaft in Abbildung 1 visualisiert.

Die erste, sogenannte „**Pre-Merger“-Phase** ist vorwiegend eine der strategischen Planung. Auf dieser Stufe werden Fusionsoptionen im Hinblick auf ihren Nutzen für die Unternehmensentwicklung (datenbasiert) analysiert und es wird letztlich über ein konkretes ‚Szenario‘ entschieden. Laut Müller-Stewens muss „[u]nabdingbarer Output dieser Phase [...] eine gut durchdachte und breit geteilte strategische Vision sein“, die eine Fusion „zu erklären und den Prozess auszurichten vermag“. Zudem müsse die Vorstellung über den Nutzen, der aus einer Fusion gezogen werden kann, konkret benannt sein.⁷⁰

⁶⁶ Vgl. in einem ersten Ergebnisaufriß: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha (2011): Neue Steuerung von Universitäten. Erste Ergebnisse der deutschlandweiten Befragung. [PowerPoint Präsentation vom 15.2.2011.] URL: <http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/regionalpolitik/nsvu.pdf>; letzter Zugriff: 2.3.2011.

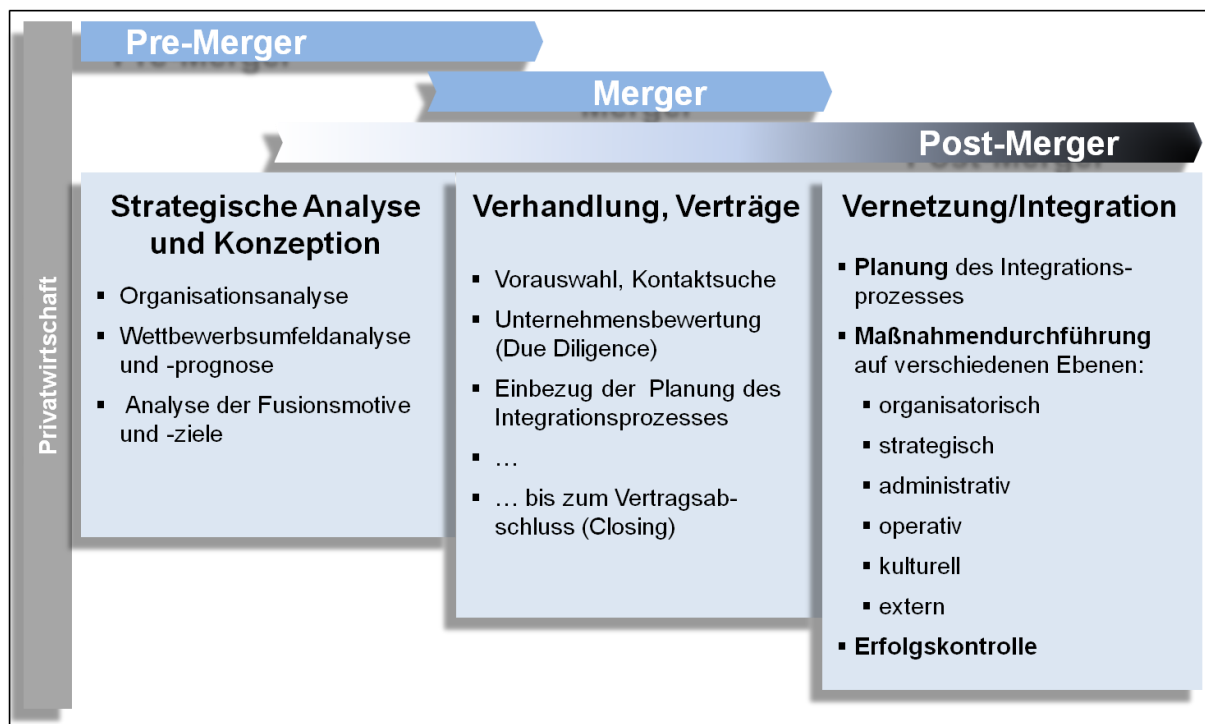
⁶⁷ Vgl. weiterführend: Napier, Nancy (1989): Mergers and acquisitions: Human resource issues and outcomes – A review and suggested typology. In: Journal of Management Studies. 26, 271-289; Gerpott, Thorsten (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen. Stuttgart; Müller-Stewens 2004; Jansen 2004a und, fokussiert auf länderübergreifende Fusionsprozesse und insofern für das Verständnis von Fusionsmanagement, das grundsätzlich als ‚grenzübergreifend‘ zu denken ist, besonders aufschlussreich: Jansen, Stephan/Picot, Gerhard/Schierreck, Dirk (Hg.) (2001): Internationales Fusionsmanagement – Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Zusammenschlüsse. Stuttgart.

⁶⁸ Das zweistufige Modell unterscheidet i.d.R. die Pre- und die Post-Merger-Phase. Die Benennung der jeweiligen Phasen kann voneinander abweichen. Vgl. z.B.: Müller-Stewens 2004, Sp. 337 f. und v.a.: Jansen 2004a, 150 ff.

⁶⁹ Jansen spricht daher auch nicht von *Stufen* oder *Phasen* von Fusionsprozessen, sondern von einer „idealtypischen M&A-Prozesskette“. Vgl.: Jansen 2004a, 150.

⁷⁰ Müller-Stewens 2004, Sp. 337 f. Der Autor geht in seinem Artikel zu „Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions)“ überwiegend auf den Akquisitionsfall ein, worunter er die Eingliederung des erworbenen Unternehmens bzw. der Unternehmensbeteiligung „in die Organisation des Erwerbers als Tochtergesellschaft“ versteht. Vgl.: Ebd., Sp. 334.

Abb. 1: Fusionsprozess: Management-Phasen



In Anlehnung an die idealtypische M&A-Prozesskette von Jansen 2004b, 27.

In der zweiten, der sogenannten „**Merger**“-Phase geht es im Wesentlichen um die (vertrags- und finanz-) technische Abwicklung der Transaktion. Hier wird das vorab ins Auge gefasste Zielunternehmen⁷¹ angesprochen, es werden „Verhandlungen zu Preis und Bedingungen“ geführt und für den Abschlussfall eine Finanzierungsform gefunden.⁷² Besonders wichtig ist in dieser Phase die sogenannte „Due Diligence“, eine sorgfältige Prüfung des Zielunternehmens (ggf. auch durch externe Sachverständige) als Basis der anschließenden Unternehmensbewertung. Darin muss der potentielle Erwerber Einblick in ansonsten für Externe unzugängliche Unternehmensinterna gewinnen können, so dass Durchführung und Modus einer Due Diligence üblicherweise vorab in einer rechtlich unverbindlichen Absichtserklärung über die Leitlinien des weiteren Vorgehens vereinbart werden.⁷³ Jansen plädiert zudem dafür, dass man bereits in der Merger-Phase (während der Due Diligence) die Post-Merger-Aktivitäten systematisch einbeziehen sollte. Zum Ersten sei eine „[g]emeinsame Definition der Integrationsnotwendigkeiten und – noch wichtiger – der Integrationsverbote nach eingehenden Analysen und Fokusinterviews mit der Explikation der Erwartungen aller Beteiligten“ zu finden. Dieses entspricht dem „Versuch der Ermittlung einer synergieoptimalen Integrationstiefe“. Zum Zweiten müssten die Post-Merger-Aktivitäten durch eine gemeinsame Planung bereits zu diesem Zeitpunkt operationalisiert werden, wobei es besonders auf die

⁷¹ Die Fusionsforschung geht davon aus, dass es sich bei Fusionen um den Zusammenschluss von zwei Unternehmen handelt und differenziert dabei zwischen einem ‚Käufer-‘ und einem ‚Zielunternehmen‘.

⁷² Vgl.: Müller-Stewens 2004, Sp. 338.

⁷³ Vgl. dazu z.B.: Kewitz, Frank (2010): Strukturierung einer Tax Due Diligence aus Unternehmenssicht. In: Sinewe, Patrick (Hg.): Tax Due Diligence. Tax Audit beim Unternehmenskauf – Ablauf, Beratung, Muster. Wiesbaden, 39-50; bes. 43 ff.

„organisationale Verankerung und Architektur der Post-Merger-Aktivitäten“ ankomme.⁷⁴ Insgesamt betrachtet, ist es für den Käufer in der Merger-Phase besonders relevant, Daten zusammenzutragen und Prognosen zu entwickeln, die es ihm ermöglichen, abzuschätzen, „ob im Falle eines Zusammengehens die [eigene] strategische Vision auch eingelöst werden kann“.⁷⁵ Die Merger-Phase endet mit dem Vertragsabschluss (Closing).

Die dritte Fusionsphase wird als „**Post-Merger“-Phase** bezeichnet. „Hier müssen die [in den beiden vorigen Prozessstufen] kalkulierten Vorteilspotentiale durch die Mitarbeiter beider Unternehmen realisiert werden“. Es geht in dieser Phase um die Integration bzw. um die Vernetzung⁷⁶ der ehemals getrennten Unternehmen, mithin um die Detailplanung bzw. Operationalisierung und Umsetzung des vorab Verabredeten in allen Bereichen bzw. auf allen Ebenen des Unternehmensalltags: in organisatorischer, strategischer, administrativer, operativer, kultureller und externer, auf die Außenbeziehungen gerichteten Hinsicht – idealiter inklusive einer institutionalisierten Kontrolle über den Erfolg der Fusion.⁷⁷ In dieser Phase erfolgt das „Post-Merger-Management“, das im alltagssprachlichen Verständnis zumeist primär gemeint ist, wenn von Fusionsmanagement gesprochen wird. Über das ‚richtige‘ Post-Merger-Management gibt es unterschiedliche Ansätze und Vorstellungen.⁷⁸

3.2.2 Motive für Fusionen (Ziele)

Im privatwirtschaftlichen Bereich wurden im bisherigen ‚Rekordjahr‘ 2000 weltweit Unternehmen mit einem Gesamtwert von 3.500 Milliarden US-Dollar erworben, was Günter Müller-Stewens als „historisches Hoch“ von Unternehmensübernahmen bezeichnet. Mergers & Acquisitions gehörten zu (und seit) dieser Zeit offenbar zu den bevorzugten Entwicklungsstrategien von Unternehmensleitungen.⁷⁹ Ein zentrales Motiv für den Run auf das ‚Instrument‘ M&A ist mit Müller-Stewens übergreifend in dem Bestreben zu sehen, eine positive, d.h. ökonomisch ‚wertsteigernde‘ Unternehmensentwicklung (vornehmlich über Wachstumsstrategien) zu realisieren. Allerdings ist die wirtschaftswissenschaftliche Motiv- bzw. Zielforschung zu M&A komplex und geht im Übrigen davon aus, dass für jeden M&A-Fall „eine spezifische Mischform“ von Motiven vorhanden ist.⁸⁰ Es werden insofern an dieser Stelle nur einige, das Feld markant strukturierende Hinweise aus den Forschungsergebnissen

⁷⁴ Vgl.: Jansen 2002, 48 f. Weitere Kernelemente der Operationalisierung der Post-Merger-Aktivitäten seien die „Interventionsebene (strategische, operative, organisatorisch-administrative, personelle, kulturelle oder externe Integration)“ und „konkrete Interventionen mit den damit verbundenen zeitlichen, budgetären und personellen Entwicklungen“. Ebd., 49.

⁷⁵ Müller-Stewens 2004, Sp. 338.

⁷⁶ Jansen hinterfragt den Integrationsbegriff als Leitbegriff für Fusionsprozesse, weil damit ein falsches Bild evoziert werde. Er spricht dagegen in seiner, auf die Post-Merger-Phase fokussierten Arbeit von „Grenzmanagement“, bei dem es weniger „um das Management von Integrationen“, sondern vielmehr um eine „funktionale Ausdifferenzierung, strukturelle und andere Kopplungen“ ginge. Vgl. dazu bes.: Jansen 2004a, 25-40; Zitat: 39.

⁷⁷ Vgl. dazu: Ebd., 150 ff.

⁷⁸ Vgl.: Müller-Stewens 2004, Sp. 338.

⁷⁹ Müller-Stewens stützt sich bei seinen Zahlenangaben auf „Thomson Financial Securities Data“. Vgl.: Müller-Stewens 2004, Sp. 332 f.; Zitat: Sp. 332. Bei Jansen ist dagegen eine Zahl von 3,4 Billionen Dollar angegeben; vgl.: Jansen 2002, 47. Seit dem Rekordjahr sei laut Jansen ein „Trend des Demerging“ und der „Desinvestition“ zu erkennen. Vgl.: Jansen 2004a, 81 f. und 96 f.; Zitat: 97

⁸⁰ Zitat: Müller-Stewens 2004, Sp. 335. Vgl. auch: Jansen 2004a, 105.

vorgestellt; Details sind Jansens Übersichtsdarstellung der empirischen und theoretischen Beiträge zur Zielforschung von M&A zu entnehmen.⁸¹

Jansen unterscheidet bei der von ihm vorrangig betrachteten mikropolitischen Ebene zwischen **drei zentralen Motivgruppen für M&A**: den realen Motiven, den spekulativen und den Management-Motiven.⁸²

Die erste und wichtigste Gruppe der **realen Motive** sei vor allem durch die Logik wirtschaftlicher Wertsteigerung charakterisiert. „Hierbei stehen Effizienzvorteile in den Bereichen Marktmacht, Kosten, Risiko, Steuern im Vordergrund“. Synergie- und Strategieüberlegungen stellten dabei die „umgreifende Klammer“ dar.⁸³ Jansen unterscheidet innerhalb dieser Motivgruppe sechs leitende „Hypothesen“ zu Motivstrukturen und führt diese näher aus, indem er sie mit den Ergebnissen empirischer Analysen kontrastiert. Zwei dieser Hypothesen seien hier näher beleuchtet, da sie auch in der Diskussion um Fachbereichsfusionen eine Rolle spielen:

- Als „**Skalenerträge-Hypothese**“ bezeichnet Jansen diejenigen Motive, die auf den (strategischen) Konzepten „der **economies of scale and scope**“ basieren, also im ersten Fall „auf die Beziehung zwischen Größenordnung der Produktion“ und Wirtschaftlichkeit, im zweiten Fall auf die Beziehung zwischen der „Heterogenität der Produktionsprogramme und Wirtschaftlichkeit“ zielen. Das Konzept der „economies of scale“ vertraut darauf, dass durch eine wachsende Unternehmensgröße Einspar-effekte in Bezug auf die Stückkosten realisiert werden können, insofern die Produktionsmenge (Einheiten) gesteigert, unterstützende Prozesse aber nicht in gleichem Maße ausgebaut werden müssen. Behauptet wird eine Effizienzsteigerung zudem auch für produktionsferne Unternehmensbereiche wie z.B. Forschung und Entwicklung oder Marketing. Allerdings werde für die zuletzt genannten Bereiche eine Wirtschaftlichkeitssteigerung über Größenzuwachs in der Literatur zunehmend bestritten, da die Transaktionskosten größer seien als größenbedingte Einsparungen (gemeint sind z.B. Verwaltungskosten oder Kosten, die aus einer abnehmenden Flexibilität großer Organisationen entstehen). Das Konzept der „economies of scope“ wiederum geht (rein produktionsorientiert) davon aus, dass die „Kosten der gemeinsamen Produktion eines diversifizierten Produktionsprogramms“ geringer sind „als die Kosten mehrerer getrennter, einzelner Produktionen“.⁸⁴
- Die „**Synergie-Hypothese**“ sei laut Jansen die „allgemeinste Erklärung“ für Unternehmenszusammenschlüsse, werde aber im Detail von unterschiedlichen Ansätzen verschieden ausgedeutet. In den 1960er Jahren durch Edith Penrose und Igor H. An-

⁸¹ Vgl. zum Folgenden: Jansen 2004a, 83-107. Jansen stützt sich nach eigenem Bekunden insbesondere auf: Jensen, Michael (1988): Takeovers: Their causes and consequences. In: Journal of Economic Perspectives. Winter, 21-48. Jansens Interesse an der Darstellung der Motivgruppen liegt im Übrigen darin, ihr Potential für Anforderungen an das Post-Merger-Management darzustellen, um auf diesem Wege die „beiden Dimensionen »Motiv« und »Erfolg«“ miteinander zu verknüpfen. Vgl.: Ebd., 83 (Zitat) und 84.

⁸² Eine alternative Strukturierung der Motive nimmt Müller-Stewens im Anschluss an die Arbeit von Friedrich Trautwein vor (Trautwein 1990, Merger motives and merger prescriptions). Sechs der dort angeführten sieben Motivgruppen finden sich in anderem Erklärungskontext auch bei Jansen. Allerdings unterscheidet Müller-Stewens bzw. Trautwein grundsätzlich zwischen rationalen Erwägungen und solchen Motiven, „die das Zustandekommen von M&A nicht als Resultat rationaler Entscheidungen“ sehen, wobei diese Kategoriebildung nicht näher erläutert wird. Vgl.: Müller-Stewens 2004, Sp. 335 f.

⁸³ Jansen 2004a, 85.

⁸⁴ Zitate in der Reihenfolge ihrer Nennung: Ebd., 87, 88.

soff als Begriff für die „Verbundwirkung durch das Zusammenwirken einzelne[r] Geschäftsbereiche“ in die (deutsche) Wirtschaftswissenschaft eingeführt, differenziert Jansen heute zwischen 1) funktional orientierten, 2) wertkettenorientierten und 3) die Spezifität des potentiellen Erwerbers betreffenden Synergien, wobei im Bereich der funktionalen Orientierung als „allgemeine Synergietypen“ zwischen „Kostensynergien“, „Wachstumssynergien“, „Finanz- und Steuersynergien“ sowie „Zeitsynergien“ unterschieden werden könne.⁸⁵ Als „synergetische[...] *Teilwirkungen*“ führt Jansen unter Bezug auf Stephan Paprottka überblickshaft „Größeneffekte[...], Know-how-Transfer, Vermeidung von Doppelarbeit, Spill-over-Effekte [...], Qualitätsverbesserung, Ausbau der Machtposition, Risikoveränderungen und Transaktionskosteneinsparung“ an. – Allerdings leitet Jansen seine Darstellung der Synergie-Hypothese mit der Feststellung ein: „Synergie ist nunmehr eine von Managern selbst belächelte, gleichwohl ungebrochen vielzitierte Legitimationsressource für Transaktionen in der Praxis“ und weist auf die zunehmende „Skepsis über Synergieeffekte“ hin. So sei es beispielsweise bei Akquisitionen für den Erwerber nur schwer möglich, die „Synergien ex ante bei Informationsasymmetrie zuungunsten des Erwerbers zu analysieren“ – was die Voraussetzung dafür wäre, einen Kaufpreis zu definieren, der für den Erwerber noch eine Rendite abwirft. Letztlich bleibt Jansen in der Beurteilung möglicher Synergieeffekte bei M&A ambivalent, wenn er feststellt: **„Synergien erwecken vielfach den Charakter von Kalorien: Alle reden darüber, keiner hat sie je gesehen, und am Ende machen sie dick“**.⁸⁶

Die sogenannten **spekulativen Motive** bilden die zweite Motivgruppe für M&A-Transaktionen. Hierbei geht es um die Nutzung einer Bewertungsdifferenz zwischen Käufer und Zielunternehmen über den Ertrag und das Risiko des Zielunternehmens (kurz-, mittel-, langfristig). Dabei seien im Hinblick auf die M&A-Transaktion grundsätzlich zwei Spekulationsmotive seitens des Käufers zu unterscheiden: exit-getriebene, also „mit der klaren Absicht eines kurz- bzw. mittelfristigen Ausstiegs“⁸⁷ aus dem Engagement, und operativ orientierte Motive, die auf eine Fortführung des Zielunternehmens zielen und dabei davon ausgehen, dieses (mit eigenen Management-Methoden) erfolgreicher als vorher gestalten zu können.

Einer dritten Gruppe sind die sogenannten **Management-Motive** zuzuordnen, deren bisherige Erforschung Jansen allerdings methodisch kritisiert.⁸⁸ Unter diese Überschrift fallen alle jene Motive für M&A, die sich aus den „Eigeninteressen des entscheidenden Managements“ ergeben. Zunehmend Gewicht habe die Erforschung der Management-Motive durch die (in Kapitel 3.2.3 noch zu vertiefende) hohe Misserfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen erlangt. Für die Misserfolge werde eine mögliche Erklärung in einer „systematischen Fehlkonstruktion“ von M&A gesucht, der in einem „Interessenkonflikt zwischen Management und Gesellschaftern“ bestehe. Konfliktpotential gegenüber dem leitenden Realziel der (nachhaltigen) Wertsteigerung läge demnach beispielsweise in der bewussten oder unbewussten Selbstüberschätzung des Managements, in dessen ,Be- und Entlohnungsstruk-

⁸⁵ Vgl. dazu weiter differenzierend: Ebd., Abb. 16 (S. 92); erstes Zitat im obigen Absatz: 91.

⁸⁶ Zitate in der Reihenfolge ihrer Nennung: Ebd., 92, 91, 92.

⁸⁷ Ebd., 96.

⁸⁸ Empirische Forschungen zu den „political and personal reasons“ sind laut Jansen nur begrenzt aussagefähig: die Motive seien „kaum valide abfragbar, weil sie in erhebliche[m] Maße (selbst-)beobachtungsabhängig sind“. Ebd., 85.

turen' (z.B. der Kopplung der Bezugshöhe an die Größe des Unternehmens oder an die kurzfristige Gewinnrealisierung durch Aktionäre) und auch umgekehrt: in der Verfasstheit des Managements in Bezug auf negative Anreize, z.B. Angst vor Autonomieverlust, also davor, „selbst nur als ein Geschäftsbereich von vielen in einer Holding zu enden“ und daher lieber selbst M&A anzustoßen. M&A führten demnach dann zwar zu einer (kurzfristig) verbesserten Position des leitenden Managements, aber nicht zu einer nachhaltig ökonomisch wertsteigernden Unternehmensentwicklung.⁸⁹

3.2.3 (Miss-)Erfolg von Fusionen

Müller-Stewens bilanziert den ‚Erfolg‘ von Fusionen in seinem Handbuchartikel deutlich: **„Trotz der großen Beliebtheit von M&A generieren“ diese „nicht (annähernd) den Nutzen, der von ihnen erwartet wurde“.**⁹⁰ Vielmehr zeigten viele Studien, dass nicht nur „die angestrebten Ziele nicht annähernd erreicht werden konnten“, sondern „Käuferunternehmen“ wurden „sogar für Jahre selbst in eine kritische Situation gebracht“.⁹¹ Ähnlich unzweideutig scheinen die in der empirischen Forschung erbrachten und in den Medien oftmals plakativ kolportierten Aussagen über die hohe Wahrscheinlichkeit von Fusionsmisserfolgen in der Privatwirtschaft. Diese operieren zumeist mit Prozentzahlen, die sich in einem weiten Bereich von 50 bis 70 (oder sogar mehr) Prozent von Misserfolgen bewegen. Huber/Jansen/Plamper etwa resümierten 2004: „Die bisherigen Forschungen zu den Misserfolgsraten bei den Unternehmenszusammenschlüssen sind ernüchternd: über drei Viertel der Transaktionen scheitern – ökonomisch wie sozial“⁹². Näher besehen, zeigten die Studien beispielsweise, dass die (zentrale) Erwartung der Effizienzsteigerung „nicht signifikant bestätigt werden“ könne. Gleiches gelte „für das häufig genannte Motiv, durch M&A die Marktmacht zu erhöhen“. Und auch die Profitabilität des Käuferunternehmens werde nicht gesteigert; in der Mehrzahl komme es sogar zu einer Verschlechterung der Lage.⁹³

Allerdings weisen Müller-Stewens und besonders Jansen angesichts der einerseits in empirischen Studien konstatierten (und in den Medien mehr oder minder genussvoll aufgenommenen) Misserfolgsrate von Fusionen und der andererseits *gleichzeitig* festzustellenden nach wie vor häufigen Anzahl von M&A-Transaktionen (M&A seien „– auch nach dem Börsencrash im Jahr 2000 – nicht mehr aus dem Repertoire einer Unternehmensleitung wegzudenken“⁹⁴) auf ein offensichtliches Erklärungsdefizit hin. Jansen vertritt die These, dass es **bisher noch kein überzeugendes Erfolgsforschungsdesign** für den Bereich M&A gebe, somit auch den bislang vorliegenden Studien durchaus mitsstraut werden könne, insbesondere wenn diese ohne eine qualifizierte Erläuterung des Untersuchungsmethodik auskämen.⁹⁵ Er legt insofern den Verdacht nahe, dass „die bisherigen Erhebungen kein zutreffen-

⁸⁹ Zitate in der Reihenfolge ihrer Nennung: Ebd., 95, 98, 104.

⁹⁰ Müller-Stewens 2004, Sp. 338.

⁹¹ Ebd., Sp. 333.

⁹² Huber/Jansen/Plamper 2004b, V.

⁹³ Vgl.: Müller-Stewens 2004, Sp. 338. Müller-Stewens stützt sich in seinem Artikel auf eine ganze Reihe von Studien; u.a. übergreifende Arbeiten, die wiederum ihrerseits diverse empirische Studien ausgewertet haben.

⁹⁴ Ebd., Sp. 339.

⁹⁵ Vgl.: Jansen 2004a, 108-113.

des Bild der M&A-Erfolge aus der jeweiligen Unternehmensperspektive“ widerspiegeln könnten.⁹⁶

Immerhin formuliert Müller-Stewens – ohne den Begriff des „Erfolgsfaktors“ zu bemühen – dass den von ihm berücksichtigten Studien „eine Reihe von Hinweisen entnommen werden“ könne, „was die Profitabilität“ von M&A „weniger ungünstig beeinflusst“. Dies sei am ehesten „der **„strategische Fit“** („Verbundenheit“ bei Produkten, Märkten oder Technologien, komplementäre strategische Ressourcen etc.)“ zwischen den beteiligten Unternehmen. Und er schließt seine Überblicksdarstellung mit dem Hinweis darauf, dass es zur Kenntnis zu nehmen sei, „dass es **keine einfache Formel für den Erfolg von Akquisitionen** gibt“. Insbesondere vor dem Hintergrund noch unerklärter Varianz, den immer wechselnden Kontextbedingungen, die eine quasi ‚überzeitliche Gültigkeit‘ von Forschungsergebnissen nicht ermöglichten und angesichts einer, auch von Müller-Stewens konstatierten bislang ungenügenden Forschungsmethodik, die sich bisher zu sehr „auf einzelne Erklärungsfaktoren konzentriert“ und noch zu wenig ein je spezifisches Faktorenssetting und das Zusammenwirken von Faktoren in den Blick genommen habe.⁹⁷ Jansen wiederum gelangt in seiner Studie von 2004 zu einer Reihe von Thesen über ein gelungenes Post-Merger-Management, die in den folgenden Kapiteln auszugsweise berücksichtigt werden.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Fusionsforschung sind **„Erfolgsfaktoren“ für Fusionen** also noch über die im Kapitel 1.3.3.1 gemachten Einschränkungen hinaus mit Vorsicht zu genießen. Sie sind nicht als *Erfolgsgaranten* (was der Begriff „Erfolgsfaktor“ leicht implizieren mag), sondern eher als **Hinweise und Spuren** zu betrachten, **die zunächst ein unübersichtliches Gebiet markieren und Aufmerksamkeiten lenken, aber für den jeweiligen Einzelfall genau geprüft werden müssen** (sowohl für die retrospektive Analyse von ‚Erfolg‘ oder ‚Misserfolg‘ als auch im Hinblick auf ein planendes Management von Fusionen).

4 Allgemeine Umfrageergebnisse⁹⁸

Im Sommer 2010 wurde eine Online-Umfrage unter den Leitungen von staatlichen deutschen Hochschulen zu Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008 durchgeführt. Im Mittelpunkt standen zum einen eine quantitativ ausgerichtete Bestandsaufnahme, also beispielsweise Fragen zur Anzahl der Fusionen und der jeweils beteiligten Fachbereiche. Zum anderen sollten die jeweiligen Anlässe und Ziele aus Sicht von Hochschulleitungen erfasst werden. Der Fragebogen ist in Anhang 7.2 abgedruckt; die Auswahl der angeschriebenen Hochschulen und das Vorgehen wurden in Kapitel 1.3.1 erläutert.

4.1.1 Zum Rücklauf

Die Online-Umfrage wurde zwischen Juni und Juli 2010 mittels der für die Marktforschung entwickelten Software „Globalpark“ durchgeführt. Insgesamt wurden **213 Hochschulleitungen angeschrieben**. Berücksichtigt wurden staatliche Universitäten (inklusive Technische Universitäten, insgesamt 71 = 33,3% aller angeschriebenen Hochschulen) und Fachhochschulen (insgesamt 94 = 44,1% aller angeschriebenen Hochschulen), Musik- und

⁹⁶ Vgl.: Ebd., 109 und: 123 ff.

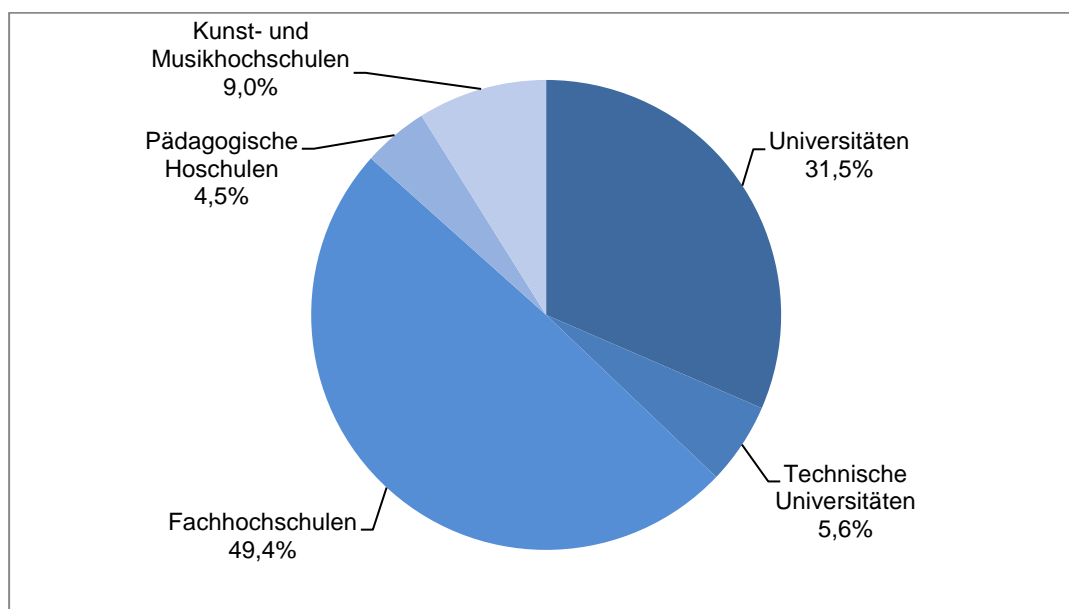
⁹⁷ Vgl.: Müller-Stewens 2004; Zitate in der Reihenfolge ihrer Nennung: Sp. 338, 339, 339; Fettformatierung Behm.

⁹⁸ In Kapitel 4 sind nur Ausschnitte aus den Ergebnissen der Umfrage bilanziert; weitere Ergebnisse, z.B. zu Widerständen bei Fachbereichsfusionen, fließen in das nachfolgende fünfte Kapitel problembezogen ein.

Kunsthochschulen, Pädagogische- und Medienhochschulen sowie eine Sporthochschule (insgesamt 48 = 22,6% aller angeschriebenen Hochschulen). Davon antworteten 89 Hochschulen, was einer **Rücklaufquote von 41,8%** entspricht (die Prozentzahlen sind hier und im Folgenden auf eine Stelle nach dem Komma auf- oder abgerundet worden).

Die **89 Rückmeldungen** stammten von 28 Universitäten, fünf Technischen Universitäten, 44 Fachhochschulen und von zwölf Musik- und Kunsthochschulen, Pädagogischen und Medienhochschulen (vgl. Abb. 2). Betrachtet man den Rücklauf in Bezug auf die Hochschultypen im Vergleich zur Anfrage, so haben mehr Universitäten (inklusive Technische Universitäten) und Fachhochschulen und deutlich weniger Musik- und Kunsthochschulen, Pädagogische und Medienhochschulen geantwortet: Universitäten und Technische Universitäten im Verhältnis 33,3% (Anfrage) zu 37,1% (Antwort), Fachhochschulen im Verhältnis 44,1% (Anfrage) zu 49,4% (Antwort) sowie Musik- und Kunsthochschulen, Pädagogische- und Medienhochschulen im Verhältnis 22,6% (Anfrage) zu 13,5% (Antwort).

Abb. 2: Rücklauf auf die Online-Umfrage nach Hochschultyp



Basis: Antwort von 89 Hochschulen = 100% (insges. 213 angeschriebene Hochschulen)

Die **Repräsentativität der Antworten** ist trotz der hohen Rücklaufquote eingeschränkt: Wie unten näher ausgeführt, ist die Anzahl von Hochschulen mit Fachbereichsfusionen mit 35 von 89 (bzw. 32, die dann auch detailliertere Angaben zu ihren Fusionen machten,) relativ gering. Zudem ergeben sich aus dem Vergleich der Stichprobe der 89 antwortenden Hochschulen mit der entsprechenden Grundgesamtheit Einschränkungen: Zum Ersten im Hinblick auf die Verteilung nach Bundesländern, zum Zweiten in Bezug auf die Verteilung nach Hochschultypen und zum Dritten bezüglich der Größe der Hochschulen (gemessen in der Anzahl der Studierenden). Demnach sind in der Stichprobe unterrepräsentiert die Bundesländer Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Im Hinblick auf Hochschultypen haben zu wenig Kunst- und Musikhochschulen geantwortet und offensichtlich antworteten mehr große als kleine Hochschulen (klein = „bis 3.000 Studierende“; mittel = „3.000 bis < 10.000 Studierende“; groß = „> 10.000 Studierende“). Auf

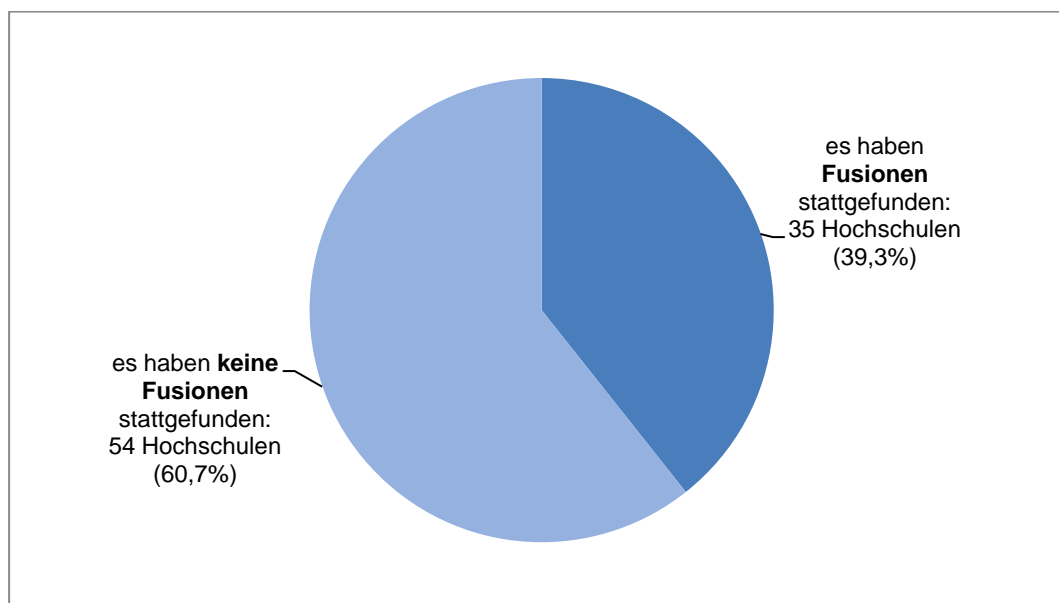
Basis der Umfrage können daher zwar Hypothesen entwickelt, repräsentative Aussagen aber kaum geleistet werden.

4.1.2 Anzahl, Verteilung auf Hochschultypen, zeitliche Konjunkturen

35 (39,3%) von 89 antwortenden Hochschulen gaben an, dass bei ihnen zwischen 1998 und 2008 Fachbereichsfusionen stattgefunden haben, 54 (60,7%) hatten in dieser Zeit noch keine Fusionen durchgeführt (vgl. Abb. 3). Unter Vorbehalt der im vorigen Abschnitt genannten Einschränkungen kann man insofern davon ausgehen, dass **Fachbereichsfusionen inzwischen bei weit über einem Drittel deutscher staatlicher Hochschulen aus eigener Erfahrung bekannt und durchgeführt worden** sind. Die erwähnte Vorab-Ergebnisübersicht der Umfrage unter Rektor(inn)en und Kanzler(inne)n von Bogumil et al. legt es sogar nahe, hier von einem höheren Wert auszugehen.⁹⁹

Von den 35 Hochschulen mit Fachbereichsfusionen antworteten 32 auf die weiterführenden, detaillierteren Fragen und benannten dabei insgesamt 97 Fusionsfälle. Bei dieser Zahl ist zu berücksichtigen, dass bei hochschulweiten Strukturreformen zumeist alle, zumindest aber ein Großteil der vorhandenen Fachbereiche einer Hochschule gleichzeitig betroffen sind.

Abb. 3: Staatliche Hochschulen mit/ohne Fachbereichsfusionen 1998-2008



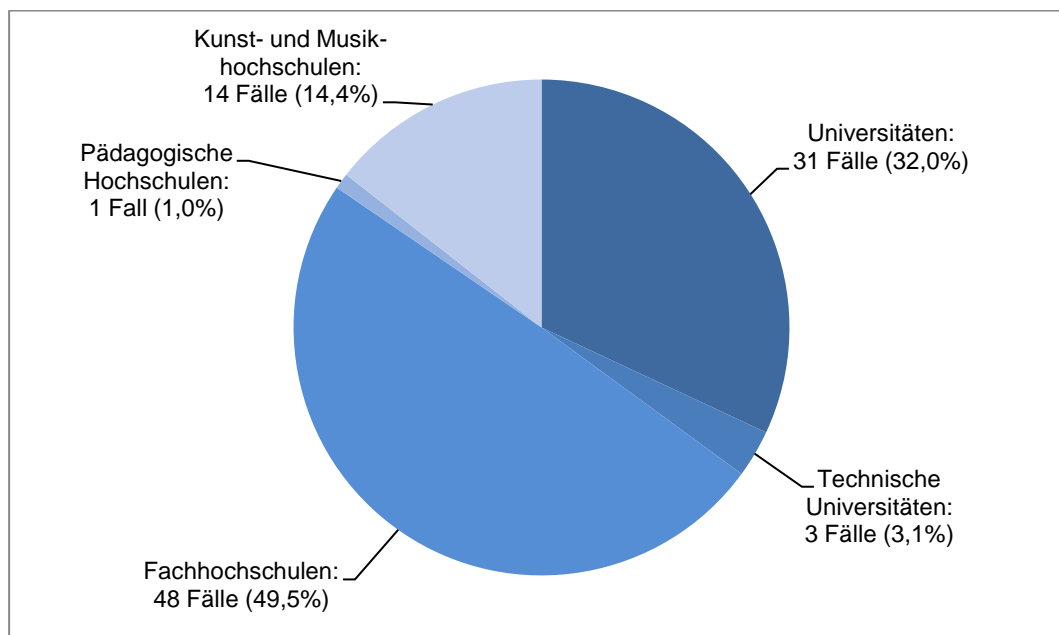
Basis: 100% = 89 Hochschulen (angeschrieben wurden 213 Hochschulen)

Betrachtet man die von den 32 Hochschulen benannten 97 Fusionsfälle nach Hochschultypen, ergibt sich folgendes Bild: An Universitäten und Technischen Universitäten gab es 34 (35,1%), an Fachhochschulen 48 (49,5%) und an den übrigen Kunst-, Musik- und Pädagogischen Hochschulen 15 Fälle (15,4%) (vgl. Abb. 4). Diese Verteilung verhält sich fast analog zum Anteil der jeweiligen Hochschultypen an den insgesamt antwortenden 89 Hochschulen,

⁹⁹ Da zum Zeitpunkt des Abschlusses der vorliegenden Arbeit einzig eine PowerPoint Präsentation von Bogumil et al. zugänglich war, sei an dieser Stelle auf Folie 9 verwiesen, die darauf hindeutet, dass die „Zusammenlegung von Fakultäten“ offenbar von 49,1% der antwortenden Kanzler(innen) und Rektor(inn)en als Instrument der Organisationsveränderung implementiert wurde. Insgesamt wurden 84 Rektor(inn)en und 84 Kanzler(innen) angefragt; es antworteten 38 Rektor(inn)en bzw. 53 Kanzler(innen) (s. Folie 6). Vgl.: Bogumil/Heinze/Gerber 2011.

so dass man davon ausgehen kann, dass **Fachbereichsfusionen über alle Hochschultypen hinweg gleichermaßen bekannt sind bzw. durchgeführt werden.**

Abb. 4: Fälle von Fachbereichsfusionen 1998-2008 nach Hochschultypen



Basis: 100% = 97 Fälle von Fachbereichsfusionen an 32 Hochschulen

Die 35 Hochschulen mit Fusionsfällen zwischen 1998 und 2008 wurden zudem nach noch laufenden und nach vor dieser Zeit liegenden Fällen gefragt: Es antworteten 33 Einrichtungen. Vier Hochschulen hatten noch laufende Fusionen (12,1%), sechs (18,2%) hatten vor 1998 bereits Fachbereichsfusionen abgeschlossen. Auch wenn die Grundgesamtheit relativ klein ist, kann vermutet werden, dass **Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen überwiegend seit der Vierten HRG-Novelle von August 1998** stattgefunden haben und zunächst in unmittelbarem Kontext mit den Hochschulreformen (im Zeichen von NPM) standen.

Betrachtet man die Angaben zur zeitlichen Verteilung der 32 näher beschriebenen Fachbereichsfusionen auf die Jahre zwischen 1998 und 2008, so gibt es für die hier gegebene Gesamtfallmenge von 31 Fusionen¹⁰⁰ keinerlei Ballungen oder Auffälligkeiten. Vielmehr verteilen sich die Fälle relativ gleichmäßig auf den genannten Zeitraum. Berücksichtigt man zudem, dass sieben der 54 Hochschulen, die zwischen 1998-2008 noch keine Fachbereichsfusion gehabt hatten, zukünftig Fusionsprojekte auf Fachbereichsebene planen,¹⁰¹ so ist zu ver-

¹⁰⁰ Auf die Frage hin, wann genau die Fusionen jeweils stattgefunden haben (exakte Terminierung), antworteten 31 der 35 Hochschulen mit Fusionen zwischen 1998 und 2008 und bezogen sich dabei jeweils auf einen einzigen (!), von ihnen selbst ausgewählten Fusionsfall, der im Fragebogen benannt werden musste. Diese Verengung der Betrachtung auf jeweils einen Fall wurde gewählt, um die Rücklaufquote zu erhöhen; da die Bearbeitungszeit für die antwortenden Hochschulen mit jedem einzelnen Fusionsfall deutlich zugenommen hätte, hätte dies das Risiko eines vorzeitigen Abbruchs der Befragung erhöht.

¹⁰¹ Es antworteten 51 (also 94,4%) der hier insgesamt fragten 54 Hochschulen; die sieben Hochschulen mit geplanten Fusionen entsprechen mithin 13,7%.

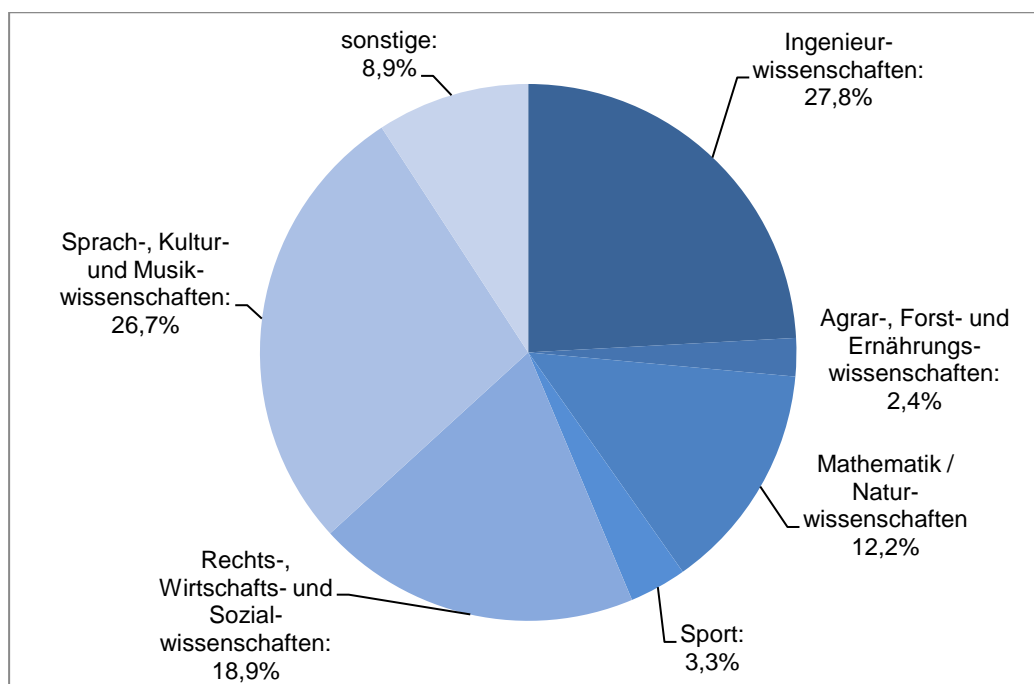
muten, dass **Fachbereichsfusionen kein Übergangsphänomen** sind, sondern inzwischen zum regulären Repertoire der internen Umstrukturierung von Hochschulen gehören.

4.1.3 An Fusionen beteiligte Fachbereiche, Dauer der Fusion

Wie erwähnt, gaben 32 der 35 Hochschulen mit Fusionen zwischen 1998 und 2008 an, dass es bei ihnen in dieser Zeit insgesamt 97 Fusionsfälle gegeben hat. Für 82 dieser Fusionsfälle machten die Hochschulen im Hinblick auf die jeweils beteiligten Fachbereiche detailliertere Angaben. Insgesamt waren demnach 225 Fachbereiche an Fusionen beteiligt; im Schnitt waren **in jeder Fusion zwischen zwei und drei Fachbereiche involviert** (Mittelwert: 2,7; Minimum: 2; Maximum: 7 beteiligte Fachbereiche).

Besieht man sich die 225 beteiligten Fachbereiche auf ihr Fächerspektrum hin, so entfallen auf die Sprach-, Kultur- und Musikwissenschaften 26,7%, auf die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 18,9%, auf die Ingenieurwissenschaften 27,8%, auf die Mathematik/Naturwissenschaften 12,2%, auf Sport 3,3% und auf die Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften 2,4% (vgl. Abb.5). Die Zuordnung der Fachbereiche erfolgte in Anlehnung an die vom Statistischen Bundesamt vorgenommene Einteilung des Fächerspektrums.¹⁰² Eine Auffälligkeit ist aus diesen Antworten nicht zu ersehen; **die betroffenen Fachbereiche verteilen sich relativ gleichmäßig auf die verschiedenen Fachspektra**.

Abb. 5: Fächerspektrum der an Fusionen beteiligten Fachbereiche



Basis: 100% = 89 Fälle von Fachbereichsfusionen an 32 Hochschulen, 1998-2008

¹⁰² Vgl.: Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. Fachserie 11. Reihe 4.4. Wiesbaden 2008. Fächer der Agrar- und Lebensmittelwissenschaften, die an Fachhochschulen als ingenieurwissenschaftliches Studium angeboten werden, sind in der vorliegenden Arbeit dem Bereich der Ingenieurwissenschaften zugeordnet.

Hinsichtlich der Dauer ihrer Fusionsprozesse gaben 31 Hochschulen für jeweils einen von ihnen ausgewählten Fusionsfall¹⁰³ eine Zeit zwischen sechs und 42 Monaten an. Der **Mittelwert der Fusionsdauer lag bei 14,3 Monaten** also bei knapp zweieinhalb Semestern. Die **Fusionsprozesse an Fachhochschulen scheinen etwas schneller vollzogen worden zu sein als an Universitäten und Technischen Universitäten**: an Fachhochschulen dauerten sie im Schnitt 12 Monate, an Universitäten dagegen 18,8 Monate, an Technischen Universitäten 21 Monate. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass nicht auszuschließen ist, dass die Frage von den antwortenden Hochschulen unterschiedlich interpretiert wurde. Vermutlich wurde eine Fusion als beendet angesehen, sobald der formelle Beschluss über die Existenz des neuen Großfachbereichs getroffen wurde (z.B. durch Senatsbeschluss oder durch formelle Einsetzung eines Gründungsfachbereichsrates durch das Präsidium). Bezieht man die oben erläuterten drei Phasen des Fusionsgeschehens in die Definition mit ein, wäre damit allerdings erst der Abschluss der Merger-Phase erreicht; der eigentliche Vernetzungs- und Integrationsprozess auf der Ebene der Fachbereiche, die Post-Merger-Phase, wäre noch nicht mit einbezogen. Ob diese Möglichkeit auch seitens antwortender Hochschulen vorausgesetzt wurde, muss offen bleiben.

5 Karte der Untiefen: ‚Erfolgreiches‘ Management von Fachbereichsfusionen

Das Management von Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen ist bislang noch nicht empirisch untersucht worden, eine wissenschaftliche Begleitforschung ist Desiderat und dies angesichts des hierfür notwendigen hohen Ressourceneinsatzes wahrscheinlich noch auf lange Sicht hin. Auch unter diesem Aspekt können hier keine repräsentativen Faktoren für ein ‚erfolgreiches‘ Management von Fachbereichsfusionen bestimmt werden.¹⁰⁴ Dennoch ermöglichen die Auswertung der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsliteratur, die durchgeführte Online-Umfrage und die leitfadengestützten Interviews eine erste Thesenbildung. Unternommen wird daher im Folgenden eine **vorläufige Kartographierung des Managements von Fachbereichsfusionen in einer ‚Karte der Untiefen‘**. Der Begriff der „Untiefe“ wurde angesichts der hohen Misserfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen (für Fachbereichsfusionen steht eine Bewertung noch aus) und dem desolaten Forschungsstand zu Fusionen im Hochschulbereich gewählt: Angesichts seiner doppeldeutigen Auslegung als Warnung vor nicht schiffbaren, das Auflaufen verursachenden flachen Wasserstellen und zugleich als extrem tiefes, noch nicht ausgelotetes Gewässer scheint er gut zum Handlungsfeld zu passen.

Die *Karte der Untiefen* wird entlang der in Kapitel 3.2.1 vorgestellten Phasengliederung von Fusionen entwickelt, also **entsprechend der Dreiteilung in Pre-Merger-, Merger- und Post-Merger-Management**. In den Blick kommt dadurch nicht nur die oftmals als ‚eigentlich‘ wahrgenommene Phase der tatsächlichen Vernetzungs- und Integrationsleistungen der beteiligten Fachbereiche, sondern es werden auch die früher liegenden Phasen beleuchtet, in denen die Weichen für das spätere Fusionsgeschehen zu stellen sind. In den einzelnen Phasen werden jeweils für besonders relevant erachtete Handlungsfelder und Probleme diskutiert, um **Orientierung** für Praktikerinnen und Praktiker des Fusionsmanagements zu bieten.

¹⁰³ Vgl. dazu: Anm. 100.

¹⁰⁴ Vgl. Kapitel 3.1 und 1.3.3.

5.1 Pre-Merger-Management: Strategische Analyse und Zieldefinition

Zur Erinnerung: Die Pre-Merger-Phase ist in Unternehmen der Privatwirtschaft von der strategischen Planung eines an einer Fusionsoption interessierten Unternehmens bestimmt. Hier geschieht im Idealfall eine genaue Bestandsaufnahme (im Sinne von datenbasierter Interpretation) der eigenen Leistungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten im Kontext des wettbewerblichen Umfelds. Wird eine Entscheidung für die Fusion getroffen, sollte der erwartbare Nutzen der Fusion klar benannt (Ziele), messbar indiziert und idealiter in einer (mehr oder minder visionären) Entwicklungsperspektive aufgehoben sein. Die Initiative für eine Fusion liegt ebenso wie die Prozessgestaltung in dieser ersten Phase bei einem der späteren Fusionspartner (kommt also nicht von einer dritten Partei).

Im Hinblick auf Fachbereichsfusionen an Hochschulen rücken vor diesem Hintergrund zum Ersten die konkreten Anlässe und Veranlasser von Fusionen und zum Zweiten die strategische Analyse inklusive der Zielformulierung der Fusionsaktion in den Blick.

5.1.1 Veranlassungen und Auslöser: Freiwilligkeit als ‚Erfolgsfaktor‘

Für Fachbereichsfusionen gibt es eine große Bandbreite möglicher Ausgangskonstellationen, die den weiteren Fusionsverlauf zum Teil erheblich beeinflussen können, zum Beispiel eine unterschiedliche Größe der beteiligten Fachbereiche, deren Anzahl oder Fachzugehörigkeit.¹⁰⁵ Im Folgenden werden in Anlehnung an Winter zwei Ausgangslagen bzw. Fusionstypen unterschieden, die vermutlich besonders wirkmächtig sind: die intern und die extern veranlassten Fusionen. Als *extern veranlasst* sollen zunächst solche Fusionen verstanden werden, die „nur“ Reaktionen auf externe Anforderungen“ darstellen. Veranlasst werden können sie durch Landeshochschulgesetze, "(verordnete[...]) Zielvereinbarungen", die oftmals mit Sparauflagen verbunden sind, oder durch direkte Verordnungen von Wissenschaftsministerien. *Intern veranlasste* Fusionen sind dagegen solche, die innerhalb einer Hochschule angestoßen werden. Sie können einem „universitätsinternen Diskussionsprozess“ folgen und sind oftmals Bestandteil eines „Gesamtpaket[s] zur Universitätsreform“.¹⁰⁶ Für den in der vorliegenden Arbeit relevanten Untersuchungszeitraum (1998-2008) ist – zunächst deskriptiv gerichtet – zu fragen, ob sich feststellen lässt, welcher der beiden Typen häufiger vorkommt und wer die jeweiligen Veranlasser de facto sind. Da die Pre-Merger-

¹⁰⁵ In der Forschung zu *Hochschulfusionen* werden nach der jeweiligen Ausgangskonstellation verschiedene Fusionstypen vorgeschlagen, die ähnlich auf Fachbereichsfusionen übertragen werden könnten. Harman und Harman 2003 schlagen beispielsweise neben dem Typus „voluntary and involuntary mergers“ noch vier weitere vor: „Consolidations and take-overs“ beschreiben die Fusion zweier gleichgroßer Institutionen, während „take-overs“ aufgrund deutlicher Größenunterschiede, lax formuliert, einen gewissen ‚Pagman-Effekt‘ zeitigten (der Große schluckt die Kleinen). „Single sector and cross-sectoral mergers“ sind auf die jeweilige institutionelle Beheimatung der beteiligten Fusionspartner bezogen (z.B. Universitäten und Colleges in Australien als Beispiel für „cross-sectoral mergers“). „Two-partner and multi-partner mergers“ sind selbsterklärend. Schließlich wird noch der Typus von Einrichtungen mit ähnlicher oder unterschiedlicher akademischer Ausrichtung entworfen („Similar and different academic profile mergers“), wobei eine Fusion von Einrichtungen, die im gleichen Gebiet tätig sind als „horizontale“ Fusion, die Alternative als „vertikale“ bezeichnet wird. Allerdings sind die vorgestellten Typen im Hinblick auf ihre spezifischen Auswirkungen, beispielsweise auf das Management von Fusionen, bis auf einige Andeutungen, nicht weiter vertieft und werden daher in der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt. Vgl. Näheres zu den zitierten Typen bei: Harman, Grant/Harman, Kay (2003): Institutional mergers in higher Education: Lessons from international experience. In: Tertiary Education and Management. 9/1, 29-44; hier: 31-33.

¹⁰⁶ Winter 2004, 112 f. Winter spricht nicht von Fachbereichsfusionen, sondern von „Fachbereichsneuschneidungen“ und weist zu Recht darauf hin, dass in der Praxis oftmals gemischte Ausgangslagen zu finden sind. Er stützt sich auf die nähere Auswertung von fünf Fusionsfällen an Universitäten und bezieht am Rande weitere elf Fälle mit ein.

Phase eine Weichenstellung für den weiteren Fusionsprozess bedeutet, ist darüber hinaus – normativ orientiert – zu diskutieren, welche Auswirkungen die Typen auf den weiteren Fusionsprozess besitzen und ob man einen der beiden präferieren sollte.

5.1.1.1 *intern veranlasst* aus Sicht von Hochschulleitungen

Danach befragt, ob die genannten Fälle von Fachbereichsfusionen (1998-2008) „im Wesentlichen hochschulintern oder hochschulextern veranlasst“ wurden,¹⁰⁷ gab es ein eindeutiges Ergebnis: 32 Hochschulleitungen gaben für 79 Fälle¹⁰⁸ von Fachbereichsfusionen an, dass diese **zu 86,1% intern veranlasst** worden seien. Nur 13,9% der Fälle wurden demnach extern veranlasst, wobei diese ausschließlich von Fachhochschulen genannt wurden.¹⁰⁹

Im Anschluss wurde nach dem **konkreten Auslöser der Fusion** gefragt, mehrere Antwortoptionen zur Wahl gestellt und ein Feld für einen eigenen Eintrag frei gehalten. Mehrfachantworten waren möglich und wurden in über der Hälfte der Fälle genutzt. Die Ergebnisse sind nach Häufigkeit der jeweiligen Nennungen in Tabelle 1 ersichtlich.

Tab. 1: Auslöser für Fachbereichsfusionen aus Sicht von Hochschulleitungen

Auslöser für Fachbereichsfusionen	Häufigkeit der Nennungen (in Prozent)*
Vorgaben durch die Hochschulleitung	49,3
Initiative von Seiten der beteiligten Fachbereiche	19,1
Vorgaben durch das Landeshochschulgesetz	8,9
Zielvereinbarungen mit dem Landesministerium	6,6
Ministerielle Erlasse, Verordnungen u.ä.	5,9
Fusion von Hochschulen	1,5
andere [von den Befragten selbst eingetragen:]	8,8
<ul style="list-style-type: none"> • „Fachevaluation“ • „Beschluss Senat“ • „drohende Verlagerung“ • „drohende Auflösung“ • „Aktualisierung d. Angebots“ • „Stelleneinsparungen“ • „Stelleneinsparungen und Profilierung“ 	

* Insgesamt 136 Nennungen für 79 Fälle von Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008¹¹⁰

Deutlich wird, dass hochschulinterne Auslöser mit Abstand an erster Stelle genannt wurden: 49,3% der Nennungen entfielen auf „Vorgaben durch die Hochschulleitung“, gefolgt von 19,1% für die „Initiative von Seiten der beteiligten Fachbereiche“. Hervorzuheben ist zudem (das geht aus der Tabelle nicht hervor), dass, sofern die Fachbereichsoption ausgewählt wurde, in der überwiegenden Mehrheit zugleich „Vorgaben durch die Hochschulleitung“ als Auslöser genannt wurden. **Fusionen auf alleinige Initiative der Fachbereiche hin sind**

¹⁰⁷ Vgl. dazu: Kap.7.2.

¹⁰⁸ Einige der 79 Fälle hatten identische Veranlassungen, da sie offenbar im Zuge einer Gesamtstrukturreform der betreffenden Hochschule stattfanden. Dieses konnte im Rahmen der Arbeit nicht im Einzelfall nachrecherchiert werden.

¹⁰⁹ Für drei der in dieser Frage von den Hochschulleitungen angegebenen Fusionsfälle wurden keine Angaben zum externen oder internen Anlass gemacht. – 12 (37,5%) der antwortenden Hochschulen waren Universitäten bzw. Technische Universitäten, 16 (50%) Fachhochschulen.

¹¹⁰ Durch die Aufrundung auf eine Stelle nach dem Komma ergibt sich eine leichte Ungenauigkeit von 0,1%.

nur einmal angegeben worden. Ordnet man die einzelnen Auslöser den Attributen „intern/extern“ zu (in der Tabelle sind die eindeutig externen Vorgaben grau hinterlegt), so stehen den hochschulinternen Veranlassungen mit insgesamt 68,4% der Nennungen nur 21,4% eindeutig hochschulexterne Veranlassungen gegenüber: 8,9% entfielen auf „Vorgaben durch das Landeshochschulgesetz“, 6,6% auf „Zielvereinbarungen mit dem zuständigen Landesministerium“ und 5,9% auf „Ministerielle Erlasse, Verordnungen u.ä.“.

Hinsichtlich der Interpretation der Antworten ist daran zu erinnern, dass mit der Befragung nicht die ‚tatsächlichen‘ Fälle erfasst wurden, sondern **die retrospektiven Wahrnehmungen** über die jeweiligen Fusionsprojekte seitens der befragten Hochschulleitungen. Diese Differenz kommt beispielsweise dann zum Tragen, wenn man beide Frageblöcke (intern/extern ausgelöst und die Auswahl unter konkreten Anlässe) korreliert: Dabei ergibt sich eine deutliche Differenz zwischen der Wahrnehmung von 86,1% der Fusionen als „hochschulintern“ veranlasst und einer Häufigkeit der Nennungen konkreter, hochschulinterner Auslöser von zusammengerechnet nur 68,4%.¹¹¹ Diese Abweichung kann letztlich nur partiell erklärt werden. Zu vermuten wäre, **dass Hochschulleitungen dazu tendieren, das Geschehen in ihrer Hochschule als von ihnen selbst gesteuert wahrzunehmen oder darzustellen.** So haben beispielsweise einige der Hochschulen bei der Frage nach den konkreten Auslösern die Nennung eindeutig externer Veranlassungen, wie Vorgaben durch das Landeshochschulgesetz oder durch ministerielle Erlasse, mit der Nennung der Vorgabe durch die Hochschulleitung oder mit anderen intern konnotierten Antwortmöglichkeiten gekoppelt, die Fusionsfälle in der Frage davor aber insgesamt als „hochschulintern veranlasst“ bewertet. Wie gesagt, es bleibt eine interpretatorische Lücke. Dem Trend nach geht die Wahrnehmung von Seiten der Hochschulleitung allerdings in beiden Frageblöcken unzweideutig in Richtung hochschulinterner Veranlassung: Fachbereichsfusionen werden in der Wahrnehmung von Hochschulleitungen mehrheitlich als intern veranlasste Prozesse gewertet, oftmals auch dann, wenn Vorgaben des Ministeriums ebenfalls als Auslöser genannt wurden.

5.1.1.2 *extern veranlasst* aus Sicht der Fachbereiche

Nur bei knapp einem Fünftel der Fälle (19,1%) gaben die Hochschulleitungen an, dass diese auf „Initiative von Seiten der beteiligten Fachbereiche“ hin entstanden. Zugleich wurden die vergleichsweise seltenen Nennungen von Fachbereichsinitiativen bis auf einen einzigen Fall durchweg mit der Nennung der „Vorgaben durch die Hochschulleitung“ gekoppelt, was einen gewissen Widerspruch impliziert (rein logisch geht nur entweder: „Vorgabe der Hochschulleitung“, oder: „Initiative von Seiten der beteiligten Fachbereiche“). Was zur Klärung fehlt, wäre eine der im Sommer 2010 unternommenen Befragung korrespondierende, systematische Abfrage der Perspektive der beteiligten Fachbereiche.

Was aber bereits an dieser Stelle deutlich wird: Fachbereichsfusionen werden von Seiten der Hochschulleitung zwar als hochschulinterne und insofern als freiwillig auf den Weg gebrachte Maßnahme betrachtet. **Aus Perspektive der beteiligten Fachbereiche** aber müssen Fachbereichsfusionen mehrheitlich als *fachbereichsextern* durch die Hochschulleitung veranlasste Vorgaben – und somit als **unfreiwillig begonnene Vorhaben** gewertet werden. Die Veranlassung der Fusionen liegt damit mehrheitlich nicht bei den prospektiven Fusions-

¹¹¹ Zu den 68,4% könnte man auch diejenigen Antworten hinzurechnen, die bei der Option „andere“ genannt wurden, und von den betreffenden Hochschulen in der vorigen Frage selbst als intern bewertet worden sind. Das erhöhte den Prozentsatz interner Auslöser dann um 6,6% auf 75,0%. Eine auffällige Differenz bliebe bestehen.

partnern, sondern bei einer fachbereichsexternen Partei, der Hochschulleitung oder, im Falle unmittelbar (LHG, Erlasse) oder mittelbar (Zielvereinbarungen) gesetzlich veranlasster Fusionen, bei der Landespolitik. Die Fusion selbst ist aus Sicht der Fachbereiche in keinem der beiden Fälle eine freiwillige Unternehmung der eigentlich Betroffenen und hat zumeist in einem von der Hochschulleitung (bzw. Politik) vorgegeben Zielkorridor zu erfolgen (vgl. dazu Kap. 5.1.2).

5.1.1.3 Risiken unfreiwilliger Fachbereichsfusionen

Silke Cordes hat *in Bezug auf Hochschulfusionen* eine zentrale **Gefahr, die mit fremdveranlassten Fusionen verbunden ist**, auf den Punkt gebracht, wenn sie unter Rekurs auf Kulturföderalismus und Länderkonkurrenz feststellt, dass Entscheidungen über Fusionen von der politischen Seite aus im begrenzten Horizont der Landesstrukturpolitik getroffen werden, was letztlich bedeute, dass „nicht immer die besten Fusionspartner ausgesucht werden, sondern die im wahrsten Sinne des Wortes „nahe liegenden““. ¹¹² Kritisch hinzuzufügen ist die Frage, ob und in welcher Tiefe die in der Phase des Pre-Merger-Managements eigentlich notwendige Leistungs- bzw. Entwicklungsanalyse der betroffenen Hochschulen wie auch die Ziel- bzw. Nutzendefinition entsprechender Fusionen in den Ministerien, die eine Fusion ‚verordnen‘, geschieht bzw. (aufgrund der Ferne von den eigentlichen Handlungsorten) überhaupt geschehen kann.

Übertragen auf das Geschehen von Fachbereichsfusionen: Sowohl für hochschulextern durch das Landesministerium verordnete Fusionen als auch für solche, die durch die Hochschulleitung ohne ausreichende Integration der beteiligten Fachbereiche in der Pre-Merger-Phase vorgegeben werden, besteht ein **hohes Risiko, dass eine den wirtschaftlichen Fusionsprozessen analoge, tiefgehende Analyse der Leistungsfähigkeit und Entwicklungsziele der beteiligten Fachbereiche nur oberflächlich und ggf. nicht unter ausreichender Integration der betroffenen Einheiten erfolgt**. Bei diesen jedoch liegt die eigentliche Expertise im Hinblick auf strategisch motivierte Entwicklungsoptionen. These wäre, dass sich der Analyseprozess in diesem Falle mehr oder minder notgedrungen in die Phase des Post-Merger-Management ver- bzw. nachlagert (also letztlich später den Fachbereichen aufgegeben wird). Allerdings besitzen die Fachbereiche dann in aller Regel **nur selten den Spielraum, auf ihre eigenen Analyseergebnisse zu reagieren**: vor allem haben sie zumeist keine (in der Wirtschaft durchaus übliche) ‚Exit-Option‘, da bei nicht fortgeführten Fusionen ggf. ein Mittelentzug durch das Präsidium (oder das Land) droht.

Darüber hinaus kann eine Vernachlässigung der Expertise der betroffenen Fachbereiche in der wichtigen Analyse- und Zielbildungsphase die letztlich erwünschte Strukturreform auch anderweitig akut gefährden. Nicht nur besteht das Risiko, dass diese nicht adäquat, unter vollumfänglicher Einbindung der vorhandenen Potentiale geplant werden. Außerdem wird die **Chance einer erfolgreichen Realisierung geschmälert**: Denn auch bei hervorragender Analyse und klug durchgespielten Entwicklungsoptionen wecken verordnete Fusionen womöglich so viel Widerstand und Misstrauen in den Fachbereichen, dass das Post-Merger-Management bzw. dessen Kernziel: die Vernetzung und Integration zweier oder mehrerer Einheiten zu einer von den Fachbereichsmitgliedern *zumindest partiell als Gemeinsames identifizierten neuen Einheit*, erheblich erschwert wird. Denn letztlich sind die eigentlichen

¹¹² Cordes, Silke (2007): Hochschulfusionen. In: Wissenschaftsmanagement. 1, 42-44; hier: 42.

Leistungsträger(inne)n/Expert(inne)en für den Esprit der Fusionsprojekte, ihre konkrete Ausgestaltung und damit für deren Erfolg verantwortlich; sie können die Projekte aber ebenso gut zum Scheitern bringen. In diesem Sinne ist auch die von einem der Interviewpartner geäußerte Überzeugung zu deuten, dass es für den späteren Fusionsprozess (und seinen Erfolg) maßgeblich sei, unter welchen Bedingungen eine Fusion begonnen wird: jede Fusion „steht sozusagen unter einem eigenen Stern“ – ... den ein auch noch so gutes Management der Post-Merger-Phase nur schwer beeinflussen kann.

Dagegen ist zwar zu halten, dass unfreiwillige Fusionen ein Mittel von Politik und Hochschulleitung sein können, um an den „behäbige[n] „Universitätstanker[n]““ überhaupt einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen, der von innen heraus womöglich nicht zustande gekommen wäre.¹¹³ In ähnliche Richtung formuliert Reinhard Hüttl, wenn er in hochschulübergreifenden wie -internen Fusionen **das Potential** sieht, „**die längst [überfälligen] internen Strukturreformen anzupacken**“.¹¹⁴ Die in Kapitel 2.1.3 skizzierte, seit längerem festzustellende Verharrung in Organisationsstrukturen von Forschung und Lehre, die inzwischen oftmals weder den Anforderungen anderer gesellschaftlicher Teilsysteme an Hochschulen noch wissenschaftsinternen (z.B. disziplinären) Entwicklungen gerecht werden, wäre ohne Impulse oder Vorgaben der Hochschulleitung womöglich nicht aufzubrechen. Unter dem Strich wäre von solchen Alleingängen von Ministerium oder Hochschulleitung in Absicht auf das Instrument der Fachbereichsfusion allerdings abzuraten, da ‚unfreiwillige‘ Fachbereichsfusionen, wie erläutert, deutlich gravierendere Risiken als Vorteile bergen.

5.1.2 Ziele und Wirkungserwartungen

Im Folgenden wird zwischen „Zielen“ und „Wirkungserwartungen“ differenziert. Im Unterschied zu strategischen oder operativen *Zielen* beziehen sich *Wirkungserwartungen* auf die mit der Zielerreichung („Output“: Ergebnis, Produkte) verbundenen, erwarteten Wirkungen („Outcome“). Ziel wäre z.B. die Etablierung eines neuen Studienangebotes, die damit verbundenen Wirkungserwartungen könnten die Erfüllung eines Bedarfs zur (Aus-)Bildung von Studierenden in einem gesellschaftlich wichtigen Bereich und eine Reputationssteigerung der Hochschule sein.

5.1.2.1 Funktionen für den Fusionsprozess

Ziele und Wirkungserwartungen haben im Kontext des Fusionsprozesses eine vierfache Funktion: Etwas unterkomplex formuliert,¹¹⁵ stellen sie zum Ersten die **Leitgrößen für das Management der folgenden Fusionsprozessstufen** dar. Sie sollten in jedem Fall expliziert sein, nicht nur, um den Prozess für alle Beteiligten zu orientieren, sondern auch, um

¹¹³ Vgl. zu dieser Argumentation: Winter 2004, 113.

¹¹⁴ Hüttl spricht von einer Bandbreite möglicher Instrumente, die von Kooperation über Verbund bis Fusion reichen. Im zitierten Satz steht im Original „überflüssigen“ statt „überfälligen“. Vgl.: Hüttl, Reinhard (2005): Reorganisation der Wissenschaftslandschaft in Deutschland? In: Kooperation, Verbund, Fusion: modischer Trend oder finanzieller Zwang? 04. bis 06. Dezember 2003 in Erlangen. Arbeitsgruppe Fortbildung. Sprecherkreis der Universitätskanzler. Planung und Betreuung: Wolf-Dieter von Detmering. Weimar, 11-23; Zitat: 13.

¹¹⁵ Unterkomplex deswegen, weil die hier implizierte Linearität den tatsächlichen Verlauf von Fusionsprozessen kaum abbildet. Angemessener wäre eher das Modell einer Versuchsanordnung verschiedenster Faktoren inklusive diverser Black-Boxes, wobei man den ‚Versuch‘ aus Perspektive des leitenden Managements sozusagen mit einer bestimmten Position im hermeneutischen Zirkel beginnt und im Prozessverlauf die vielfältigen bekannten und neuen Faktoren entsprechend einer immer wieder vorzunehmenden Beurteilung des fallspezifischen Verlaufs der Fusion ggf. korrigiert und neu arrangiert (wobei die hier implizierte ‚dirigierende Position‘ der Zentralperspektive natürlich ebenfalls unterkomplex ist).

Entscheidungen über dessen eventuelle Modifikation nachvollziehbar und begründbar gestalten zu können.

Zum Zweiten kann bekanntermaßen nur auf Basis anfänglich explizierter Ziele und Wirkungserwartungen sowie entsprechend definierter, intersubjektiv nachvollziehbarer Erfolgsindikatoren im Nachgang oder auch parallel zum Fusionsprozess eine **Erfolgsbewertung** stattfinden.

Drittens besitzen Ziele und Wirkungserwartungen eine **Legitimationsfunktion** für die Unternehmung der Fusion; sowohl gegenüber hochschulexternen Stakeholdern (Ministerien, Kooperationspartnern, Alumni-Vereinen etc.) als auch gegenüber den Hochschulmitgliedern (Mitglieder der betroffenen Fachbereiche, anderer Fachbereiche, den Verwaltungen usw.). Ziele und Wirkungserwartungen liefern also Argumente für ein hoch aufwendiges Projekt.

Zum Vierten, und im Hinblick auf (Fachbereichs-)Fusionen vielleicht am Wichtigsten, dient die Entwicklung einer gemeinsamen Zielperspektive (Vision, Leitbild) für die zu schaffende, neue organisationale Untereinheit, die von den Beteiligten gemeinsam getragen und akzeptiert werden soll, die **Basis für** das, was sich im Zeitverlauf als **das von möglichst vielen geteilte Neue, die neue ‚Identität‘ oder ‚Kultur‘** des jeweiligen neuen Fachbereichs formieren soll.

5.1.2.2 Umfrageergebnisse im Überblick

In der Umfrage von Sommer 2010 wurden die Hochschulleitungen zu einem von ihnen ausgewählten Fusionsfall nach den damit verbundenen Zielen und nach den Wirkungserwartungen befragt. Es wurden auch hier jeweils mehrere Antwortoptionen zur Wahl gestellt und ein Feld für einen eigenen Eintrag frei gehalten. Mehrfachantworten waren möglich und wurden in allen Fällen genutzt. Insgesamt haben 32 Hochschulleitungen die Fragen für jeweils einen Fusionsfall bearbeitet. Die Antworten sind nach Häufigkeit der jeweiligen Nennungen in den Tabellen 2 und 3 dargestellt (jeweils „insgesamt“ und „nach Zahl der Hochschulen“; zum Beispiel entfielen 13,2% aller Nennungen auf das mit Fachbereichsfusionen verbundene Ziel der „Verbesserung der überfachlichen Zusammenarbeit in Forschung und Lehre“, wobei dieses Ziel von 78,1% der antwortenden Hochschulen ausgewählt wurde). In der letzten Zeile der beiden Tabellen sind jeweils die Ziele bzw. die Wirkungserwartungen aufgeführt, die einzelne Hochschulen individuell ergänzt haben.

Tab. 2: Ziele von Fachbereichsfusionen aus Sicht von Hochschulleitungen

Ziele	Häufigkeit der Nennungen	
	insgesamt (in Prozent)*	nach Zahl der Hoch- schulen (in Prozent)*
Verbesserung der überfachlichen Zusammenarbeit in Forschung und Lehre	13,2	78,1
Ermöglichung verbesserter Organisationsformen in Forschung und/oder Lehre	11,6	68,8
Verbesserung der Selbststeuerung (Management) von Fachbereichen	11,1	65,6
Etablierung neuer Studienangebote	10,1	59,4
Verbesserung der strategischen Steuerung der Hochschule als Gesamtorganisation	10,1	59,4
Etablierung neuer Forschungsprojekte	9,0	53,1
Optimierung von Verwaltungsprozessen auf Fachbereichsebene	9,0	53,1
Ermöglichung eines effektiveren/effizienteren Mitteleinsatzes in Forschung und/oder Lehre	9,0	53,1
Ermöglichung eines effektiveren/effizienteren Mitteleinsatzes in d. Verwaltung	6,4	37,5
Reduktion der Gremienarbeit	4,8	28,1
Erfüllung externer Vorgaben (seitens des Ministeriums)	3,7	21,9
andere [von den Befragten selbst eingetragen:]	2,1	12,5
<ul style="list-style-type: none"> „mehr interne Durchlässigkeit für Studierende“ „Profilierung der Hochschule“ „Synergetische, zukunftssträchtige Neuausrichtung traditioneller Fachbereiche, Einführung einer Matrixstruktur mit homogenen Forschungsdepartments und interdisziplinären Studienfakultäten, Flexibilitätssteigerung bei veränderten Anforderungen in FuL“ „Verbesserung der Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen durch Departmentbildung und neuem Fakultätsvorstand“ 		

* Insgesamt 189 Nennungen für 32 Fälle von Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008¹¹⁶

Tab. 3: Wirkungserwartungen an Fusionen aus Sicht von Hochschulleitungen

Wirkungserwartungen an Fachbereichsfusionen	Häufigkeit der Nennungen	
	insgesamt (in Prozent)*	nach Zahl der Hoch- schulen (in Prozent)*
Steigerung der Leistungsfähigkeit von Fachbereichen	20,7	83,3
fachliche Profilierung der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche	19,8	80,0
Steigerung der Attraktivität der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche für Studierende	15,7	63,3
Steigerung der (internationalen) Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule	13,2	53,3
Erhöhung der gesellschaftlichen Relevanz von Forschung und/oder Lehre	7,4	30,0
Steigerung der Reaktionsfähigkeit von Fachbereichen auf gesellschaftliche Bedarfe	7,4	30,0
Realisierungen von Einsparungen im Hochschuletat	6,6	26,7
Verbesserung der Zusammenarbeit mit der (regionalen) Wirtschaft	5,0	20,0
Prestigesteigerung gegenüber dem Landesministerium	3,3	13,3
andere [von den Befragten selbst eingetragen:]	0,8	0,83
<ul style="list-style-type: none"> „Förderung der hochschulinternen Zusammenarbeit“ 		

* Insgesamt 121 Nennungen für 30 Fälle von Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008¹¹⁷

¹¹⁶ Die Hochschulen sollten sich bei dieser Frage auf einen einzigen, von ihnen ausgewählten Fall konzentrieren. Vgl.: Anm. 100. Durch die Aufrundung auf eine Stelle nach dem Komma ergibt sich eine leichte Ungenauigkeit.

¹¹⁷ Die Hochschulen sollten sich bei dieser Frage auf einen einzigen, von ihnen ausgewählten Fall konzentrieren. Vgl.: Anm. 100. Zwei der 32 Hochschulen machten keine näheren Angaben. Durch die Aufrundung auf eine Stelle nach dem Komma ergibt sich eine leichte Ungenauigkeit.

Im Überblick zeigen die Antworten der Hochschulleitungen zu den **Zielen von Fachbereichsfusionen** vor allem:

- Mit Fachbereichsfusionen sollen offenbar jeweils ganze Zielbündel erreicht werden: Mehr als 50% der 32 Hochschulen wählten je Fusionsfall mindestens acht der fix vorgegebenen elf Antwortoptionen aus. Nur zwei der vorgegebenen Optionen: „Reduktion der Gremienarbeit“ und „Erfüllung externer Vorgaben (seitens des Ministeriums)“, blieben unter einem Drittel der Nennungen. Die „Ermöglichung eines effektiveren/effizienteren Mitteleinsatzes in der Verwaltung“ wurde bereits von 37,5% der Hochschulen als Ziel angegeben.
- Fachbereichsfusionen sollen aus Sicht von Hochschulleitungen vor allem drei Ziele erreichen: Sie sollen 1. die überfachliche Zusammenarbeit in Forschung und Lehre verbessern (78,1%), 2. verbesserte Organisationsformen in Forschung und/oder Lehre ermöglichen (68,8%) und 3. die Selbststeuerung (das Management) von Fachbereichen verbessern (68,8%).
- Deutlich an der Spitze rangiert das Ziel der Verbesserung der überfachlichen Zusammenarbeit in Forschung und Lehre (78,1%).
- Immer noch über die Hälfte der Hochschulleitungen verbindet mit Fachbereichsfusionen die Ziele, neue Studienangebote (59,4%) und neue Forschungsprojekte (53,1%) zu etablieren, die strategische Steuerung der Hochschule als Gesamtorganisation zu verbessern (59,4%), Verwaltungsprozesse auf Fachbereichsebene zu optimieren (53,1%) und einen effektiveren/effizienteren Mitteleinsatz in Forschung und/oder Lehre zu ermöglichen (53,1%).

Hinsichtlich der **Wirkungserwartungen**, die Hochschulleitungen mit Fachbereichsfusionen verbinden, ist besonders auffällig:

- Hochschulleitungen erwarten sich von Fachbereichsfusionen deutlich erkennbar vor allem die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Fachbereichen (83,3%) sowie die fachliche Profilierung der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche (80%).
- An dritter Stelle, allerdings klar hinter den erstgenannten beiden Wirkungserwartungen, erhoffen sich Hochschulleitungen von Fachbereichsfusionen eine Steigerung der Attraktivität der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche für Studierende (63,3%).
- Immerhin noch knapp über die Hälfte der Hochschulleitungen erwartet sich von fusionierten Fachbereichen eine Steigerung der (internationalen) Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule (53,3%).
- Nur knapp ein Drittel der Hochschulleitungen (30%) verbindet mit Fachbereichsfusionen die Möglichkeit, eine höhere gesellschaftliche Relevanz von Forschung und/oder Lehre zu erreichen oder von Seiten der Fachbereiche besser auf gesellschaftliche Bedarfe reagieren zu können.
- Einsparungen im Hochschuletat erwarten sich deutlich weniger als ein Drittel (26,7%) der Hochschulleitungen.
- Eine verbesserte Kooperation mit der (regionalen) Wirtschaft wird von Fusionen eher wenig erwartet (20%). Die Legitimationsfunktion gegenüber dem Landesministerium („Prestigesteigerung gegenüber dem Ministerium“) hat aus Sicht der Hochschulleitungen den geringsten Stellenwert (13,3%).

5.1.2.3 Hohe Reformexpectations – Überfrachtung eines Instruments?

Die Umfrageergebnisse deuten an, dass Fachbereichsfusionen seitens der Hochschulleitungen (bislang in der Mehrheit der Fälle die Veranlasser von Fusionen) **übergreifend mit hohen Zielen und Modernisierungserwartungen verbunden** und als Reformvehikel verstanden werden, um Veränderungen anzustoßen. Im Zentrum stehen dabei weder Kosteneinsparungen noch die stärkere Ausrichtung der hochschulischen Angebote an gesellschaftlichen Bedarfen, sondern vielmehr klar und deutlich primär wissenschaftsorientierte Ziele und Wirkungserwartungen. Diese richten sich laut Umfrage zentral auf die Verbesserung des fachlichen Leistungsspektrums in Lehre und Forschung, gefolgt von der fachlichen Profilierung der Hochschule und der beteiligten Fachbereiche (vgl. Tab. 3). Die Erwartungen sollen primär über eine verbesserte überfachliche Zusammenarbeit (also eine Reform wissenschaftsimmanenter Strukturen), wie auch über eine bessere Organisation von Forschung und Lehre und eine bessere Selbststeuerung der Fachbereiche erreicht werden.

Hinter den genannten Kernzielen und -erwartungen verbergen sich **letztlich tiefgreifende und weitreichende Projekte der Strukturreform im Bereich von Forschung und Lehre, die in Deutschland während der vergangenen 20 bis 30 Jahre kaum angegangen worden sind** (vgl. Kap. 2.1.3). Betrachtet man die hohe Anzahl und den weitreichenden Charakter der mit den Fachbereichsfusionen jeweils verbundenen Oberziele wäre zu fragen, ob und wie so viele und so grundlegende Ziele – auch im Hinblick auf die Idealvorstellung, dass Ziele und Wirkungsabsichten für den Fusionsprozess eine Orientierungsfunktion haben sollten – in den einzelnen Fällen tatsächlich operationalisiert, das heißt in konkrete Teilziele heruntergebrochen und dann auch erreicht werden können? Angesichts der hohen und vielfältigen Erwartungen **liegt die Vermutung nahe, dass derzeit ein grundsätzlich sinnvolles Instrument der Organisationsentwicklung überfrachtet wird**. Ziel wäre es, das vorhandene Reformpotential von Fachbereichsfusionen besser zugänglich zu machen und über dieses Instrument tatsächlich eine ‚innovative‘ Gestaltung von Inhalten und Strukturen zu erreichen. Eine Konzentration auf wenige, explizierte und akzeptierte Ziele könnte eine Möglichkeit sein, die Realisierungschancen hierfür zu erhöhen – was unabdingbar eine **Reformbereitschaft und Mitarbeit seitens der Fachbereiche** voraussetzt.

Die **Schwierigkeit, dieses in der Praxis umzusetzen**, ist offensichtlich. Oftmals scheinen die Fachbereiche ‚zum Jagen getragen‘ werden zu müssen.¹¹⁸ Und manche Hochschulleitung verfährt vermutlich nach dem Prinzip, die Fachbereiche vor die vollendete Tatsache eines Fusionsauftrags zu stellen, damit sich überhaupt etwas bewegt, und darauf zu hoffen, dass die tatsächliche Zielbildung und -realisierung dann seitens der Fachbereiche in der Post-Merger-Phase erfolgt. Angesichts der bereits von Winter beobachteten Möglichkeit, dass diese Aufträge dann zwar mit hohem Aufwand ‚exekutiert‘ werden, aber letztlich nur „Scheinlösungen“ entstehen („unter dem neuen Fakultätsetikett agieren die fusionierten Fachbereiche weiterhin selbständig und selbstbewusst“),¹¹⁹ scheint diese Lösung letztlich weder ökonomisch noch im Hinblick auf die Potentiale des Instruments sinnvoll.

¹¹⁸ Einer der Interviewpartner hat sich z.B. alle „zwei bis drei Monate hingestellt“ und auf das (tatsächlich vorhandene) Bedrohungsszenario des Autonomieverlusts hingewiesen, falls sich die Forschungsaktivitäten im neuen Großfachbereich nicht vernetzen und dabei stetig wiederholt: „Leute, Ihr müsst Euch was einfallen lassen“.

¹¹⁹ Vgl.: Winter 2004; Zitat: 109.

5.1.2.4 Fehlerwartung Kostensenkung – Faktoren, mit denen zu rechnen ist

Was jeder Planung von Fachbereichsfusion in der Pre-Merger-Phase angesichts der Erfahrungen in der Privatwirtschaft¹²⁰ anzuraten wäre: die **Erwartungen an mögliche Einspar-effekte möglichst realistisch zu betrachten und in dieser Hinsicht keine hochgesteckten Ziele zu formulieren**, ist laut Umfrage an den Hochschulen in fast Zweidrittel der 32 Fälle bereits Realität. Wie erwähnt, erwarten ‚nur‘ (oder: immerhin noch) 26,7% der antwortenden Hochschulleitungen von Fachbereichsfusionen die Realisierung von Einsparungen im Hochschuletat (vgl. Tab. 3).

Dieser wichtige Punkt soll etwas konkretisiert werden, nicht nur im Hinblick auf mögliche Ziele und Wirkungserwartungen, sondern vor allem auch in Absicht auf eine genauere Kenntnis von Kostenfaktoren, die bereits bei der Fusionsplanung in der Pre-Merger-Phase zu berücksichtigen sind. John Fielden und Lucy Markham haben in Bezug auf *Hochschulfusionen* im United Kingdom 1997 resümierend festgestellt, dass Einsparungen offenbar vor allem von Effekten der *economies of scale* (vgl. Kap. 3.2.2) erwartet wurden, diese aber nicht in Ansätzen hätten realisiert werden können. Zwar könnten beispielsweise im Bereich der Bibliotheksbewirtschaftung (bei verwandten Fachgebieten) geringe Spareffekte erzielt werden (z.B. Abbestellung doppelt abonniertes Fachzeitschriften). Letztlich sei aber (bei relational gleich bleibenden Studierendenzahlen und Forschungsprojekten) im Gegenteil über einen längeren Zeitraum hinweg zunächst mit zusätzlichen Kosten zu rechnen. Zu den potentiellen Verursachern dieser sogenannten Integrationskosten von Fusionen (die in der Phase der Integration, also des Post-Merger-Managements als Kosten der Synergieerzielung anfallen) zählen Fielden und Markham u.a.:

- Zeitaufwand für das Management des Fusionsprozesses;
- Harmonisierung von Gehaltsstrukturen;
- Harmonisierung von Dienstleistungsprozessen;
- Harmonisierung aller IT-Systeme;
- Maßnahmen der Personalentwicklung;
- Mobilitätskosten (falls mehrere Standorte zusammengelegt werden);
- Umzugs- und Renovierungskosten;
- Redesign von Materialien der Öffentlichkeitsarbeit, ggf. Entwurf eines neuen Corporate Design;
- Zeitaufwand für die Information von externen Stakeholdern (Alumni, Kooperationspartner ...).¹²¹

Hier noch gar nicht einbezogen sind die **Kosten, die aus psychologischen Auswirkungen von Fusionen entstehen können**. Für die Privatwirtschaft fasst Jansen darunter beispielsweise „Identitäts- und Autonomieverlust, organisationale Trauer, Existenzängste, Orientierungslosigkeit und Fusionsstress“, die zu „erheblichen Verlusten bei allen immateriellen

¹²⁰ Vgl. z.B.: Jansen, Stephan/Brugger, Clemens (2008): Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen. In: Picot, Gerhard (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 4., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart, 565-598; hier: 572 ff. und: Müller-Stewens 2004, Sp. 338 f.

¹²¹ Vgl.: Fielden, John/Markham, Lucy (1997): Lessons learned from mergers in higher education. CHEMS Paper. 17. London. URL: http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/lessons_learning.pdf; letzter Zugriff: 2.12.2010; hier bes.: 4-7.

Aktiva [des Unternehmens] wie Wissen, Humankapital, Beziehungen, Vertrauen und Reputation“ führen könnten.¹²²

Wieder auf Fusionen an Hochschulen gewendet: **‚Fusionsgewinne‘ sind erst mittel- bis langfristig und (im derzeitigen staatsfinanzierten, nicht primär und unmittelbar leistungsgebundenen deutschen Hochschulsystem) nicht überwiegend monetär zu entwerfen.** Das eigentliche ‚Gewinnversprechen‘ liegt in der Entwicklung tatsächlich innovativer Strukturen für Forschung und Lehre, neuer, gemeinsam betriebener Forschungsprojekte und gemeinsam entwickelter Studienangebote, die sich dann auch in Form von Prestigeerhöhung und erhöhter Standortattraktivität von Fachbereichen und Hochschulen ‚auszahlen‘ kann. Wie es das offenbar erfolgreiche Beispiel der Fusion von drei wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Hochschule Reutlingen zur ESB Business School zeigt, scheint dies am ehesten dann zu gelingen, wenn die Fusion freiwillig seitens der Fachbereiche und unter Realisierung von strategischen Passungen der Fusionspartner begonnen wurde.¹²³

5.1.2.5 Interviews: „man fliegt auf Sicht“

Die Interviews, die mit Fachbereichsvertretern bzw. Gründungsdekanen geführt wurden, bezogen sich auf Fusionsfälle, die seitens der Hochschulleitung veranlasst worden waren (z.T. war zudem das Ministerium involviert). Die **mit der Fusion seitens der Hochschulleitung verbundenen mittel- bis langfristigen Wirkungserwartungen** waren in den Interviews bei der Reflexion auf den Managementprozess erstaunlich wenig präsent. Es wurde immerhin die Vermutung geäußert, dass sich Hochschulleitungen von Fusionen versprechen könnten, die Anzahl der Gesprächspartner (Dekaninnen/Dekane) innerhalb der Hochschule und damit den hochschulinternen Koordinationsaufwand für das Präsidium bzw. Rektorat zu reduzieren, der durch die Einführung von Zielvereinbarungen mit dem Ministerium vorher deutlich erhöht worden war. Erhofft würde also eine bessere intraorganisationale Steuerungsmöglichkeit durch das zentrale Leitungsorgan.

Auch konkrete, **durch die Hochschulleitung vorgegebene Ziele** der Fusion wurden in den Interviews eher selten expliziert („operative Ziele hat es kaum, nicht gegeben“). Waren diese vorhanden, wie beispielsweise die Einstellung eines Studiengangs, wurden sie seitens der Gesprächspartner in ihre Managementaufgabe sozusagen als ‚eben vorhandene und zu erledigende Vorgabe‘ pragmatisch integriert („die Ziele waren vorgegeben, da gab es nichts zu diskutieren“).

Die Gesprächspartner verstanden als **ihr eigenes und eigentliches Leitziel** und zugleich als Kernaufgabe des Managements (in der Post-Merger-Phase) durchweg die **gemeinsame Identifikation und Umsetzung konkreter Kooperationsmöglichkeiten in Forschung und Lehre** durch die beteiligten Fachbereiche. Breiteren Raum nahm zudem die Aufgabe der Umstrukturierung von Verwaltungsprozessen zum Zweck der Realisierung möglicher Synergieeffekte ein (z.B. die Einrichtung eines zentralen Sekretariats, das angesichts der zusam-

¹²² Vgl.: Jansen, Stephan (2002): Die Härte der weichen Faktoren – Post-Merger-Management bei Unternehmenszusammenschlüssen. In: Eberhard-von-Kuenheim-Stiftung (Hg.): Die Werte des Unternehmens. Stuttgart/Leipzig, 46-56; hier: 47.

¹²³ Vgl. u.a.: Hochschule Reutlingen. idw-Pressemitteilung vom 2.6.2008: Ab 1.6.2008 – Fusion der BWL-Fakultäten in Reutlingen. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news263181>; letzter Zugriff: 30.10.2009 und: [Hochschule Reutlingen. Homepage der ESB Business School.] Stimmen zur Fakultät. URL: <http://www.esb-reutlingen.de/business-school/rankings/stimmen-zur-fakultaet.html>; letzter Zugriff: 8.12.2010.

mengelegten Kapazitäten mit Vertretungsregelungen arbeiten und den gesamten Tag geöffnet sein konnte).

Schließlich lässt sich aus den Interviews eine grundlegend **pragmatische Haltung gegenüber Zielen und Wirkungserwartungen** herauslesen, die zwar deren Wert als strategisch ausgerichtete Planungs-, Sammlungs- oder Orientierungsinstrumente anerkennt. Gleichzeitig wird aber angesichts eines Handlungsfeldes, dessen Entwicklung als schwer planbar und das als hoch komplex, z.T. als paradoxal beschrieben wird (insbesondere, wenn der Fusionsprozess von den beteiligten Fachbereichen nicht selbst initiiert und gewollt wird), eine Haltung eingenommen, die am ehesten als **eine grundsätzliche und bewusste Hinneigung zu einer Art ‚situativem Management‘** zu kennzeichnen wäre. Dieses scheint vor allem auf eine permanent neu anzustellende Situationsanalyse durch die Leitungspersonlichkeiten und auf ein breites (Methoden-)Repertoire an Handlungs- bzw. Reaktionsmöglichkeiten zu vertrauen. Die Auswahl der jeweiligen Optionen muss demnach zwar immer zielbezogen begründet sein, allerdings bezieht das Management seine Stärke aus einer grundsätzlichen Flexibilität und pragmatisch orientierten Reflexionsfähigkeit, nicht aus starren Planungsvorgaben.¹²⁴ Dazu einige Interview-Zitate:

- „Fusionsmanagement ist learning by doing, auch als Konzept – so komplex, wie die Realität ist, können Sie gar nicht denken“.
- „Man kann nicht versuchen, Dinge hinterm Komma zu regeln, wenn noch niemand weiß, was vor dem Komma steht“.
- Die „Dinge sind fließend“.
- Man braucht „Offenheit“ gegenüber der Entwicklung des Prozesses, keine Detailplanung: „Das haben Sie sonst zu 50% vergessen – und zu 50% kommt es anders“.
- Fusionsmanagement, eine Operation „am lebendigen Körper“.
- Der „Zufall war mit dabei“.
- „[M]an fliegt auf Sicht“.

5.2 Merger-Management: bis zum Fusionsbeschluss

Wie in Kapitel 3.2.1 erläutert, wird in der **Merger-Phase im Bereich von privatwirtschaftlichen Fusionen** das als Fusionskandidat ins Auge gefasste Unternehmen im gegenseitigen Kontakt der Fusionspartner auf Herz und Nieren geprüft (Due Diligence), vor allem im Hinblick auf die Realisierungsmöglichkeit der mit der Fusion verknüpften Ziele und Erwartungen. Im Anschluss an Jansen sind zudem bereits in dieser Phase Planungen der Post-Merger-Phase zu integrieren. Dazu gehören u.a. der gemeinsame „Versuch der Ermittlung einer synergieoptimalen Integrationstiefe“ und die „organisationale Verankerung und Architektur der Post-Merger-Aktivitäten“.¹²⁵ Bei zufriedenstellendem Ergebnis der Vorklärungen und Prognosen werden die notwendigen finanziellen und vertraglichen Klärungen vorgenommen, um dann zwischen den Fusionspartnern einen Vertrag zu unterzeichnen.

¹²⁴ Vgl. zu diesem Managementverständnis im Hinblick auf den allgemeineren Bereich des Strategischen Managements an Hochschulen: Behm, Britta L./Berthold, Christian (2011): Developing Strategies for a Higher Education Institution and its faculties/ departments (Arbeitstitel). Zur Veröffentlichung vorgesehen in: J. Kohler et al. (Hg.): Handbook on Leadership and Governance in Higher Education. Stuttgart.

¹²⁵ Vgl.: Jansen 2002, 49.

Die für die Privatwirtschaft geltende Abfolge von Pre-Merger- und Merger-Phase ist **im Hochschulbereich**, wie in Abschnitt 5.1.1.3 gezeigt, derzeit eher selten gegeben. Das Phasenmodell scheint dort vielmehr, insbesondere bei unfreiwilligen Fusionen, auf den Kopf gestellt (holzschnittartig formuliert: zuerst ein auf groben Planungen und Annahmen basierender Beschluss zur Fusion, dann erst intensive Auslotung und Planung in den beteiligten Einrichtungen mit hoher Eigenverantwortung der Fachbereiche). Trotz dieser Unterschiede können einzelne Faktoren, die das Merger-Management des Fusionsprozesses in der Privatwirtschaft qualitativ bestimmen, als Orientierungspunkte auch für Hochschulen dienen. Im Folgenden werden daher nach einem ersten Überblick über die wichtigsten Aufgaben des Merger-Managements an Hochschulen fünf, als besonders zentral erachtete Themenbereiche vertieft. Diese beziehen sich vornehmlich auf die Planung der Post-Merger-Aktivitäten.¹²⁶

5.2.1 Überblick: Prioritäre Aufgaben

Im Jahr 2000 haben **800 Top-Manager der Privatwirtschaft** in einer Großumfrage mehrheitlich drei prioritäre Aufgaben des Fusionsmanagements in Bezug auf die Planung der Post-Merger-Phase genannt:

1. Schnelle Entscheidung über die Führungsstruktur,
2. Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie,
3. Einsatz von Integrations- und Projektteams.¹²⁷

Für Fachbereichsfusionen liegt eine ähnlich gerichtete empirische Studie noch nicht vor. Nimmt man allerdings die in der privatwirtschaftlichen Fusionsforschung aktuell der Merger-Phase zugeordneten identifizierten Dollpunkte für ein ‚gelungenes Management‘ zusammen mit Aussagen der Interviewpartner und Schilderungen aus Fusionsberichten, gehören an Hochschulen zu den **wichtigsten Aufgaben**, die **im Vorfeld des tatsächlichen Integrationsgeschehens** durch die beteiligten Fachbereiche anzugehen wären:

- **die Einigung über die Entscheidungsstrukturen;**
- **die Einigung über den Modus der Budgetverteilung (v.a. bei Globalhaushalten);**
- die Reflexion über Standortfragen;
- die Reflexion über Integrationstiefe und Geschwindigkeit der Fusion sowie
- die Vereinbarung von Unterstützungsleistungen seitens der Hochschulleitung.

Die Einigung über neue, gemeinsame Entscheidungsstrukturen beziehungsweise, präziser, die Einigung über den *Modus*, nach dem Fachbereichsrat und Dekanat des neuen Großfachbereichs zu wählen und zu besetzen sind, besitzt zusammen mit der Einigung über den Modus der Budgetverteilung hohe Priorität. So wurde in den Interviews mehrfach geäußert, dass zwar zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Fusionsauftrag des Präsidiums/Senats (inklusive des Stichtags der Einrichtung des neuen Großfachbereichs) vorgelegen, aber niemand

¹²⁶ Die Planung der Post-Merger-Aktivitäten kann auch direkt der Phase des Post-Merger zugeordnet werden (vgl. Kap. 3.2.1 und Abb. 1) und muss dort sowieso, in einem höheren Detail- und Konkretisierungsgrad erfolgen. De facto sind diese Planungen an Hochschulen vermutlich mehrheitlich bereits in der Post-Merger-Phase (also nach dem Fusionsbeschluss) verortet. Jedoch sprechen die von Jansen vorgebrachten Argumente klar dafür, dass die Aufgaben und spezifischen Herausforderungen der Post-Merger-Phase bereits vorher, beim Entscheidungsprozess über die Fusionsoption berücksichtigt werden sollten (vgl. Kap. 3.2.1).

¹²⁷ Die Befragung wurde von Jansen unternommen, der allerdings einschränkend feststellt: "konkrete, den Gesamtprozess umfassende Analysen von Erfolgsfaktoren auf der Aufgabenebene [sind] in der Literatur [Fusionsforschung] nicht zu finden". Vgl.: Jansen 2004a, 203 ff.; Zitat: 205.

der verantwortlichen ‚Altdekaninnen‘ und ‚-dekane‘ so recht gewusst hätte, wie man mit der Situation umgehen sollte: **„alle schlichen umeinander herum“**, **„man traf sich, und man wusste nicht: was tun“**, „alle wissen, dass es kommt, aber keiner tut was“. Diese Situation hätte sich erst dann gelöst, als mit den Themen Entscheidungsstrukturen und Budget ein Umgang gefunden worden sei. Dem korrespondiert die Wahrnehmung, dass **die größten Schwierigkeiten in der Anfangsphase**, also zwar nach dem Fusionsbeschluss, aber noch vor dem eigentlichen ‚alltäglichen‘ Zusammengehen lägen. Offenbar gibt es in dieser Phase angesichts einer unbekannteren Situation, die zudem teilweise mit erheblichem Druck (z.B. in Form von Sparauflagen) verbunden ist, eine erhöhte Unsicherheit.

Zusätzlich zu den o.g. Prioritäten sind **in der Planungsarchitektur zu berücksichtigen**:

- die Sicherung der Transparenz aller Entscheidungen;
- die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie;
- die Identifikation der Kernaufgaben und -prozesse, die trotz Fusion reibungslos ablaufen müssen (z.B. in der Lehre das Studienangebot, Beratungen, Prüfungen ...);
- die gemeinsame Analyse der Ausgangslage (Rahmenbedingungen, Vorgaben, bereits bestehende Entwicklungsplanungen der Fusionspartner ...)
- die Entwicklung einer gemeinsamen Zielperspektive (z.B. Leitbild) zwischen den beteiligten Fachbereichen;
- erste Überlegungen zu gemeinsamen Angeboten und Vernetzungsmöglichkeiten in Forschung und Lehre;
- die Anlage einer funktionalen Aufbauorganisation auch in der Verwaltung;
- die Identifikation von Risiken und Widerständen (z.B. Angst um den Arbeitsplatz, Mangel an Räumen ...).

Letztlich ist die **fallspezifische Identifikation und Priorisierung der wichtigsten Aufgaben des Fusionsmanagements** selbst eine der zentralen Aufgaben der Fusionsplanung vor der Post-Merger-Integration.

5.2.2 Einigung über Entscheidungsstrukturen

Um die große Bedeutung besser zu verstehen, die eine Einigung über die Entscheidungsstrukturen des neuen Großfachbereichs für Fusionsprozesse an Hochschulen besitzt, ist ins Bewusstsein zu rufen, dass eine Fusion **bis dato bestehende Gleichgewichte zwischen den ehemaligen Einzelfachbereichen (bis hinunter zu den Lehrstühlen) massiv ins Wanken bringen** kann. Anders formuliert: Vorher bereits bestehende, aber selten thematisierte Unterschiede können im Fusionsgeschehen plötzlich als Diskurse der Macht hervortreten. Gemeint sind beispielsweise Einflussmöglichkeiten, die auf der unterschiedlichen Größe (gemessen z.B. in der Anzahl der Professuren und/oder Studierenden) beruhen können, differenzierter ausgeprägte Forschungsstärken (beurteilt z.B. nach dem Drittmittelaufkommen) und damit verbundene ungleichgewichtige Machtverhältnisse, unterschiedliche Fachprofile und -kulturen und das damit ggf. verbundene, jeweils spezifische ‚argumentative Vermögen‘ bei Verhandlungen über die Verteilung der vorhandenen Mittel usw. Diese Unterschiede sind in der Regel an der ‚ruhenden Hochschule‘ strukturell überdeckt, z.B. dadurch, dass Fachbereiche einer Hochschule untereinander formal gleichberechtigt sind und sich (bis zum Fusionsgeschehen) selbst verwalten bzw. ihre strategische Ausrichtung weitgehend eigenverantwortlich regeln. – Hinzu kommt, dass in individueller Perspektive unter Professorinnen und Professoren zumeist **Kollegialität als ein habitualisiertes Prinzip** wirkt, das die

Annahme grundsätzlicher professioneller Gleichwertigkeit des jeweils anderen beinhaltet.¹²⁸ Wie eingangs festgestellt: Ein Fusionsauftrag – womöglich noch versehen mit Sparauflagen oder dem Auftrag, bestimmte Angebote einzustellen, – stört dieses Gleichgewicht massiv.

Die bei allen Seiten vorhandene Anfangsunsicherheit im Umgang mit der Fusionsituation löst sich ein Stück weit erst, sobald die Fragen der Entscheidungsstrukturen (und der Budgetverteilung) geklärt sind. Dabei sind im Hinblick auf den **Besetzungsmodus der zentralen Leitungspositionen** drei Möglichkeiten hervorzuheben, die alle darauf zielen, dass zunächst (das heißt mindestens für eine Wahlperiode) die Mitbestimmung aller beteiligten Fachbereiche weitgehend gleichberechtigt gesichert wird; was letztlich ein Versuch ist, ein neues (ggf. temporäres) Gleichgewicht herzustellen:

1. Alle Fusionsfachbereiche stellen eine Vertreterin oder einen Vertreter zur Wahl – die Person mit den meisten Stimmen wird Dekanin/Dekan, die anderen erhalten *automatisch* die Positionen von Prodekanin/-dekan und Studiendekanin/-dekan;
2. Bildung eines temporär erweiterten Dekanats; diese Möglichkeit hängt eng mit der ersten zusammen und bietet sich dort an, wo mehr Fachbereiche als vorhandene Leitungspositionen im Dekanat vorhanden sind;
3. Rotationsversprechen: Es gibt eine Selbstverpflichtung der/des zuerst gewählten Dekanin/Dekans, sich im folgenden Wahlturnus nicht noch einmal in diese Position wählen zu lassen; diese Position wird dann durch eine(n) Vertreter(in) aus einem der anderen ‚Altfachbereiche‘ besetzt.

Unterstützend wirken kann es, zwischen den ‚Altdekaninnen und -dekanen‘ über die jeweils vereinbarten Modalitäten klare mündliche Absprachen bis hin zu schriftlichen Vereinbarungen zu treffen. Basis hierfür ist allerdings immer **gegenseitiges Vertrauen**, da man es zu meist nicht mit rechtlich verbindlichen ‚Fusionsverträgen‘ zu tun hat.

Für die Wahl des neuen (Übergangs-)Dekanats wird in der Regel ein **Übergangsfachbereichsrat** gebildet, der von der Größe her alle Personen der Altfachbereichsräte umfassen kann; ggf. mit Sondergenehmigung des Ministeriums. Entscheidend ist dabei, dass das neue Gremium nicht durch das sonst übliche Wahlverfahren legitimiert, sondern ein Verfahren gefunden wird, das auch hier die gleichberechtigte Mitwirkung aller Fusionsfachbereiche sichert. Andernfalls setzt sich wahrscheinlich der größere Fachbereich gegen den/die kleineren durch und die Überrepräsentanz des großen Fachbereichs läuft Gefahr, zu Abschottungsprozessen und den oben genannten Scheinlösungen zu führen.

Die Repräsentanz der beteiligten Fachbereiche ist auch bei den **Subentscheidungsstrukturen**, wie z.B. Prüfungsausschüssen oder Studienkommissionen, zu berücksichtigen (vgl. Kap. 5.3.3). Hinzu kommt, dass in der Regel **unterhalb der zu fusionierenden Fachbereiche Binnenstrukturen** wie Institute, Seminare, Arbeitsgruppe u.ä. existieren, die durch eine hohe Identifikation der Mitglieder (Professor(inn)en, Mitarbeiter(innen), aber auch Studierende) gekennzeichnet sind und die ihre Existenz als relativ autonome institutionalisierte Einheiten durch eine Fusion vermutlich in Frage gestellt sehen. Die Einbeziehung der Leitungen/Sprecher(innen) dieser Binnenorganisationen spielt daher eine erhebliche Rolle. Darüber hinaus ist zu beachten, dass es an Hochschulen neben den gesetzlich und seitens der Grundordnung vorgesehenen Entscheidungsstrukturen diverse **informelle Entscheidungs-**

¹²⁸ Vgl. dazu z.B.: Schimank, Uwe (2005b): Politikberatung als Verrat. Leistungsbeurteilung von Kollegen am Beispiel von Evaluationen im Hochschulsystem. In: Forschung & Lehre. 2, 76-79.

wege gibt, die durch die jeweiligen Persönlichkeiten geprägt sind. Auch diese müssen eingebunden werden. Zudem, so wurde in einem der Interviews hervorgehoben, ist durch klare Regelungen zwischen der Hochschulleitung und den Fusionsverantwortlichen (oder dem entsprechenden Gremium) sicherzustellen, dass es **keine ‚grauen Wege‘ zur Entscheidungssteuerung aus den fusionierenden Fachbereichen zur Hochschulleitung** gibt.

Mit der Regelung der künftigen Entscheidungsstrukturen eng zusammen hängt schließlich die Verankerung der **operativen Verantwortung für die Gestaltung des Fusionsprozesses**. Diese liegt in der Regel bei den neu gebildeten (Übergangs-)Dekanaten. Allerdings besteht ebenfalls die Möglichkeit der Einrichtung einer temporär erweiterten Hochschulleitung, der Einsetzung einer Steuerungsgruppe oder ähnlicher Einrichtungen. Möglich sind auch gemischte Designs (z.B. temporär erweiterte Hochschulleitung *und* Steuerungsgruppe), die aber mit entsprechend höherem Koordinationsaufwand verbunden sind.¹²⁹

5.2.3 Vereinbarung von Budgetverteilung und -verwaltung

Auch der Modus der Mittelverteilung kann – insbesondere beim Vorhandensein eines Globalbudgets – für den weiteren Verlauf des Fusionsprozesses essentiell sein. **Im Laufe einer Fusion kommen tendenziell alle Leistungen und Mittelzuwendungen auf den Prüfstand, wobei grundsätzlich keiner der Fusionspartner Mittelkürzungen hinnehmen möchte**. Spätestens jetzt fällt es aber auf, wenn z.B. ein Fachbereich im Vergleich zu den anderen weniger Studierende pro Lehrenden hat, aber bislang bestimmte finanzielle Grundzuweisungen aus dem Zentralbudget (beispielsweise für eine Sekretariatsstelle) in gleicher Höhe wie die anderen Fachbereiche erhielt. Das heißt: es können auch hier Unsicherheiten, Animositäten und Widerstand entstehen; insbesondere dann, wenn ein Globalbudget es ermöglicht, über die Verteilung der von der Zentrale erhaltenen Mittel neu zu bestimmen, z.B. nach leistungsorientierten Kennzahlen.

Es gibt auf den ersten Blick zwei unterschiedliche **Wege, die neue Mittelverteilung zu regulieren**:

- 1) über einen festen, zeitlich konstanten Schlüssel in Anlehnung an den bisherigen Status quo oder
- 2) nach Bedarf und Leistung.

Der erste Weg sorgt zunächst eindeutig für Beruhigung – zumal wenn beschlossen wird, den Status quo der beteiligten Fachbereiche über einen definierten Zeitraum hinweg zu bewahren. Dies kann z.B. dann geboten sein, wenn der Fusionsprozess überhaupt erst akzeptabel gemacht und sozusagen der Boden dafür bereitet werden muss, dass sich die Fachbereichsmitglieder auf den Prozess einlassen. *Die zweite Option* ermöglicht eine stärker leistungsbezogene Ausrichtung mit größerem Steuerungseffekt und ist im Zweifel ‚im Sinne des Erfinders‘ der Fusion, da es mittelfristig auch darauf ankommt, begrenzt vorhandene Mittel auf

¹²⁹ In der Online-Umfrage von Sommer 2010 wurde u.a. nach der *Verantwortlichkeit für das Prozessmanagement eines ausgewählten Fusionsfalls* gefragt. Mehrfachnennungen waren bei der Beantwortung der Frage möglich. 26 von 32 Hochschulleitungen gaben für den von ihnen ausgewählten Fall an, dass die Hochschulleitung verantwortlich gewesen sei. Es ist allerdings zu vermuten, dass sich diese Angabe v.a. auf die Gesamtverantwortung für die Hochschulentwicklung bezieht und eher nicht auf die operative Verantwortung für die einzelnen Fusionsfälle. 5 von 32 Hochschulleitungen gaben ein temporär erweitertes Dekanat und 3 eine temporär erweiterte Hochschulleitung an. Viermal wurde eine Steuerungsgruppe bzw. eine ähnliche Konstruktionen („Ständiger Ausschuss für Organisationsangelegenheiten“) benannt und dreimal die Fachbereichsleitungen (Dekanat, Fachbereichsrat, Gründungsdekan).

eine effiziente und nachvollziehbare Weise einzusetzen. Allerdings kann diese Option mit erheblichen Widerständen verbunden sein, die die gesamte Fusion blockieren können. Gegebenenfalls besteht daher **ein dritter Weg** darin, ein **Mischmodell** zu vereinbaren, in dem gewisse Grundzuweisungen (ggf. in Anlehnung an gewohnte Modi) fixiert und zeitlich konstant verabredet werden – ein Teil aber bereits nach Kennzahlen vergeben wird. Diese Kennzahlen sollten vorzugsweise in Bezug auf Leistungserbringungen in neuen, gemeinsamen Forschungsprojekten oder Studiengängen vereinbart werden. Zudem können für die Aufrechterhaltung oder die Verbesserung der Infrastruktur (z.B. Werkstatt oder räumliche Ausstattung) bestimmte Summen pauschal von den Mitteln der einzelnen Fachbereiche zentral einbehalten werden, wovon am Ende (aufgrund der erhöhten Gesamtsumme) alle profitieren sollten.

Zu bedenken ist schließlich, **mit welchen Handlungsmöglichkeiten die neue Fachbereichsleitung budgetseitig ausgestattet werden und wer jeweils die Mittel verwalten soll**. Es könnte beispielsweise ein gewisser Betrag (von Sachmitteln in Lehre und Forschung, ggf. auch aus Stellenschöpfung) in ein fachbereichszentrales Budget eingehen, nicht nur um eine Reserve für unvorhergesehene Aufwendungen zu bilden, sondern auch um für innovative Projekte im Sinne der strategischen Ausrichtung des neuen Großfachbereichs eine gewisse Verfügungsmasse zu besitzen. Was im Übrigen einer der möglichen Vorteile von Fusionen ist, da hier die sogenannte ‚kritische Masse‘ auch finanziell gebildet werden kann. – Bei der Verwaltung der Mittel sollte ebenfalls genau geprüft werden, ob hier eine fachbereichszentrale oder -dezentrale Mittelverwaltung sinnvoll ist. Dabei spielt natürlich auch die Größe der beteiligten Fachbereiche eine Rolle – gerade bei kleinen Alt-Fachbereichen kann eine fachbereichszentrale Budgetverwaltung die erwünschten Synergieeffekte erbringen. Bei größeren Einheiten ist es z.B. möglich, (ggf. ausgewählte) Personalmittel fachbereichszentral zu verwalten und den Rest – in Verlängerung des Globalbudgetprinzips – bedarfsgerecht auf Arbeitsbereiche, Labore oder Arbeitsgruppen (mit eigener Kostenstelle und Budgetverantwortung) zu verteilen.¹³⁰

5.2.4 Einigung über Integrationstiefe und Geschwindigkeit der Fusion

In der Privatwirtschaft gehört zur Merger-Phase unter anderem die **Ermittlung einer „synergieoptimalen Integrationstiefe“**. Für die Realisierung der mit der neuen organisationalen Konstellation beabsichtigten Wertsteigerung des Unternehmens kommt es also für die beteiligten Fusionspartner darauf an, den *fallweise* angemessenen Grad von voller Integration („Absorption“), partieller Integration („Symbiose“) oder „Erhaltung“ der jeweiligen Leistungsbereiche, Organisationsstrukturen und Kulturen zu finden.¹³¹ Im Unterschied zu M&A in der Privatwirtschaft treffen bei Fachbereichsfusionen an staatlichen Hochschulen prinzipiell gleichberechtigte Einrichtungen aufeinander. Von einer Akquisition im privatwirtschaftlichen Sinne ist daher nicht zu sprechen: keiner der beteiligten Fachbereiche ist ‚der Käufer‘ und

¹³⁰ Der Passus zur Budgetverteilung orientiert sich u.a. an: Seling-Biehuse, Petra (2009): Fakultätsmanagement an der HAW Hamburg. [PowerPoint-Präsentation] 14. und 15. Mai 2009. URL: http://www.hochschulkurs.de/2008SF4_seling-biehuse.pdf; letzter Zugriff: 18.11.2009.; hier: Folie 15.

¹³¹ Vgl.: Jansen 2002; Zitate: 49 f. – Zudem gibt es in der Privatwirtschaft für eine „Fusion unter Gleichen“ den Typus der „Symmetrie-Fusion“, die laut Jansen aber äußerst selten anzutreffen ist. Für diesen Typus „wird ein prinzipiell unplanbarer, evolutiver Verlauf angenommen, der auf einer gemeinsamen, vertrauensbewussten Schaffung einer neu zu schaffenden Organisation (Neugründung statt Absorption) basiert“. Ebd., 50. Vgl. dazu: Jansen 2004a, 297-303 und, zu Public Mergers: Ders. 2004b, 29.

besitzt zumeist auch nicht eine gravierend stärkere Verhandlungsposition, die es ihm ermöglichte, den Fusionspartner zu absorbieren. Insofern wäre zwischen den beteiligten Fachbereichen fallweise zu verhandeln, wie tief die geplante Fusion – gegebenenfalls für einzelne Leistungsbereiche unterschiedlich – reichen soll. Die Beteiligten hätten mithin zu analysieren und darüber zu entscheiden, was im Hinblick auf die Fusionsziele und -erwartungen jeweils am sinnvollsten erscheint: die Unterstützung von „Autonomiebedarfe[n]“ oder von „Interdependenznotwendigkeiten“¹³². Es wäre daher z.B. durchaus ‚erlaubt‘, einen neuen Großfachbereich zunächst mit weiten dezentralen Autonomiespielräumen zu konzipieren, *solange* diese Struktur die anvisierten Fusionsziele besser unterstützt, als eine stärker zentral ausgerichtete Organisation.¹³³

Um dafür ein scheinbar marginales **Beispiel aus den Interviews** zu geben: In einem Fall wurde seitens des verantwortlichen Dekanats bewusst von Anfang an eine gemeinsame **Weihnachtsfeier** des neuen Großfachbereichs ausgerichtet, die inzwischen von den Beteiligten sehr gut angenommen wird. Im anderen Fall wurde ebenso bewusst darauf verzichtet und den einzelnen Bereichen Raum für ihre eigenen Feierlichkeiten gegeben – wiederum zur Zufriedenheit der Beteiligten. In einem anderen Beispiel verfolgte das Gründungsdekanat an einer Fachhochschule unter Hinweis auf das hohe Gut der intrinsischen Motivation der Wissenschaftler(innen) ganz bewusst die Strategie, dass **fachspezifische „Ecken und Nischen“** zunächst erhalten bleiben sollten („diese Heimat muss bewahrt werden“); eine neue gemeinsame Kultur sollte nicht von jetzt auf gleich erzwungen werden, sondern sich organisch entwickeln können, nach dem Motto: es „muss Zeit gegeben werden, etwas zusammen zu machen“. Stärker in den Bereich sogenannter ‚harter Faktoren‘ gerückt: Die **Budgetverwaltung** könnte zu einem großen Teil zunächst den Einzelbereichen überantwortet *oder* überwiegend zentral angesiedelt werden. In beiden Fällen sollten allerdings gute Gründe genannt werden, die in Bezug auf die mit der Fusion verbundenen Ziele zu stehen hätten. Und diese liegen per definitionem in der Schaffung einer neuen, *gemeinsam* sich verwaltenden und (strategisch) steuernden Organisation, die insofern auch ein Mindestmaß an gemeinsam erbrachten Leistungen und Identifikation erfordert. Sonst könnte man besser eine projektspezifische Kooperation in Lehre und/oder Forschung anstreben und sich den Fusionsaufwand ersparen!

Was in den vorigen Überlegungen bereits anklang, ist die **zeitliche Dimension**. Diese ist **bei der Auseinandersetzung mit der Integrationstiefe** *sozusagen* ‚der Joker‘. So besteht zumeist die Option, dem Fusionsprozess bzw. der eigentlichen Integration von vornherein einen gewissen zeitlichen Spielraum zu gewähren. Die oft ventilierte „Forderung nach einer hohen Integrationsgeschwindigkeit nach dem Closing“ (Vertragsschluss) ist laut Jansen zwar „eine der faszinierenden Konstanten der Management-Philosophie“; – allerdings empirisch nicht zu belegen. **„Im Gegenteil: Die Langsamen sind die Gewinner“**.¹³⁴ Und zu ‚den

¹³² Die beiden konfligierenden Dimensionen „Autonomiebedarfe“ und „Interdependenznotwendigkeiten“ folgen laut Jansen einer Portfoliologik und ermöglichen es, verschiedene Integrations-Typologien für das Integrationsmanagement zu entwerfen. Vgl. Näheres bei: Jansen 2004a, 298 ff.

¹³³ Zitat: Jansen 2002, 50. Jansen ordnet allerdings der „Fusion unter Gleichen“ eindeutig den Modus einer symbiotischen Koordinationsform zu, was die gemeinsame Neugründung einer Organisation impliziert. Ebd., 49 f.

¹³⁴ Vgl. zum Forschungsstand im Hinblick auf die Geschwindigkeit von unternehmerischen Fusionen Jansen 2004a, 304-307. Zitate: Ebd., 304 und Ders. 2002, 50. – Jansen hat in der hier zugrundegelegten eigenen empirischen Studie die „Zeitspanne zwischen Closing und effektivem Start der Integrationsaktivitäten“ untersucht. Vgl.: Jansen 2004a, 305, Anm. 185.

Langsamem‘ gehören offenbar wesentlich die *gleichstarken* Fusionspartner, die „erwartungsgemäß signifikant mehr Zeit“ für die Integration brauchen.¹³⁵ **Argumente für eine geringe Integrationsgeschwindigkeit**, die sich auch auf Fachbereichsfusionen übertragen lassen, sind demnach u.a.:

- „Wechselseitiges gründliches Kennenlernen der Fähigkeiten, Strategie- und Wertvorstellungen [...] verbunden mit Vertrauensaufbau beim Management und bei den Mitarbeitenden“;
- „Sicherung der Partizipation“;
- „[f]undiertere Strategieentwicklung auf Basis vertiefter Produkt-, Markt- und Ressourcentransfer-Analysen“ sowie
- „Vermeidung einer Überforderung der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden“.¹³⁶

Ausgerichtet ist die **Kalkulation des Fusionszeitraums** auf die voraussichtlich benötigte Zeit zur Realisierung der angestrebten Synergiegewinne. Für Fachbereichsfusionen stellen also die jeweiligen Ziele und entsprechende Erfolgsindikatoren die Basis für die Zeitplanung der Integrationsphase dar. In der Privatwirtschaft wird (je nach Ausgangslage und Integrationsstrategie) z.T. mit drei bis fünf Jahren gerechnet.¹³⁷ **Allerdings ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Aktivitäten der Integrationsphase überaus zügig angegangen und abgeschlossen werden sollten.** Dazu gehören bei Fachbereichsfusionen, wie erörtert, prioritär die Klärung der Entscheidungsstrukturen und der Budgetverteilung.

5.2.5 Berücksichtigung unterschiedlicher Standorte

Die Planung einer Fachbereichsfusion wird bei der Lokalisierung der Fusionspartner an unterschiedlichen Standorten vor eine **zusätzliche Herausforderung** gestellt, die einer zügigen Weichenstellung bedarf. Zu entscheiden wäre, ob diese Situation in Gänze oder partiell aufrecht erhalten werden soll – oder ob die Zusammenführung aller Fachbereiche an einem Standort machbar und den Fusionszielen nach sinnvoll ist. Den Planungen sind dabei zumeist deutliche **Grenzen in der Verfügbarkeit von Räumlichkeiten** gesetzt. Raum ist an den meisten Hochschulen ein rares und zugleich umkämpftes, z.T. symbolisch aufgeladenes Gut (z.B. Büro in der Frontseite in einem repräsentativen Gebäude). In dieser Frage ist daher die Einholung der Unterstützung durch die Hochschulleitung bzw. durch die zuständige Raumverwaltung notwendig. Zu klären ist nicht nur, welcher Raum (perspektivisch) überhaupt zur Verfügung. Darüber hinaus sind auch verbindliche Aussagen über die (finanzielle) zentrale Unterstützung bei Umzug, Renovierung oder ggf. beim Neubau zu treffen.

Grundsätzlich zu berücksichtigen ist bei der Entscheidungsfindung, dass die zumeist mit der Fusion beabsichtigte Integration der beteiligten Bereiche offensichtlich erheblich leichter ist, wenn die **Chance auf persönliche Begegnungen** der Fachbereichsmitglieder besteht. Diese kann gezielt veranlasst sein, z.B. über gemeinsame Sekretariate, Aufenthalts- und

¹³⁵ Ebd., 306.

¹³⁶ Ebd., 305.

¹³⁷ Jansen macht leider keine konkreten Angaben über die in Frage stehenden Zeiträume. Um dennoch eine grobe Vorstellung zu geben: Die o.g. ‚Management-Philosophie‘ kritisiert er z.B. als „100-Tage Mythos eines Anfangs“, während er an anderer Stelle feststellt, dass sich „Integrationsstrategien mit Kostensynergien“ schneller erzielen ließen, „innovationsbasierte Wachstumssynergien durchschnittlich drei bis fünf Jahre“ bräuchten. Vgl.: Ebd., 306 und Ders. 2002, 50 f.

Arbeits- bzw. Laborräume oder zufällig ‚auf dem Flur‘ passieren. Vermutlich ist die persönliche Begegnung sogar ein maßgeblicher ‚Erfolgsfaktor‘ für gelungene Fusionen, wenn man als solche jene betrachtet, bei denen sich die Mehrheit der Beteiligten auch gemeinsame Referenzpunkte gewählt hat, über die sich fortan die professionelle Identität konstruiert. Diese werden i.d.R. durch gemeinsame Aufgaben, Gespräche und dadurch allmählich aufgebautes Vertrauen geschaffen. Allerdings ist bei den Raumplanungen von vornherein mit zu bedenken, dass (v.a. bei unfreiwilligen Fusionen) die **Identifikation von Fachbereichen mit ‚ihren‘ Räumlichkeiten**, mit denen sich teilweise historisch weit zurückreichende Fachgeschichten verbinden, einen Aufschwung erhalten und sich – z.B. wenn ein Umzug geplant wird – erheblicher Widerstand entzünden kann. Wie die Interviews zeigten, sind es aber auch ganz pragmatische Gründe, die in diesem Kontext Widerstand veranlassen können; beispielsweise, wenn sich die **Wege** zu einer neuen, zentral angelegten Beratungsstelle für Studierende verlängern.

Gleichwohl wird aus den Interviews deutlich, dass bei der Fusion von Fachbereichen mit verschiedenen Standorten ein (ggf. zunächst nur symbolischer) Ort der Integration geschaffen werden sollte. Hierbei kann ein **gemeinsamer Auftritt im Internet** eine wichtige Rolle spielen.

5.2.6 Unterstützung durch die Hochschulleitung

Die Fusionsfachbereiche sind für das Management in der Post-Merger-Phase neben der Raumfrage in mehrfacher Hinsicht auf zentrale Unterstützung angewiesen. Diese sollte vor dem Beginn der eigentlichen Integrationsaktivitäten geklärt und vereinbart werden.

Bei der Hochschulleitung liegt es, in konkreten organisatorischen Belangen und der Absicherung von Hintergrundprozessen die **Unterstützung durch die Zentralverwaltung** und/oder zentraler Einrichtungen zu veranlassen: beispielsweise bei der Einrichtung oder Umstellung von IT-Strukturen, bei Planungsfragen – z.B. im Hinblick auf die Nutzung von Personal- und Budgetdaten –, im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder auch in Fragen einer ggf. notwendigen zügigen Personaleinstellung (z.B. neue Fachbereichsgeschäftsführung).

Wie in Abschnitt 5.1.2.4 erläutert, verursacht der Prozess der Fusion nicht unerhebliche **Aufwendungen und Kosten**, die von den Fachbereichen kaum alleine zu tragen sind. Konkret ginge es hier (der Größe und sonstiger Spezifika des Fusionsprojektes angemessen) um

- temporäre Personalabordnungen (z.B. im Planungsbereich);
- die Ermöglichung des Vorgriffs auf Stellenzusagen für eine ggf. befristete Koordinatoren-/Planungsstelle;
- rasche Entscheidungen über Anträge auf Stellenumwidmungen oder Wiederzuweisungen;
- die befristete Erhöhung von zweckgebundenen Budgetzuweisungen bei titelgebundener Bewirtschaftung (z.B. für Öffentlichkeitsarbeit);
- die Bereitstellung von Mitteln für Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching u.ä. (vgl. Kap. 5.3.4/Personalmanagement);
- die Übernahme von Moderationskosten u. dgl. mehr.

Schließlich gibt es die **Möglichkeit symbolischer Unterstützung in der hochschulexternen, vor allem aber auch der -internen Kommunikation** des Fusionsprozesses. Extern kann diese beispielsweise gegenüber Alumni-Vereinen oder Kooperationspartnern benötigt

werden. Intern brauchen Fusionsfachbereiche die Hochschulleitung sowohl in den Gremien und Organen der Hochschule ‚an ihrer Seite‘, wenn es z.B. im Senat darum gehen sollte, geeignete organisatorische Übergangsregelungen – etwa zur Zusammensetzung eines erweiterten Übergangsdekanats, für die die Grundordnung geändert werden muss – durchzusetzen. Die Dekanin oder der Dekan braucht aber ggf. ebenso argumentative und symbolische Hilfestellung bei vorhandenen Widerständen in den fusionierenden Fachbereichen selbst.

Alle Unterstützungsleistungen der Hochschulleitung sind idealiter in **Vereinbarungen** zwischen dem Präsidium/Rektorat und den beteiligten Fachbereichen (bzw. den Dekaninnen und Dekanen) in der Merger-Phase festzuhalten, so geschehen beispielsweise bei der Umstrukturierung der Lehrerausbildung der Universität zu Köln¹³⁸.

5.3 Post-Merger-Management: Ausgestaltung der Fusion ‚im Alltag‘

Nach der Gründung des neuen Großfachbereichs¹³⁹ beginnt die eigentliche Aufgabe des Post-Merger-Managements, die Ausfüllung des Fusionsbeschlusses in der täglichen Praxis. In Anlehnung an das in Kap. 3.2.1 skizzierte privatwirtschaftliche Modell umfassen die Post-Merger-Aktivitäten: 1. die Post-Merger-Planung auf der operationalen Ebene, 2. die konkrete Durchführung der Integrations- und/oder Vernetzungsmaßnahmen und 3. die Erfolgskontrolle (Post Merger Audit). Dem Modell nach wirkt das Management in dieser Phase übergreifend darauf hin, dass die mit dem Fusionsprojekt vorab kalkulierten „Vorteilspotentiale“ durch die Organisations-, in diesem Fall durch die Fachbereichsmitglieder realisiert werden können. Im Folgenden werden dazu ausschnitthaft einige als besonders relevant erachtete Handlungsfelder und Problembereiche thematisiert und diskutiert.¹⁴⁰

5.3.1 Homogenisierung: Datenbasis & IT-Strukturen

Um Kooperationsmöglichkeiten und Synergiepotentiale in Forschung, Lehre und Verwaltung zu realisieren, bedarf es im Prozess der Fachbereichsintegration i.d.R. einer Homogenisierung der zu erhebenden Daten und IT-Strukturen. **Homogenisierung** ist dabei als Ergebnis gemeinsamer Sammlungs-, Erklärungs- und Bewertungs-, Selektions- sowie ggf. Neukonstruktionsprozesse relevanter Daten, ihrer Erhebungs-, Speicher- und Verwertungsroutinen

¹³⁸ Vgl.: Webler 2006, 148.

¹³⁹ Wollte man aktuell, in Anlehnung an die Ergebnisse der Online-Befragung eine Art Regelfall für Fachbereichsfusionen konstruieren, ergäbe der *Fusionsbeschluss* zumeist auf Initiative der Hochschulleitung und unter Beteiligung des Senats (ggf. auch des Hochschulrats) an die beteiligten Fachbereiche, die den neuen Großfachbereich zu einem bestimmten Stichtag zu gründen haben. *Bis zur offiziellen Gründung* werden dann, wie skizziert, vor allem die Entscheidungsstrukturen und, besonders bei Globalhaushalten, der Modus der Budgetverteilung zu regeln sein. Die umfassende strategische Analyse und daraus resultierende konkrete Zielformulierung für die Fusion wird vermutlich, so eine Annahme der vorliegenden Arbeit, zumeist nicht vor dem Fusionsbeschluss geleistet (hier dürfte es nur um eine recht grobe Zielbestimmung gehen), sondern in den Anfang der Post-Merger-Phase (zwischen Beschluss und Gründung) verschoben und wäre daher primär Aufgabe der beteiligten Fachbereiche.

¹⁴⁰ Ein Vorschlag zur Binnenstrukturierung der Post-Merger-Phase ist in Abbildung 1 in Anlehnung an Jansen dargestellt. Die dort systematisch an den verschiedenen Handlungs- bzw. Managementbereichen eines Unternehmens/einer Organisation entwickelte Struktur wird im Folgenden nicht aufgenommen, da dieses den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten würde. Anschlussarbeiten fänden hier die Möglichkeit, die in der privatwirtschaftlichen Fusionsforschung erarbeiteten Ergebnisse für Fachbereichsfusionen zu prüfen und ggf. fruchtbar zu machen. Vgl. zum Post-Merger- bzw. Integrationsmanagement neben Jansen 2004a in knapper Überblicksform auch: Bartels, Eric/ Cosack, Sabine (2008): Integrationsmanagement. In: Picot, Gerhard (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 4., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart, 450-470 sowie, pragmatisch orientiert: Jochmann, Walter (2001): Erfolgreiches Gestalten von unternehmerischen Integrationsprozessen. In: Bertelsmann Stiftung/ Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen. Band 5: Fusionen gestalten. Gütersloh, 7-31.

zu betrachten. Ermöglicht werden soll durch den Prozess der Homogenisierung nicht nur eine bereichsübergreifende Kommunikation: die Mitglieder des neuen Großfachbereichs ‚wissen‘ (im Sinne: ein gemeinsames Verständnis darüber entwickelt haben), wovon man jeweils spricht. Darüber hinaus wird dadurch auch die Basis für strategische Entscheidungen über gemeinsame Entwicklungsvorhaben vorbereitet: z.B. für eine gemeinsame Profilierung der datenbezogenen als besonders ‚stark‘ identifizierten Forschungsbereiche oder die Verbesserung des Studienangebots durch Reduktion der Abbrecherquote in einem spezifischen Studiengang in Anlehnung an sehr gute Ergebnisse in einem anderen/best practice.

In der Realität von Fachbereichsfusionen **ist Ausgangspunkt** aller Wahrscheinlichkeit nach, dass die Daten der zentralen Leistungsbereiche in Forschung und Lehre (inklusive der QM-Systeme) unterschiedlich und mit verschiedenen Systemen erhoben, gesichert und verwertet werden. So kann es beispielsweise sein, dass der eine Fachbereich bereits einen detaillierten Lehrbericht erarbeitet hat (Daten über Studienanfänger(innen), Exmatrikulations- und Wechselstatistiken, Prüfungsstatistiken, Daten über Wartezeiten durch Studien- und Prüfungsorganisation etc.), diese Daten aber in den anderen Fachbereichen noch fehlen – oder dort zwar ähnliche Daten, aber in einem anderen Detaillierungsgrad, für jeweils andere zeitliche Perioden oder in anderen Darstellungsformaten erhoben werden, was die Vergleichbarkeit erheblich erschwert. Ähnliches gilt für den Forschungsbereich (Forschungsprojekte inklusive Laufzeiten und Verantwortlichkeiten, Veröffentlichungen, Drittmittelinwerbungen usw.) und für strategisch relevante Daten der Verwaltung (Stellenentwicklungsplan, Budgetübersichten usf.).

Mit der Angleichung der inhaltlichen Profile der Datensets untrennbar zusammen hängt die **Prüfung einer Angleichung der IT-Strukturen**. Abzuwägen wäre in mittel- und langfristiger Perspektive die Realisierung möglicher Synergieeffekte – die beispielsweise aus einer neuen zentralen Prüfungs- oder Personalbudgetverwaltung resultieren könnten – gegenüber dem finanziellen, Zeit- und Schulungsaufwand, der bei der Einführung neuer Systeme oder Komponenten entstünde.

Um einen **Maßstab für die notwendigen Angleichungen** zu besitzen und ggf. unnötigen Aufwand zu vermeiden, sollte zunächst Einigkeit über die strategisch relevanten Kennzahlen, ihren Detaillierungsgrad u.ä. hergestellt werden. Dies kann letztlich sinnvoll nur auf Basis einer gemeinsamen Entwicklungsperspektive geschehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die strategischen Überlegungen während des Prozesses zwar als Orientierung dienen, allerdings – aufgrund der entstehenden Wissens- und Perspektivanreicherung – im Projektverlauf in entsprechend einzuplanenden ‚Reflexionspunkten‘ modifiziert werden können.

Der gesamte Prozess der Angleichung kann geraume Zeit in Anspruch nehmen. Es empfiehlt sich, spezielle, fachbereichszentral angebundene Projektarbeitsgruppen einzurichten, in denen neben den IT-Fachleuten alle beteiligten Fachbereiche repräsentiert sind.

5.3.2 Kommunikation: Bannung des ‚Gerüchtemonsters‘

„Fusionen sind unentrinnbare Gerüchteküchen mit oft grausamen Horrorszenarien.“¹⁴¹ Während der Horror in der Privatwirtschaft durch handfeste individuelle Bedrohungen wie Umsetzung, massive Veränderungen des Aufgabengebietes bis hin zum Arbeits-

¹⁴¹ Der folgende Passus lehnt sich ausschnitthaft an Jansen an; vgl.: Jansen 2002, 30 (Zitat) und v.a.: Ders. 2004a, 404-423.

platzverlust gespeist wird, scheint das Ausmaß des Horrorpotentials bei Fachbereichsfusionen aufgrund der Existenz öffentlicher Tarifverträge und des unhintergehbaren Mitbestimmungsrechts der Hochschullehrer(innen) zwar begrenzter. Aber abgesehen davon, dass sich die Sachlage für die Verwaltungsangestellten anders ausnimmt, wird auch im Hochschulbereich Statusgruppen übergreifend der subjektiven Spekulation über anstehende, möglicherweise gravierende Veränderungen des eigenen Arbeitsalltags mit dem Bekanntwerden eines Fusionsbeschlusses (oder eines Fusionsgerüchtes) Tür und Tor geöffnet. Die **Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie** wird in der Wirtschaft entsprechend ernst genommen. Erinnert sei an die zitierte Umfrage von Jansen unter 800 Top-Managern, die diese Aufgabe unter die drei wichtigsten Aufgaben des Integrationsmanagements zählten (vgl. Kap. 5.2.2).

Auch die interviewten Experten von Fachbereichsfusionen teilten durchweg die Annahme der hohen Bedeutung von Kommunikation für die Integration der Fachbereiche. Wenn man eine Synthese der unterschiedlichen Aussagen versucht, verstanden sie unter einer gelungenen Kommunikation prioritär die Herstellung von **Transparenz** über den Prozess, dessen Ziele und Partizipationsmöglichkeiten. Betont wurde auch der positive Effekt der mit einer regelmäßigen Kommunikation verbundenen **Rückkopplungs- und Erdungsmöglichkeit** für sich als Dekane bzw. Mitglied der Steuerungsgruppe (mitbekommen, was läuft). Kommunikation bzw. Information über das Fusionsprojekt sei darüber hinaus ein geeigneter Anlass, um über den Prozess selbst im Fachbereich zu diskutieren und auf diesem Wege die **Akzeptanz** des Projektes zu ermöglichen bzw. zu verbessern und ggf. auch zusätzliche **Expertise** zu integrieren. Dass Kommunikation in diesem Sinne ‚oberstes Gebot‘ sei, wurde mehrfach betont („das Wichtigste: Kommunikation“ – „einfach mit den Leuten reden“; „in Hochschulen müssen Sie die Sachen transparent machen“).

Während in der Wirtschaft laut Jansen ein „umfassende[r] Masterplan“ der Fusionskommunikation entwickelt, die interne wie die externe Kommunikation also intensiv geplant wird,¹⁴² wird die Dimension der Kommunikation bei Fachbereichsfusionen von den Verantwortlichen zwar offenbar substantiell mitgedacht, aber selten eigens konzipiert oder als Programm verabschiedet (sicher auch mangels dafür zuständigen Personals). Um dem Informations- und Kommunikationsbedarf gerecht zu werden, wurde beispielsweise – unter Beibehaltung der Dienstberatungen der ehemaligen Einzelbereiche – das Format einer „Großen Dienstberatung“ eingeführt. Hierzu wurden alle Fachbereichsmitglieder (Lehrende, Studierendenvertreter(innen) und administratives Personal) eingeladen; Ziel war es, ein Forum zu bieten, um alle relevanten, den neuen Fachbereich insgesamt betreffenden Entscheidungen vorzustellen und zu diskutieren. An anderer Stelle wurden die Sitzungen des neuen Fachbereichsrats als „vertrauensbildende Plattform“ dezidiert für alle Teilnahmewilligen geöffnet. Vor allem aber investieren die verantwortlichen Fusionsdekane offenbar einen Großteil ihrer Zeit („**unendlich viel Zeit für Kommunikation**“) in zumeist bilaterale Gespräche. In Ergänzung zu diesen Maßnahmen könnten auch einige der von Jansen für den Wirtschaftsbereich aufgeführten Kommunikationsmöglichkeiten genutzt werden. Gemeint sind z.B. „Integrationszei- tungen, Intranets“ oder „Integrationsworkshops“.¹⁴³

Als den eigentlichen **Dreh- und Angelpunkt für eine ‚richtige Kommunikation‘** im Integrationsprozess – so der Eindruck aus den Interviews – betrachteten die Interviewpartner aller-

¹⁴² Jansen 2004a, 414 ff; Zitat: 414.

¹⁴³ Jansen 2002, 30.

dings ihre **eigene Haltung** bzw. ihr Selbstverständnis als Fusionsdekane/Mitglied der Steuerungsgruppe. Die Schaffung von „**Vertrauen**“, „**Glaubwürdigkeit**“ und die **Bemühung um „Authentizität**“ sind demnach Schlüsselfaktoren, die – verwurzelt in der Kommunikation – letztlich den Boden bereiten für einen erfolgreichen Fusionsprozess im Ganzen: „Fusionen können Sie nur im Blickwinkel gegenseitigen Vertrauens“ erfolgreich managen, sonst „wird jede Fakultätsratssitzung zur Schlacht“. Lothar Zechlin brachte zum Abschluss seiner Antrittsrede als Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen diese Haltung auf den Punkt, wenn er formulierte:

„Mit bloßer Modernisierungsrhetorik – die Politik ist gerade dabei, diese Lektion zu lernen – ist heute keine Begeisterung mehr zu erzielen. Was es in allen Organisationen und der Gesellschaft stattdessen gibt, ist eine tiefe Sehnsucht nach Authentizität und Verlässlichkeit“.¹⁴⁴

Unter Vermeidung des immer etwas problematischen Authentizitätsbegriffs ausgedrückt: Das Bemühen um Wahrhaftigkeit, gerade auch im Hinblick auf die mit der Fusion möglicherweise verbundenen ‚schlechten Nachrichten‘, wäre eine wesentliche Möglichkeit, um das eingangs aufgerufene ‚Gerüchtemonster‘ zu bannen. „**Bad news first!**“ bzw. die dahinter stehende Haltung von Offenheit und Wahrhaftigkeit ist dementsprechend offenbar auch eine der empirisch belegten erfolgreichen Kommunikationsstrategien im Wirtschaftszusammenhang.¹⁴⁵

5.3.3 Partizipation und Beteiligung: Bei Fachbereichsfusionen unabdingbar

Bei Fachbereichsfusionen schafft die Partizipation der Mitglieder die Bedingung für die notwendige **Integration von Expertise** in den Prozess und für die **Akzeptanz** des Fusionsprojekts. Partizipation hat zudem das Potential, die zentral für die Fusion verantwortlichen Personen zu **entlasten**. Nimmt man die Tatsache hinzu, dass der **Fusionserfolg** ganz wesentlich von dem Engagement und der Bereitschaft der Fachbereichsmitglieder abhängt, über bisherige organisationale wie fachliche Grenzen hinaus Kooperationsmöglichkeiten zu sondieren, zu planen und durchzuführen, **gehören ausreichende und geeignete Partizipationsmöglichkeiten zu den zentralen Bedingungen ‚gelungener‘ Fusionsprojekte**.

Die **Strukturen der Beteiligung** sind einestheils mit den Regularien der akademischen Selbstverwaltung vorgegeben (ggf. modifiziert durch Sonderregelungen in einer Übergangsphase, vgl. Kap. 5.2.2). Weitere Möglichkeiten der Partizipation bieten sich beispielsweise in Form einer für den Fusionsprozess zuständigen Steuerungsgruppe, temporärer Ausschüsse, Kommissionen oder Arbeitsgruppen an. Letztere sind überwiegend projektbezogen und können z.B. die Aufgabe haben, bis zu einem bestimmten Datum mehrjährig ausgelegte Strukturentwicklungspläne für die beteiligten Fächer in Forschung und Lehre (inklusive Berufungstableaus) oder die vorläufige Fachbereichs- und Wahlordnung zu entwerfen.¹⁴⁶ Die **Zusammensetzung dieser temporären Gruppen** sollte unter den Aspekten von Repräsentativität (v.a. beteiligte Fachbereiche, Statusgruppen) und Fachwissen (z.B. auch Hinzuziehung der Zentralverwaltung) erfolgen. Wo es Sinn macht, können auch fachbereichs- oder hochschulexterne Expert(inn)en integriert werden. An der Universität zu Köln wurde beispielsweise ein

¹⁴⁴ Zechlin 2004, 46.

¹⁴⁵ Jansen verweist hier auf die qualitative Längsschnittdanalyse von Post-Merger-Kommunikation von David T. Bastiens aus dem Jahr 1987. Vgl.: Jansen 2004a, 411.

¹⁴⁶ Vgl. Näheres bei: Webler 2006, 150 f.

extern besetzter „Strukturbeirat“ aus den externen Mitgliedern der fachbezogenen Strukturkommissionen gebildet, der die Aufgabe hatte, die Fakultät und das Rektorat während des Fusionsprozesses zu beraten.¹⁴⁷

Um Partizipation **im Falle getrennter Standorte** sicher zu stellen, können (so ein Beispiel aus den Interviews) die Fachbereichsratssitzungen alternierend auf dem alten und dem neuen Campus stattfinden. **Einheiten unterhalb der Fachbereichsebene** wiederum, wie Institute oder Seminare, könnten laut einem der Interviewpartner vom neuen Dekanat über regelmäßige Gespräche zur Fachbereichsentwicklung im Vorfeld der Fachbereichsratssitzungen eingebunden werden. Funktion dieser Gespräche sei es gewesen, zu informieren, Widerstände rechtzeitig aufzudecken und lösungsorientiert zu diskutieren.

Allerdings sind **die verschiedenen Statusgruppen** i.d.R. nicht in gleichem Ausmaß an dem Fusionsprozess interessiert bzw. davon betroffen und sind in entsprechend unterschiedlicher Intensität einzubinden. Die **Studierenden** beispielsweise, so das einhellige Bild aus Interviews und Literatur, wollen offenbar in den meisten Fällen in erster Linie ihr Studium ungestört weiter verfolgen: sie „sind primär an ihrem Studiengang interessiert, dass der funktioniert“. Das Fusionsmanagement hat im Hinblick auf die Studierenden insofern besonders darauf zu achten, dass auch während der Fusionszeiten – von Jansen als „anstrengende Momente der Selbstbeschäftigung“ charakterisiert –¹⁴⁸ die zentralen Leistungsprozesse erbracht werden. Dennoch zeigten die Interviewbeispiele ebenso, dass Studierende zumindest in der Kommunikation über den Fusionsprozess durchgängig zu berücksichtigen sind und es gleichfalls wichtig ist, dass sie im Fachbereichsrat an den Topoi mitdiskutieren konnten, die sie unmittelbar betrafen (etwa bei der Entscheidung über die Einrichtung eines neuen zentralen Sekretariates). Auch in die Planung bereichsübergreifender Studienangebote oder Strukturentwicklungspläne in der Lehre sind Studierende entsprechend gezielt einzubinden.

Partizipation ist jedoch auch mit einem – wohlbekannten und oft diskutierten – **Nachteil** versehen: Partizipative Prozesse kosten tendenziell mehr Zeit, können ggf. kühne, fachbereichsüberspannende Entwürfe (z.B. das Vorhaben einer Matrix-Organisation) kompromissbasiert verwässern und schlechterdings dazu führen, dass sich die einzelnen ehemaligen Fachbereiche im immer schon gehaltenen Status quo verschanzen. Entsprechend äußerte sich einer der Interviewpartner angesichts (für den Budgetbereich gemeinsam vorab beschlossener) begrenzter Handlungsmöglichkeiten des Gründungsdekanats: diese seien letztlich „abhängig von den Instituten“; „wirkliches strategisches Handeln sei so nicht möglich; man kann de facto gegen Institute nichts unternehmen“.

5.3.4 Umgang mit Unsicherheiten, Widerständen und Konflikten

Bereits eingangs des Abschnitts zur Kommunikation (vgl. 5.3.2) wurde unter dem Stichwort der Gerüchteentwicklung eine Dynamik angesprochen, die sich auf der Ebene subjektiver Betroffenheiten konstituieren, einrichten und erhebliche (negative) Auswirkungen auf den Fusionsprozess entwickeln kann. Kathleen Battke ist der ‚Erlebnisdimension‘ von Fusionen systematisch nachgegangen.¹⁴⁹ In ihrem Artikel zur „Wandel-Kompetenz“¹⁵⁰ untersucht sie

¹⁴⁷ Vgl.: Ebd.

¹⁴⁸ Jansen 2002, 53.

¹⁴⁹ Vgl.: Battke, Kathleen (2006): Wandel-Kompetenz. Wie Menschen Fusionen erleben – und einige Konsequenzen daraus für Interne Kommunikation und Personalmanagement. In: Battke, Kathleen/Cremer-Renz, Christa (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf

den Fusionsprozess der Fachhochschule Nordostniedersachsen mit der Universität Lüneburg im Hinblick auf das Erleben der Beteiligten und integriert dabei aktuelle Ergebnisse aus dem Wirtschaftsbereich. Fusionen in der Wirtschaft seien, so Battke unter Verweis auf Brigitte Winkler und Stefan Dörr, „**in besonderem Maße emotionale und stressverursachende Ereignisse**, die auf der Stressskala dem erlebten Verlust eines guten Freundes entsprechen“¹⁵⁰. Die äußere Situation und psychologische Realität der Beteiligten werde, z.T. radikal, verändert: Insbesondere würden sicher geglaubte psychische Bestände grundlegenden Neubewertungsprozessen unterworfen. Die Mitarbeiter(innen) müssten sich u.a. fragen, wie ihre Arbeitsleistung künftig beurteilt wird und ob sich mit äußeren Veränderungen auch eine Veränderung im Status ergibt. Es entstünde insofern eine elementare Unsicherheit – bis hin zu Ängsten über die eigene Zukunft, sofern das Arbeitsverhältnis generell (real oder subjektiv befürchtet) in Frage gestellt ist. Das daraus entstehende Gefühl des Kontrollverlustes sei maßgeblich für die erhöhte Stressbelastung verantwortlich. Folgen dieser Situation könnten sein: Widerstand, Resignation, innere Kündigung, Krankheit oder ‚Dienst nach Vorschrift‘.¹⁵¹

Wie erwähnt, sind die **Bedingungen von Fachbereichsfusionen an Hochschulen** von denen in der Wirtschaft im Grad ihrer Auswirkungsmöglichkeiten auf die Mitarbeiter(innen) deutlich verschieden. Einen Arbeitsplatzverlust muss z.B. an staatlichen Hochschulen (noch) niemand befürchten, aber die subjektive Betroffenheit lässt sich eben auch nicht über den Hinweis auf ‚objektive‘ Vorzüge gegenüber vergleichbaren ‚schlimmeren Zuständen‘ beruhigen. Fusionen haben auch an Hochschulen das Potential, Gewohntes zunächst kräftig durcheinander zu rütteln. Die Stressbelastung mag dabei – misst man Stress als Symptom von Ohnmachtsgefühlen – **nach Statusgruppen unterschiedlich** sein: Hochschullehrer(innen) besitzen im Hinblick auf das Fusionsgeschehen völlig andere Handlungs- und auch Rückzugsmöglichkeiten, als diese beispielsweise einem Sachbearbeiter im Prüfungsamt oder Dekanat offen stehen. Einer der Interviewpartner, der es im Kontext der Fusion insbesondere mit Problemen im Personalbereich der Verwaltung zu tun hatte, drückte diesen Aspekt so aus: „Wissenschaftler haben es leichter; weil sie ihr Fachgebiet und ihren Studiengang haben, Verwaltungsangestellte haben auf einmal einen neuen Dienstvorgesetzten“.

Natürlich stehen bei einer Fusion auch ganz **handfeste Interessen** auf dem Spiel: z.B. bei Wissenschaftler(innen) an lieb gewordenen und in der eigenen Gruppe womöglich hart erkämpften ‚Zugriffsmöglichkeiten‘ auf Sekretariatskapazitäten, Räume und Finanzmittel. Zudem muss das eigene Forschungsgebiet ggf. unter neuen Koordinaten neu behauptet und legitimiert werden.

In der **Online-Umfrage** von Sommer 2010 wurden die Hochschulleitungen u.a. gebeten, für einen von ihnen ausgewählten Fusionsfall anzugeben, von wem die größten Widerstände ihrer Wahrnehmung nach ausgegangen waren. Es waren sieben Antwortoptionen vorgege-

Bundesländern. Bielefeld, 43-58. Battke bezieht dabei Forschungsergebnisse zum Thema der sogenannten „wichtigen Faktoren“ bei Fusionen ein. Vgl. zu diesem Begriff und weiterführend v.a.: Jansen 2002 und Ders. 2004a, Kapitel III.

¹⁵⁰ Battke thematisiert mit der „Wandel-Kompetenz“ vom Ansatz des Change Managements herkommend den ersten der drei im Folgenden genannten Koordinaten, die für das Management des Wandels bestimmend sind: 1. Wandlungsfähigkeit (personell und institutionell), 2. Wandlungsbereitschaft (der Beteiligten und Betroffenen) und 3. Wandlungsbedarf (sachlich notwendiger Wandel). Siehe dazu weiterführend: Krüger, Wilfried (2008): Wandel, Management des (Change Management) In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart, Sp. 1605-1614; hier: Sp. 1605.

¹⁵¹ Vgl.: Battke 2006, 45 ff.; Zitat: 45.

ben, unter „Sonstige Akteure“ konnten alternative Angaben hinzugefügt werden; Mehrfachantworten waren möglich. Mit 42,2% aller Nennungen gaben die Hochschulleitungen an, dass die größten Widerstände von den Hochschullehrer(inne)n ausgegangen seien, mit etwas Abstand wurde der Widerstand von Fachbereichsseite aus konstatiert (33,3%). Gar nicht gewählt wurden die Antwortoptionen: „Senat“, „Verwaltungspersonal“ oder „Personalrat“. Widerstand seitens Studierender wurde nur mit 2,2% der Nennungen angegeben und auch Widerstand von Seiten „sonstiger Akteure“ wurde nur mit einer Häufigkeit von 4,4% genannt. Fast ein Fünftel der Nennungen (17,8%) entfiel auf die Option, dass es „keine nennenswerten Widerstände“ gegeben habe.¹⁵² – Bei diesen Ergebnissen ist natürlich zu berücksichtigen, dass die **Hochschulleitungen zumeist fern vom Fusionsgeschehen in der Post-Merger-Phase** sind, also Widerstände in der Phase der eigentlichen Umsetzung der Fusion auf Ebene der Fachbereiche, falls überhaupt, nur vermittelt wahrnehmen. Die Probleme, die es beispielsweise bei der Zusammenlegung von Sekretariaten oder dem Versuch gibt, Geschäftsprozesse in der Verwaltung bei einer Fusion ‚gleich mit‘ zu überprüfen, um diese in optimierter Form aufzusetzen, werden nicht von der Hochschulleitung, sondern in erster Linie von den zuständigen Dekaninnen und Dekanen bzw., bei größeren Einheiten, von den Fachbereichsgeschäftsführungen wahrgenommen und müssen dort gelöst werden.

Wie erwähnt, wurden in der Umfrage nach den am häufigsten genannten Widerständen auf individueller Ebene seitens der Professor(inn)en die Widerstände von Fachbereichsseite aus genannt. Die konkreten Anlässe und Gründe wurden nicht mit abgefragt; allerdings gibt es bei Fusionen jenseits der Ebene der subjektiven Wahrnehmung **das kollektive Phänomen einer verstärkten Selbst- und Fremdthematisierung**, was in diesem Kontext eine gewisse Erklärungskraft zu besitzen scheint. Wie Jansen das ausdrückt: „Wenn das Thema Identität – in Management-Sprache genauer: das Thema Corporate Identity – aufkommt, dann befindet sich die thematisierende bzw. beratende Organisation zumeist am Ende ihres – natürlich zu jeder Zeit korrigierbaren – Lebenszyklus“.¹⁵³ Identität (in diesem Fall das Konstrukt einer kollektiven Identität) ist hier zu verstehen als Konzept der Selbst- und Fremdbeobachtung und -zuschreibung (also nicht ontologisch-wesentlich, sondern dynamisch-ontogenetisch). ‚Identität‘ wird demnach besonders dann zum Thema, wenn sich Referenzsysteme, über die sich die jeweilige ‚Identität‘ bis dahin primär konstituiert hat, ändern, was bei Fusionen massiv der Fall ist.¹⁵⁴ „Die Beschäftigten erleben sich als „wir“ und „die anderen“, was häufig mit Abwertung der jeweils anderen Seite einhergeht“ – und, so fügt Zechlin hinzu: „So entstehen nicht nur keine Synergien, sondern – schlimmer noch – auch die in den bisherigen Unternehmen gut laufenden Prozesse werden empfindlich gestört“.¹⁵⁵

Zum **Umgang mit den genannten Schwierigkeiten, den Widerständen und Konfliktpotentialen** wird im privatwirtschaftlichen Bereich u.a. ein aktives Konfliktmanagement empfohlen, was zunächst auf eine Kenntnisnahme der psychologischen Dimension zielt. Die „Sub-

¹⁵² Mehrfachnennungen waren möglich. 100% ergab die Häufigkeit der Nennungen insgesamt; durch die Aufrundung auf eine Stelle nach dem Komma ergibt sich eine leichte Ungenauigkeit von 0,1%.

¹⁵³ Jansen 2004a, 363.

¹⁵⁴ Vgl. dazu: Ebd., 364.

¹⁵⁵ Zechlin 2004, 42. Vgl. vertiefend: Terry, Deborah (2001): Intergroup relations and organizational mergers. In: Hogg, Michael/Terry, Deborah (Hg.): Social identity in organizational contexts. Philadelphia, 229-247 und: van Knippenberg, Daan/van Leeuwen, Esther (2001): Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. In: Hogg, Michael/Terry, Deborah (Hg.): Social identity processes in organizational contexts. Philadelphia, 249-264.

jektsphäre“ der Mitarbeiter(innen), also die „innerseelischen Faktoren in den Menschen und ihre Beziehungen“ sollen insofern in das Post-Merger-Management von Anbeginn an integriert werden. Friedrich Glasl empfiehlt in diesem Kontext ein integriertes Arbeiten an den unterschiedlichen, bei einer Fusion ggf. aufeinandertreffenden Organisationskulturen. Ohne den Ansatz hier im Einzelnen wiederzugeben, wären Maßnahmen, die ergriffen werden könnten, beispielsweise ein gemeinsames Beschwerdemanagement aufzusetzen, eine Ombudsfunktion für den Konfliktfall zu installieren oder (professionelle) Konfliktmoderation zur Hilfe zu nehmen. Vorbeugend sei es zudem möglich, bei sogenannten „Durchbruchprojekten“, also für den Fusionsfortschritt besonders zentralen Aufgaben, verstärkte Coaching- und Mentoring-Angebote zu machen (in Hochschulen ist dieses zumeist kein *verstärktes*, sondern ein Erstangebot).¹⁵⁶

In den **Interviews** wurde im Hinblick auf die **Lösung von Konflikten und den Umgang mit Widerständen** einerseits auf begrenzte Handlungsspielräume des Dekans bzw. Dekanats hingewiesen (z.B. bei der Gewährung von Anreizen; z.T. gibt es auch unklare dienstrechtliche Bedingungen). Grundlegend betrachtet ging es aber eher um die **Pflege einer Art konfliktvorbeugenden Verhaltens**, das wiederum (wie im Kapitel zur Kommunikation angesprochen) in dem Vermögen der Leitungspersönlichkeiten greifbar würde, berechenbar und glaubwürdig zu handeln. Das dadurch aufgebaute Vertrauen würde u.a. dazu führen, dass sich Mitarbeiter(innen) bei Problemen (also im Vorfeld von Widerstand oder Konflikt) direkt an den Dekan wendeten. Voraussetzung sei, dass man „vermitteln können muss, dass man echte Unterstützung geben will; und zum Teil um Geduld bitten, wenn nach Lösungen noch zu suchen ist“. Die Bereitschaft, zuzuhören und „Probleme wirklich aufnehmen“ gehört also ebenso zum Umgang mit möglichen Problemen, wie die tatsächliche Problemlösung. Als Negativ-Beispiel, für möglicherweise kurzfristig, aber nicht mittel- oder langfristig erfolgreiches, sondern Widerstände geradezu vorprogrammierendes Verhalten wurde in diesem Kontext seitens eines Interviewpartners sozusagen **eine ‚schwarze Strategie‘ im Umgang mit den Mitarbeitenden und Kolleg(inn)en** genannt: „möglichst lange mauern, dann kurzfristig, über Nacht Entscheidungen herbei führen und andere ‚über den Tisch ziehen“.

Allerdings wurde auch immer wieder betont, dass man, falls Konflikte unvermeidlich wären, als Dekan unabdingbar **„Verfahrenssicherheit“** – also z.B. genaue Kenntnis über personalrechtliche Möglichkeiten – und ein deutlich demonstriertes (auch kraftraubendes) **„Beharrungsvermögen“** bzw. striktes ‚Bei-der-Linie-bleiben‘ bräuchte.

Obwohl schließlich eine **systematische Personalentwicklung (PE)** auf Fachbereichsebene an deutschen Hochschulen noch wenig praktiziert wird¹⁵⁷ und sich auf Nachfrage hin in den Interviews als kaum existent erwies, sei doch die These vertreten, dass diese – zumindest im Verwaltungsbereich – einen deutlichen Beitrag zur Konfliktvermeidung und Erleichterung des Fusionsprozesses leisten könnte. Hierfür sprechen, ausschnitthaft hervorgehoben, insbesondere die Möglichkeiten institutionalisierter Mitarbeiter(innen)gespräche und die Voraussetzungen, die für eine moderne PE geschaffen werden müssen: z.B. klare Stellen- und Anforder-

¹⁵⁶ Vgl.: Glasl, Friedrich (2004): Aktives Konfliktmanagement als Erfolgsfaktor für Fusionen. Müssen Fusionen immer an den "soft facts" scheitern? In: Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (Hg.): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, 163-184; Zitate: 175.

¹⁵⁷ Einen aktuellen Überblick über den Forschungsstand zur Personalentwicklung an deutschen Hochschulen geben: Nickel, Sigrun/Ziegele, Frank (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Aktenzeichen: 125-02333-1/1. Band 1. Gütersloh, 29-34.

derungsprofile, der Aufbau von Kompetenzen im Bereich der individuellen Kompetenzanalyse und vor allem der Aufbau von Kompetenzen im Bereich einer (situativen) Personalführung.

Die **Verfolgung von Ansätzen der Personalentwicklung ist nicht voraussetzungslos**: Zum Ersten sollte der Fachbereich wissen, wo er hin will: eines der Leitziele von PE ist es, die einzelnen Mitarbeiter(innen) dort einsetzen zu können, wo die individuellen Stärken (und damit idealiter auch die stärkste Motivation) am besten im Sinne der Ziele des Fachbereichs entfaltet werden können. Zum Zweiten und ebenso basal muss es natürlich überhaupt kompetente Zuständige und Kapazitäten für das Personalmanagement geben (Personalentwicklung ist nur einer der Aufgabenbereiche des Personalmanagements). Da dieses auf Fachbereichsebene ggf. bereits aufgrund fehlender Mittel bzw. Stellen nicht der Fall ist, könnten Personalentwicklungsmaßnahmen von den zentralen Angeboten der Hochschule abgerufen oder, falls nicht vorhanden, solche angeregt werden. Zur Fundierung könnten vor Ort in den Fachbereichen konkrete Bedarfe identifiziert werden (z.B. nach Coaching, Konflikttraining oder auch notwendige weiterqualifizierende Module im Sachbearbeitungsbereich). Entsprechend aufzulegende Angebote könnten dann, im Idealfall durch ressourcielle Unterstützung der Hochschulleitung, dezentral oder auch zentral in Anspruch genommen werden. Von Seiten der zentralen Entwicklungsplanung der Hochschule her gedacht, wären entsprechend in den zentralen PE-Angeboten rechtzeitig entsprechende Bedarfe des Fusionsmanagements einzuplanen – ggf., um Ressourcen zu sparen, auch in Kooperation mit anderen Landeshochschulen.

5.3.5 Anforderungen an die/den Fusionsmanager(in): situativ agieren

Lothar Zechlin hat im Hinblick auf das Management von Hochschulfusionen in einem seiner Vorträge die These vertreten, dass dieses „**im Prinzip [...] nichts Besonderes**“ sei: „Führungskräfte sehen sich denselben Aufgaben gegenüber wie auch sonst im Hochschulmanagement und benötigen die dafür erforderlichen fachlichen und sozialen Kompetenzen (Handwerkszeug und Authentizität), [...] aber durch die **enorme Intensität der Strukturveränderungen** stellen sich auch alle anderen Probleme ebenfalls sehr intensiv, dringlich und zudem alle gleichzeitig“. Kernaufgaben des Managements lägen dabei in den (miteinander verbundenen) Bereichen: Personen, Strukturen, Prozesse, Kommunikation und Budget.¹⁵⁸

Diese Einschätzung kann auf das Management von Fachbereichsfusionen übertragen werden – mit einer Erweiterung: Die in den Kapitelabschnitten „Kommunikation ...“ und „Unsicherheiten ...“ beschriebenen psychischen Dynamiken, die Fusionen offenbar kennzeichnen, erhöhen gegenüber dem Tagesgeschäft des Hochschulmanagements die Anforderungen auch noch einmal *qualitativ*. Die Aufgaben der Fusionsmanagerin oder des Fusionsmanagers wachsen demnach nicht nur durch eine erhöhte Taktung und Intensität von Problemen, sondern auch im Hinblick auf die Notwendigkeit, mit temporär quasi ‚ungeordneten‘ und damit **mit Unsicherheit produzierenden Zuständen umgehen zu müssen, in denen zeitweise weder neue strukturelle Verfestigungen noch Verhaltensroutinen gefun-**

¹⁵⁸ Vgl.: Zechlin, Lothar (2006): Führungsaufgaben im Management von Fusionsprozessen. FH Osnabrück. 10.3.2006. URL: <http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Zechlin.pdf>; letzter Zugriff: 29.10.2009; Zitat: Folie 14; Fettformatierung Behm.

den worden sind¹⁵⁹. Dieser ‚Zustand offener Möglichkeiten‘, der durch das Infrage-Stellen des Bekannten und das Noch-Nicht-Gefunden-Haben des Neuen charakterisiert ist, ist ebenso eine Quelle für Verunsicherungen wie für Tatendrang und innovative bzw. kreative Neuschöpfungen (was im Übrigen einen der größten Reize des Fusionsmanagements ausmachen dürfte).

Natürlich gibt es **für die Bewältigung der spezifischen Anforderungen des Fusionsmanagements an Hochschulen keine Patentlösung**. Dazu ist sowohl im Hinblick auf die Unüberwindbarkeit der Spezifik des Einzelfalls als auch in Absicht auf das grundsätzlich widersprüchliche Handlungsfeld des Hochschulmanagements an anderer Stelle eingegangen worden. Aber die Hinweise von Zechlin auf das notwendige Handwerkszeug und die erforderliche Authentizität (also eine spezifische Ausdrucksform der inneren Einstellung), finden sich auch durch die Interviewpartner bestätigt:

1. Als Teile des **Handwerkszeugs** können demnach u.a. verstanden werden der Besitz von „hinreichend politische[m] und administrative[m] Wissen“ sowie das Faktenwissen, das zum Management von Personen, Strukturen, Prozessen, Kommunikation und Budget notwendig ist. Deren erfolgreicher Besitz äußerte sich, in den Worten eines der Interviewpartner, als „Verfahrenssicherheit“ (vgl. Kap. 5.3.4). Konkret habe in einem Fall zudem eine Mediationsausbildung geholfen. Denn vermitteln können, strukturieren und moderieren (hinzuzufügen wäre: und sich dabei selbst reflektieren) sind offenbar erlernbare Fähigkeiten, die zu einem guten Handwerkszeug im Fusionsmanagement unabdingbar dazu gehören.
2. Wesentlich mehr Raum nahm in den Interviews gegenüber dem ‚Handwerkszeug‘ die **(Selbst-)Beschreibung der ‚richtigen‘ Haltung bzw. der inneren Einstellung** ein (vgl. Kap. 5.3.2). In diese Richtung weisen die folgenden Zitate und Paraphrasierungen aus den Interviews über die Fähigkeiten einer Fusionsmanagerin/eines Fusionsmanagers:
 - Sich mit Situationen „konstruktiv-anehmend“ zu beschäftigen und eine Position der „Allparteilichkeit“ einnehmen zu können; „jede Art prädominanter Wahrnehmung“ sei nicht hilfreich;
 - die Befindlichkeiten der Akteure sollten bewusst zur Kenntnis genommen werden; die eigentlichen Probleme von Fusionen seien nicht die großen, die Probleme seien kleiner: man müsse daher vor allem mit „privatpersönlichen Befindlichkeiten“ umgehen können;
 - man müsse die Bereitschaft besitzen, sich auf die einzelnen Beteiligten einzustellen und hinzuhören;
 - einen „extrem kommunikativ orientierten Führungsstil“ pflegen; das Gespräch verstehen als „miteinander ins Gespräch kommen“ – „nicht: einer erklärt dem anderen“;
 - „Vertrauen aufbauen“ können, „authentisch sein“, „glaubwürdig sein“.

¹⁵⁹ Die Beschreibung orientiert sich am Episodenschema organisatorischen Wandels von Kurt Lewin („unfreezing“, „moving“, „freezing“/Auftauen, Veränderung, Stabilisieren). Vgl. weiterführend: Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5. Auflage. Wiesbaden, 409-413.

Übergreifend betrachteten die Gesprächspartner zudem **eine ‚Haltung der Offenheit und Flexibilität‘ als eine der wichtigsten Eigenschaften von Fusionsmanager(innen), anders formuliert, das Vermögen, „situativ“ agieren zu können:**

- Die Fusion „war kein vorher strukturierter und reflektierter Prozess“. Vielmehr hätten sich immer wieder neue Situationen ergeben. Und jedesmal müsse man analysieren: „Das sind jetzt die Spieler, die auf dem Feld stehen“, und mit denen müsste man seinen Umgang finden.
- „Wenn es um Fusionsmanagement geht: mir klar werden, warum will ich das? – Dann Akteure angucken! Wo gibt es Widerstände, wie sind die durch verschiedene Blickwinkel zu relativieren?! Wie ist eigentlich die interne Vernetzung? Wo ist das gemeinsame Wollen?“. Und das, so ist hinzuzufügen: in jeder neuen Situation neu.

Nimmt man diese Lagebeurteilungen und die in den Kapiteln 5.3.2 und 5.3.4 geäußerten Einschätzungen zusammen, scheint sich ein **Verständnis von (Fusions-)Management an Hochschulen** abzuzeichnen, das vorläufig in fünf Attributierungen zu fassen ist: **1) situativ ausgerichtet; 2) strukturell partizipativ, aber methodisch flexibel; 3) wissensbasiert, methodisch kompetent; 4) (selbst-)reflexiv, 5) wertorientiert.** Diese Charakterisierung scheint in weiten Teilen anschlussfähig an Zechlins Vorschlag für eine Typologie des Strategischen Managements an Hochschulen. Diese erlaubt im Kern „keine Eindeutigkeit“ (z.B. *immer* einen Ansatz des NPM zu verfolgen – oder *immer und grundsätzlich* systemische Ansätze zu favorisieren), sondern arbeitet mit dem Hinweis auf die vorhandene Bandbreite möglicher Ansätze, deren Auswahl der Führungskraft überantwortet wird. Zentrale Führungsaufgabe sei insofern zunächst die methodisch basierte, d.h. professionelle Analyse der jeweiligen Einzelsituation. Die Führungskraft habe dann nicht primär *konkrete* Ideen oder ‚Lösungen‘ zu entwerfen, sondern situativ als geeignet befundene Prozesse und Strukturen zu wählen und zu gestalten, „aus denen heraus Strategien als Systemleistung entwickelt werden“ können. Das hier agierende Führungspersonal „muss selbst in der Lage sein, Paradoxien auszuhalten und mit Widersprüchen umzugehen“.¹⁶⁰

5.3.6 Controlling (Post-Merger-Audit): *wissen sie, was sie tun?*

Bei einem **Blick in die Wirtschaft** sollte man erwarten, dass die Erfolgskontrolle bei Fusionen, also die Gegenrechnung von Prozessinvestitionen und realisierter Gewinnerwartungen, das sogenannte „Post-Merger-Audit“, auch angesichts der im Spiel befindlichen hohen Summen unverzichtbar ist. Das Gegenteil scheint der Fall. So konstatiert Jansen – u.a. auf Basis der von ihm unternommenen Großbefragung unter Top-Managern – dass das Audit „in der Praxis [...] nahezu keine Rolle“ spielt. Nicht nur sei es „in der Regel sehr unangenehm“,¹⁶¹ vor allem gebe es auch „keinen eindeutigen Erfolgsbegriff“, und es sei zudem schwierig, die Kosten und Erträge der sogenannten ‚weichen Faktoren‘ zu erfassen. „Grundsätzlich ist die kaum mögliche Kontrollierbarkeit des Transaktionserfolges die wesentliche Erklärung, warum es in der Forschung noch keine hinreichenden empirischen Erhebungen über die Erfolgs- und Mißerfolgswahrscheinlichkeiten gibt“¹⁶² (vgl. Kap. 3.2.3).

¹⁶⁰ Vgl.: Zechlin 2007b; Zitat: 129.

¹⁶¹ Vgl.: Jansen 2002, 54 f.; Zitat: 54.

¹⁶² Jansen 2004b, 33 f.; Zitate ebd. Siehe dazu auch: Müller-Stewens 2004, Sp. 338 f.

Ob bei Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen ein Post-Merger-Audit bzw. ein systematisches Controlling regelmäßig durchgeführt wird oder nicht, ist derzeit noch unklar. Die Interviews deuten an, dass dies eher nicht der Fall ist. Webler schildert hingegen für eine durch das Rektorat veranlasste Neustrukturierung der Lehrerbildung der Universität zu Köln eine geplante Evaluation nach drei und dann noch einmal nach fünf Jahren und vergibt gleich selbst die Note: „wie aus dem Lehrbuch des Change Managements“. ¹⁶³ Ähnlich wie in der Wirtschaft kann allerdings vermutet werden, dass der hohe, mit Controlling-Maßnahmen verbundene Aufwand grundsätzlich abschreckt und **eine der Kernproblematiken** darin liegt, **zu definieren, was man eigentlich als Erfolgsmaßstab ansetzen soll**. Die Kostenbegriffe aus der Wirtschaft sind dabei sicher nicht das Maß der Dinge – Hochschulen bzw. Fachbereiche müssten eigene Kriterien definieren, die anzeigen, ob und in welchem Falle sich Fusionen für sie ‚lohnen‘. Dabei sind übergreifend gültige ‚Erfolgsfaktoren‘, wie mehrfach dargestellt, kaum realisierbar. Vielmehr müsste jede Fusion im Einzelfall an den jeweils eigenen Zielen gemessen werden und jede Hochschule sich auf den Weg einer eigenen organisationalen Lerngeschichte begeben. Basis wäre aber in jeder Konstellation, die Ziele ausreichend tief zu explizieren und mit intersubjektiv nachvollziehbaren Indikatoren (‚Erfolgsfaktoren‘) zu versehen (vgl. Kap. 5.1.2).

Dass ein **gezieltes Prozess- und Erfolgscontrolling notwendig** ist, liegt auf der Hand. Denn ‚Blindflüge‘, also quasi nicht reflektierte Fusionsexperimente sind in Zeiten knapper Mittel nur schwer zu legitimieren. Die Verantwortung für den Fusionsprozess und dessen Erfolg liegt dabei nicht nur bei dem neuen Großfachbereich oder dessen Management, sondern auch und in besonderem Maße beim Veranlasser, derzeit also wohl in der Regel bei der jeweiligen Hochschulleitung. Letztlich sollten aber alle verantwortlich beteiligten Parteien ein Interesse daran haben, zu erheben, ob die veranlasste Fusion für die Gesamtorganisation und/oder für die Teileinrichtungen als Erfolg zu werten ist. Und dieses nicht nur in einer Art ‚Schlussbilanz‘, sondern an verschiedenen, vorab zu definierenden Prozessabschnitten (z.B. Meilensteinen), um ggf. gegensteuern oder die Ziele modifizieren zu können. ¹⁶⁴

Wichtig wäre es zudem, im prozessbegleitenden Controlling einen **Umgang mit unvorhergesehenen Entwicklungen** zu finden. Diese treten laut Interviews mit Sicherheit ein – das Unvorhergesehene scheint sogar die Regel zu sein. Vermutlich wäre es daher notwendig, das eigene Ziel- und Maßnahmentableau während des gesamten Fusionsprozesses für dieses ‚Unvorhergesehene‘ offen zu halten bzw. eine Haltung (individuell, im Team, als organisationale Kultur) zu entwickeln und zu pflegen, in der die Bereitschaft ausgeprägt ist, einmal gesetzte Ziele oder gewählte Maßnahmen – bei guten Argumenten – zu modifizieren. Resümierend lässt sich daher für jede Hochschule, die einen Fusionsprozess anstößt und bereit ist, in diese Maßnahme viel Zeit und erhebliche Mittel zu investieren, auf den Rat von Jansen an Wirtschaftsunternehmen verweisen, die eigenen Fusionserfahrungen „kritisch und ehrlich zu reflektieren“ – auch um ggf. für kommende Fusionsprozesse zu lernen. ¹⁶⁵

¹⁶³ Vgl.: Webler 2006, 150 f.; Zitat: 156.

¹⁶⁴ Vgl. zum Controlling und zu Controlling-Instrumenten im strategischen Hochschulmanagement u.a.: Behm/Berthold 2011, Abschnitt 5.3.

¹⁶⁵ Vgl.: Jansen 2002, 55.

5.3.7 Abschluss der Fusion: Bei formaler Zielerreichung oder ‚neuer Heimat‘?

Fachbereichsfusionen sind im Wesentlichen Projekte der internen Organisationsentwicklung von Hochschulen. **Als Projekt sind sie strukturell durch einen Anfang und durch ein Enddatum charakterisiert.** Während der Beginn einer Fusion aber zumeist relativ einfach mit der ersten, systematisch betriebenen strategischen Planung dieser Option angesetzt werden kann (vgl. Kap. 3.2.1), ist die Frage nach der Beendigung des Fusionsprojektes wesentlich schwerer zu beantworten. Wann ist eine Fusion also abgeschlossen? Wie gezeigt: nicht beim Beschluss über eine Fusion (z.B. durch den Senat); denn zu diesem Zeitpunkt sind dem Modell nach erst die Phasen des Pre-Mergers und des Mergers beendet. Oberflächlich betrachtet, wäre es eine zweite Möglichkeit, eine Fusion mit der formalen Gründung des neuen Großfachbereichs und der damit verbundenen Einsetzung entsprechender Selbstverwaltungsstrukturen als beendet zu betrachten. De facto liegen hier jedoch die Aufgaben der Post-Merger-Phase, also die Integration bzw. Vernetzung der Fachbereiche ‚im Alltag‘ noch vor den Beteiligten. **Damit verschiebt sich die Frage nach dem Abschluss der Fusion auf die Frage nach dem Ende der Post-Merger-Phase.** Die einfachste Definition wäre insofern, dass die Integrationsphase und damit die Fusion insgesamt beim Erreichen der selbst gesteckten, konkreten Ziele beendet ist: beispielsweise der Schaffung von gemeinsamen Studiengängen, der Definition und Etablierung gemeinsamer Forschungsschwerpunkte oder der Einrichtung eines fachbereichszentralen Prüfungsamtes. Allerdings ist in diesem Falle an die von Martin Winter zu Recht beobachtete Möglichkeit des Entstehens von „**Scheinlösungen**“ zu erinnern: Gemeint war damit, dass zwar formal ein neuer Großfachbereich geschaffen wird, aber „unter dem neuen Fakultätsetikett [...] die fusionierten Fachbereiche weiterhin selbständig und selbstbewusst“ agieren.¹⁶⁶ Einige gemeinsame Projekte und Studienangebote können dabei durchaus ins Bild integriert werden, ohne den Gesamteindruck von nach wie vor untereinander weitgehend beziehungslosen Fachbereichen zu stören.

Nimmt man den Fusionsbegriff wirklich ernst, so geht es dabei strenggenommen um **einen echten und gelebten Zusammenschluss (Integration, Vernetzung)**: Vorher getrennt voneinander planende und agierende organisationale Einheiten sind demnach aufgehoben in einer neuen – bei aller nach wie vor bestehenden und notwendigen fachlichen Unterschiedlichkeit – jetzt *gemeinsam* planenden und agierenden, also auch sich als Gemeinsames auf die Zukunft hin entwerfenden und insofern lebendigen organisationalen ‚Einheit‘. Die bloße formale Existenz von Strukturen (Fachbereichsrat, Dekanat...) und regulierter organisationaler Prozesse (Prüfungsordnung, Geschäftsprozesse ...) reicht dabei offensichtlich nicht aus. Letztlich müssen auch die Haltungen (Ada Pellert spricht in einem anderen Kontext von „Einstellungen“)¹⁶⁷ der Akteurinnen und Akteure so ausgerichtet sein, dass sie die neue Organisationseinheit alltäglich ausgestalten. Man könnte insofern davon ausgehen, **dass eine Fusion grundsätzlich erst dann abgeschlossen ist, wenn sich auch die professionellen Einstellungen der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewandelt haben**: nämlich dann, wenn diese sozusagen selbstverständlich und automatisch im Beziehungs- und Organisationskontext des neuen Großfachbereichs denken und handeln und diesen, etwas pathetisch formuliert, als ‚neue Heimat‘ ausgestalten (wie gesagt, sind dabei die individuel-

¹⁶⁶ Vgl.: Winter 2004, 109. Siehe zudem in der vorliegenden Arbeit: Kap. 5.1.2.3.

¹⁶⁷ Vgl.: Pellert 2006, 11.

len, das heißt die nicht nivellierbaren, fachlich bzw. disziplinär unterschiedlichen Referenzpunkte für die professionelle Identitätsbildung ebenso notwendig und konstitutiv).

Folgt man diesem Ansatz, so hätte das Integrationsmanagement sein Augenmerk nicht nur auf Strukturen, Prozesse und Projekte zu lenken, sondern mindestens ebenso auf **die organisationale Kultur bzw. die Haltung oder Einstellungen der Fachbereichsmitglieder**. In diesem Sinne ist auch die Formulierung eines der Interviewpartner zum eigentlichen Ziel der Fusion zu interpretieren, bei den Fachbereichsmitgliedern „eine sich öffnende Sicht“ zu etablieren, „ein Bild zu erzeugen, zu generieren“ von etwas Neuem, Gemeinsamen.

6 Aus- und Überblick

6.1 Sind fusionierte Fachbereiche sinnvoller? – Im Sinn steckt der Sinn

Der Wissenschaftsrat hat unter der Gesamtzielstellung einer zu steigernden Differenzierung der Hochschullandschaft jüngst seine Vorstellungen dazu formuliert, **wann das „Differenzierungsinstrument“ der (Hochschul-)Fusion Sinn macht**: letztlich dann, wenn die Fusionen von den beteiligten Einrichtungen getragen werden, es zwischen ihnen eine strategische Passung gibt und vor allem, wenn mit der Fusion der Anspruch auf strukturelle Innovationen verbunden ist¹⁶⁸. Kritisiert werden dagegen ausdrücklich diejenigen Fusionsprojekte, die

- *vornehmlich Sparvorhaben verfolgen*; der Wissenschaftsrat warnt Länder und Bund¹⁶⁹ angesichts der hohen Studiennachfrage ausdrücklich davor, mit Fusionen Kapazitäten zu reduzieren bzw. Standorte zu konzentrieren;
- *unfreiwillige Fusionen sind*; letztlich, so der Wissenschaftsrat, seien „Fusionsbestrebungen [...] nur dann von Erfolg gekrönt, wenn die beteiligten Institutionen in einem solchen Prozess von den Vorteilen überzeugt und die institutionellen Kulturen aneinander anschlussfähig sind“;
- *durch das Argument schierer Größe motiviert sind*; das „Modell der sehr großen Universität oder Fachhochschule“ sei zwar ein international zu beobachtender Trend, um „die Sichtbarkeit einer Institution durch Größe zu erzielen“, im deutschen Hochschulsystem aber dysfunktional.¹⁷⁰

Hinsichtlich der **Binnendifferenzierung von Hochschulen** fordert der Wissenschaftsrat, wie eingangs (Kap. 2.1.3) erwähnt, dass diese „vorangetrieben werden“ müsse.¹⁷¹ Verantwortlich

¹⁶⁸ Vgl.: Wissenschaftsrat 2010, 71 und: 73, Anm. 112. „Der Wissenschaftsrat wirbt dafür, bei bereits angestoßenen Fusionsüberlegungen die Frage nach den institutionellen Formaten jeweils mit zu stellen und Modelle zu erproben, die nicht zwingend eine eindeutige Festlegung auf die Regelgestalt eines Hochschultypus erfordern. So kann ein neuartiges Format die Akzeptanz einer mitunter schwierigen Zusammenführung von institutionellen Einheiten erhöhen“. Ebd., 73.

¹⁶⁹ Der Bund wird genannt, da auch die Möglichkeit einer Fusion von Hochschulen mit Einrichtungen der außeruniversitären Forschung thematisiert wird (z.B. im Falle des Karlsruher Instituts für Technologie). Vgl.: Ebd., 71 ff.

¹⁷⁰ Vgl.: Ebd., 73. Die Warnung des Wissenschaftsrats vor dem Größenargument gleicht einem der Hauptkritikpunkte, der von wirtschaftswissenschaftlicher Seite aus im Hinblick auf die Welle von Unternehmensfusionen in den 1990er Jahren formuliert wird: Unternehmensstrategien der 1990er Jahre waren durch den Einzug des Shareholder-Value-Ansatzes, der die Unternehmensentwicklung besonders an der finanziellen Wertentwicklung an den Börsen orientierte, auf eine Wachstumsphilosophie, eine Wertsteigerung über Größe hin ausgerichtet. Der damit verbundene Boom an Fusionen habe zwar i.d.R. eine Steigerung der Größe, aber letztlich eine Abnahme der Profitabilität vieler Unternehmen gebracht. Vgl.: Müller-Stewens 2004, Sp. 335 und Sp. 338.

¹⁷¹ „Konkret bedeutet dies auch, dass die Bildung von Leistungs- und Zuständigkeitsbereichen quer zu den Fakultätsgrenzen in Form von Graduiertenschulen, Lehrerbildungseinrichtungen, Weiterbildungszentren oder Segmenten, die für das „Diversity Management“ zuständig sind, verstärkt werden soll“. Wissenschaftsrat 2010, 8.

hierfür seien die Hochschulen (nicht etwa die Wissenschaftsministerien), denen der Wissenschaftsrat empfiehlt, „die vormalis „naturwüchsige“ Binnendifferenzierung stärker als Gestaltungsaufgabe namentlich im Zusammenspiel von Hochschulleitungen und Fakultäten zu begreifen“.¹⁷² Eines der zentralen Instrumente, um die Binnendifferenzierung umzugestalten und ggf. neu zu denken, stellen Fachbereichsfusionen dar. Wie ausgeführt, zeitigen diese i.d.R. wohl zwar kaum Spareffekte (eher im Gegenteil). Und auch Synergien im Bereich von Arbeitsprozessen, vor allem in der der Verwaltung, können zwar in gewissem Umfang genutzt werden. Aber letztlich kann derzeit kaum jemand sagen, ob die dadurch erzielten Effizienzgewinne die in die Fusion investierten, zumeist umfangreichen Ressourcen an Zeit, Stellen und Finanzmitteln tatsächlich aufwiegen. *Eine allgemeine Regel, dass fusionierte, weil größere, weil ggf. effizienter oder mit weniger Personal arbeitende Fachbereiche mehr Sinn machten, als die vorigen Einzelfachbereiche, lässt sich daher weder aufstellen – noch wären die hier in Anspruch genommenen Motive für eine zeitgemäße Weiterentwicklung des Hochschulsystems wirklich zielführend.* Vor diesem Hintergrund wäre der **Sinn und Zweck von binnenorganisationalen Fusionen im Hochschulbereich** daher hauptsächlich in deren Potential zu finden, im Zusammenschluss von verschiedenen Fächern innovative und fallspezifische Lösungen für die Organisation von Forschung und Lehre zu identifizieren, deren Umsetzung zu planen, durchzuführen und zu bewerten. Das Instrument der Fachbereichsfusion bezieht seinen Sinn somit letztlich aus der strategischen Analyse der disziplinären und organisationalen Einrichtung von Forschung und Lehre an einer spezifischen Hochschule – und damit in letzter Konsequenz aus dem Sinn, der Forschung und Lehre an einer bestimmten Hochschule gegenwärtig und im Zukunftsentwurf zugeschrieben wird.

Diese Sichtweise auf das Instrument der Fachbereichsfusion führt letztlich zu **drei übergreifenden ‚Empfehlungen‘**:

- *Zum Ersten* sollten die landesrechtlichen Rahmenbedingungen **den Hochschulen weitestgehenden Freiraum für die Ausgestaltung der Binnenorganisation lassen**, z.B. auch eine Fachbereichsstruktur als organisatorisches Grundprinzip nicht mehr vorgeben;
- *Zum Zweiten* sollten die **Fachbereiche bereits bei der Entscheidungsfindung über eine Fusion, also in der Pre-Merger-Phase, integral beteiligt** sein – im Idealfall den Prozess selbst initiiert haben; denn bei unfreiwilligen Fusionen, die nicht von den Fachbereichen selbst angestoßen und gesucht werden (was derzeit offenbar noch überwiegend der Fall ist), ist das Risiko der Produktion von „Scheinlösungen“ (Winter) erheblich;
- *Zum Dritten* wäre zu appellieren, **dass die Hochschulleitung, vor allem aber die Fachbereiche auf Ebene der einzelnen Hochschule von sich aus Bereitschaft und Initiative entwickeln**, sich über die Aufgaben, die gewünschten Funktionen und adäquaten Organisationsformen von Forschung und Lehre auseinanderzusetzen. Der Zusammenschluss von fachlichen Bereichen wäre dabei als eine der Optionen einer möglichen Organisationsentwicklung zu prüfen. **Ergreifen die Fachbereiche nicht selbst die Initiative, wird ihnen das Instrument der Fachbereichsfusion voraussichtlich weiterhin als ein primär von außen aufgegebenen Auftrag entgegenkommen.**

¹⁷² Ebd., 30.

Orientierungspunkte für eine Strukturdiskussion gibt es seit langem: Wie erwähnt hat schon vor über einem Jahrzehnt Hans Brinckmann diese Diskussion angeregt. In seinem Artikel über den „Fachbereich als überforderte Grundeinheit für Lehre und Forschung“ schlägt er letztlich eine Aufhebung der bisher dominanten Fachbereichsstruktur zugunsten einer funktional von Forschung, Lehre, strategischem Management und Administration her differenzierten Neuordnung der „Ebenen des Fachbereichs und der Arbeitseinheiten“ vor.¹⁷³

6.2 Fusionsmanagement – ein widersprüchliches Geschäft

Die im fünften Kapitel unternommene Diskussion von Bedingungen und Möglichkeiten des Fusionsmanagements in konkreten Handlungsfeldern hat vielfach verdeutlicht, dass es **keine Patentrezepte für die Praxis** geben kann. Die Diskussionsgänge und Thesen sollen nicht im Einzelnen wiederholt werden (in Abschnitt 6.3 wird ein Kurzüberblick gegeben). Aber ein gewisser roter Faden scheint sich durch viele der Handlungsfelder zu ziehen und bietet sich als ‚Empfehlung‘ (nicht nur) für Fusionsmanagerinnen und -manager an: die Anregung zur (allmählichen) Transformation im Bereich der Haltungen bzw. der Einstellungen, also von Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern im Hinblick auf die Erwartungen und Ansprüche, die an das Hochschulmanagement und an die konkreten Manager(innen) gestellt werden.

Wie in Kapitel 1.3.3.3 geschildert, entwerfen maßgebliche Hochschulforscherinnen und Forscher, die wie Lothar Zechlin oder Ada Pellert oftmals zugleich erfahrene Praktiker(innen) des Hochschulmanagements sind, die Hochschule als ein systemisch unauflösbar widersprüchlich strukturiertes bzw. paradoxales Handlungsfeld. Im Anschluss daran wird eine **Transformation des Begriffs und der Konzeption von Hochschulmanagement** vorgeschlagen, das der Spezifik des Handlungsfeldes adäquat sein soll.¹⁷⁴ Und da derzeit (und absehbar) Hochschulen in den Leitungspositionen von zumeist professoralen Angehörigen der Hochschulen ‚gemanagt‘ werden (und dies auch seine guten, systemischen Gründe hat), bezieht sich zum Beispiel Pellert unter Verweis auf Mintzberg vor allem auf die Professor(inn)en, wenn sie für eine Einstellungsänderung plädiert:

„Professional Bureaucracies, die Expertenorganisationen, werden sich nur dann tatsächlich ändern, wenn die Professionals ihre Einstellungen (was sie als ihrem Beruf zugehörig empfinden und was nicht) erweitern [...]. Das heißt, dass Professionsvorstellungen an die neue Anforderung der verstärkten Professionalisierung im Management angepasst werden müssen“.¹⁷⁵

Ein dem Handlungsfeld Hochschule adäquates oder gemäßes Managementverständnis (ob auf der Ebene der Hochschulleitung oder in den dezentralen Organisationseinheiten der Hochschule) ginge, wie erläutert, von einer Auseinandersetzung damit aus, was Hochschule als Organisation und als gesellschaftliche Einrichtung bestimmt. Angesichts der Spezifik der Organisation Hochschule als Institution mit paradoxalem Auftrag (der sich strukturell in die Organisation, Einstellungen und Handlungsweisen ihrer Mitglieder hinein verlängert), zöge dies für das Management den Versuch nach sich, mit der widersprüchlichen Grundkonzeption praktisch einen gelasseneren und vor allem adäquateren Umgang zu finden. Schädlich

¹⁷³ Vgl.: Brinckmann 1996.

¹⁷⁴ Vgl. z.B.: Laske/Meister-Scheytt 2003, Pellert 2006a oder: Zechlin 2007b.

¹⁷⁵ Pellert 2006a, 11.

wären dagegen Versuche, die Paradoxien entweder durch systemfremde, beispielsweise ökonomische Logiken nivellieren zu wollen oder, im anderen Extrem, zu behaupten, dass es einen Selbstorganisations- und Managementauftrag nicht gäbe und sich somit vom Management kurzerhand ganz abzuwenden.

Insofern ist Laske et al. zuzustimmen, die darauf insistieren, dass **das Management an und von Hochschulen eine ganz eigene, spezifische Form von Haltung und Handeln** erfordert. Angewendet auf das Fusionsmanagement fasst Lothar Zechlin zusammen, für welchen ‚Geist‘ von Fusionen das Management Sorge zu tragen hätte:

„Das Geheimnis erfolgreicher Fusionen scheint [...] darin zu bestehen, dass sich beide Partner auf der Basis ihrer Geschichte und unterschiedlicher Identität gemeinsam neu entwickeln. [...] Die Entwicklungsperspektive ist der langsame Prozess, der nicht durch schnelle Entscheidungen ersetzt werden kann. Die üblichen Muster der Konfliktaustragung – Leugnung des Problems; wenn das nicht weiterhilft: Findung der Schuldigen; da auch das nicht nützt: die schnelle Lösung – helfen nicht weiter! Worauf es ankommt ist, die Verschiedenheit der beiden Partner anzuerkennen und für eine gemeinsame Entwicklung fruchtbar zu machen“.¹⁷⁶

6.3 Zum Abschluss: Kurzüberblick

Im Folgenden sind für die eilige Lektüre einige Fragestellungen, Thesen und Ergebnisse der vorliegenden Arbeit im Überblick und auszugsweise dargestellt – eingedenk des Nachteils solcher Ausschnitte, die darin bestehen, im Text unternommene Argumentationsgänge nicht aufzunehmen und Differenzierungen, unterschiedliche Lesarten oder Relativierungen zu nivellieren. Zumindest sei daher noch einmal explizit auf die Einführung (Kap. 1) verwiesen, in der einige zentrale begriffliche und methodische Voraussetzungen erläutert werden.

Kontext: Deutsche Hochschulen unter Veränderungsdruck

- Deutsche Hochschulen sehen sich länderübergreifend seit inzwischen fast zwei Jahrzehnten einem erheblichen **Veränderungsdruck** ausgesetzt, der ihnen zu einem Großteil in Form staatlicher ‚Modernisierungsvorhaben‘ im Zeichen des New Public Management (NPM) vermittelt wird.
- Eines der Kernziele der durch NPM geprägten Modernisierungsansätze ist es, ein weitgehend dereguliertes, d.h. **von staatlicher Detailsteuerung entbundenes, stärker wettbewerblich organisiertes Hochschulsystem** zu schaffen. Dieses soll sich in der Wirkung angebots- und leistungsspezifisch auf hohem qualitativen Niveau ausdifferenzieren.
- Wichtigstes Komplement zur Gewährung größerer Handlungsspielräume durch die Politik („Hochschulautonomie“) sind strategisch agierende, **handlungsfähige Hochschulen**, was insbesondere durch ein starkes und professionell bzw. kompetent agierendes internes Management ermöglicht werden soll.
- Die Entscheidungsstrukturen der Hochschulen sind im Zuge der Reformen seit Mitte der 1990er Jahre deutlich modifiziert worden – demgegenüber hat sich im Hinblick auf die **Binnenorganisation** in den zentralen Leistungsbereichen der Hochschulen in

¹⁷⁶ Zechlin 2004, 44.

Forschung und Lehre (die seit der HRG-Novelle von 1998 *pro forma* möglich gewesen wäre) *de facto* erheblich weniger verändert. Gleichzeitig wird hier ein dringender Reformbedarf gesehen (vgl. z.B. Wissenschaftsrat 2010).

- Die **Fusion von Fachbereichen** wird von einigen Bundesländern als **Instrument der politischen Hochschulsteuerung** verstanden, z.B. um fachliche Profilierungen und interne organisationale Reformen anzustoßen, im fachlichen und administrativen Bereich Synergien zu identifizieren und v.a. Effizienzeffekte zu realisieren und/oder Einsparungen im Hochschuletat zu verwirklichen.
- Fachbereichsfusionen sind von Seiten zuständiger Landesministerien teilweise über Vorgaben in den Landeshochschulgesetzen (Mindestzahl von Professuren pro Fachbereich), über Verordnungen, Erlasse u.ä. sowie über Zielvereinbarungen mit den Hochschulen veranlasst bzw. verordnet worden. Die Zielvereinbarungen waren dabei z.T. mit (ggf. erheblichen) Sparauflagen verbunden.

Ergebnisse der privatwirtschaftlich orientierten Fusionsforschung

- Die zu Fachbereichsfusionen an deutschen Hochschulen vorliegenden Arbeiten lassen sich fast an einer Hand abzählen. Fusionen in der Privatwirtschaft (subsumiert unter dem Begriff der „Mergers & Acquisitions (M&A)“) sind demgegenüber ausführlich erforscht. Entsprechend der Existenz eines Marktes für Unternehmen seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert ist die Literatur inzwischen fast unüberschaubar; die **Forschung ist überwiegend angelsächsisch geprägt**. Die Erforschung von Fusionen im öffentlichen Bereich (Public Mergers) ist bislang nur in Ansätzen vorhanden. Es gibt einige Forschungsarbeiten zur Fusion von Hochschulen, insbesondere im angelsächsischen Bereich.
- In der Arbeit wird der Annahme von Huber, Jansen und Plamper gefolgt, dass die Fusionen im öffentlichen Bereich zwar „zum Teil anderen Gesetzmäßigkeiten als im Privatsektor“ gehorchen, aber man „dennoch von den Erfahrungen **aus dem Projektmanagement der Privatwirtschaft lernen**“ kann (Huber/Jansen/Plamper 2004b, VI). Die vorliegende Arbeit bezieht sich besonders auf die Monographie des Fusionsforschers Stephan A. Jansen (2004a).
- In der Forschung unterscheidet man üblicherweise zwei oder **drei, idealtypisch voneinander getrennte Phasen von Fusionsprozessen**. Die vorliegende Arbeit lehnt sich an das Prozessmodell von Jansen an, das sich in die Pre-Merger (strategische Analyse und Konzeption), die Merger- (Verhandlung, Verträge, Architektur der Integration) und die Post-Merger-Phase (Integration bzw. Vernetzung) gliedert.
- Die **Motive (Ziele) für M&A** sind vielfältig. In der Forschung wird davon ausgegangen, dass für jeden M&A-Fall eine fallspezifische Mischung vorhanden ist. Ein übergreifendes Ziel von M&A kann darin gesehen werden, eine ökonomisch ‚wertsteigernde‘ Unternehmensentwicklung bevorzugt über Wachstumsstrategien zu realisieren. Ziele von M&A können drei Motivgruppen zugeordnet werden: den realen Motiven, den spekulativen und den Management-Motiven (*political and personal reasons*) (Jansen 2004a). Zur Gruppe der realen Motive gehören solche, die auf den strategischen Konzepten der *economies of scale and scope* basieren (Realisierung von Effizienzvorteilen), sowie solche, die einer Synergie-Annahme folgen.
- Empirische Studien weisen regelmäßig **hohe Misserfolgsraten bei Unternehmenszusammenschlüssen** auf („über drei Viertel der Transaktionen scheitern – ökonomisch“).

misch wie sozial“, Huber/Jansen/Plamper 2004b, V). Angesichts der nach wie vor großen Beliebtheit von M&A gibt es insofern ein gewisses Erklärungsdefizit; Jansen vertritt die These, dass es bisher noch kein überzeugendes Erfolgsforschungsdesign für den Bereich M&A gibt (Jansen 2004a).

Allgemeine Umfrageergebnisse

- Insgesamt wurden 213 Hochschulleitungen angeschrieben. Die **Rücklaufquote** von 41,8% (89 Fälle) war zwar sehr hoch, darunter waren allerdings nur 35 Hochschulen mit Fachbereichsfusionen, so dass zwar Hypothesen entwickelt, **repräsentative Aussagen** aber nicht geleistet werden können. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei den Antworten um die Wahrnehmungen aus Sicht der Hochschulleitungen handelt.
- Ausschließlich für die Frage, ob an der Hochschule zwischen 1998 und 2008 eine Fusion stattgefunden hat oder nicht, schlägt die hohe Rücklaufquote durch. Man kann aus den Antworten der 89 Hochschulen daher zum Ersten ableiten, dass **Fachbereichsfusionen inzwischen bei weit über einem Drittel deutscher staatlicher Hochschulen aus eigener Erfahrung bekannt** sind. Zum Zweiten ist davon auszugehen, dass Fachbereichsfusionen **über alle Hochschultypen hinweg eine weitgehend gleichermaßen bekannte Maßnahme** sind.
- Aus der Befragung wurden folgende **allgemeine Hypothesen** abgeleitet (wie erläutert, ohne Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit); weitere Ergebnisse gingen in die *Karte der Untiefen* ein:¹⁷⁷
 - Fachbereichsfusionen haben an deutschen Hochschulen überwiegend seit der Vierten HRG-Novelle von August 1998 stattgefunden und standen zunächst in unmittelbarem Kontext mit den Hochschulreformen im Zeichen von NPM.
 - Fachbereichsfusionen sind kein Übergangsphänomen, sondern gehören inzwischen zum regulären Repertoire der internen Umstrukturierung von Hochschulen.
 - Im Schnitt sind in jeder Fusion zwischen zwei und drei Fachbereiche involviert.
 - Von Fusionsmaßnahmen sind Fachbereiche aller Fachrichtungen relativ gleichmäßig betroffen.
 - Fusionen dauern im Schnitt 14,3 Monate, also knapp zweieinhalb Semester. Die Fusionsprozesse an Fachhochschulen werden i.d.R. etwas schneller vollzogen als an Universitäten und Technischen Universitäten (Fachhochschulen: im Schnitt 12, Universitäten: im Schnitt 18,8, Technische Universitäten: 21 Monate).

Karte der Untiefen: ‚Erfolgreiches‘ Management von Fachbereichsfusionen

Die *Karte der Untiefen* verfolgt den **pragmatischen Anspruch**, eine Orientierung für Praktikerinnen und Praktiker bei der Bewältigung ihrer jeweiligen Herausforderungen im Prozess des Fusionsmanagements zu bieten. Patentrezepte für die Praxis liefert sie nicht; allgemeingültige ‚Erfolgsfaktoren‘ sind u.a. angesichts der Spezifik des Einzelfalls nicht bestimmbar. Dennoch wurde der Versuch unternommen, Forschungsergebnisse und Erfah-

¹⁷⁷ Jedes der im „Kurzüberblick“ thematisch gefassten Umfrageergebnisse ist in Kapitel 5, insbesondere im Hinblick auf die jeweils zugrundeliegenden Fragen, Antwortmöglichkeiten und Rückmeldedaten, näher erläutert.

rungen (auch aus der Wirtschaft) zu systematisieren, zu bewerten und ggf. ohne abschließende Bewertung zu diskutieren. Auch angesichts der erwähnten hohen Misserfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen (für Fachbereichsfusionen steht eine Bewertung noch aus) wurde der Untiefenbegriff bewusst gewählt: in seiner doppeldeutigen Auslegung als Warnung vor nicht schiffbaren, das Auflaufen verursachenden flachen Wasserstellen und zugleich als extrem tiefes, noch nicht ausgelotetes Gewässer.

Die *Karte der Untiefen* wurde entlang der erläuterten Phasengliederung in Pre-Merger-, Merger- und Post-Merger-Management entwickelt. Dieses ist insofern von Bedeutung, als dadurch nicht nur die oftmals als ‚eigentlich‘ wahrgenommene Phase der tatsächlichen Vernetzungs- und Integrationsleistungen der beteiligten Fachbereiche in den Blick genommen wird, sondern ebenfalls die vorher liegenden Phasen, in denen letztlich die Weichen für das spätere Fusionsgeschehen gestellt werden.

Pre-Merger-Management: Strategische Analyse und Zieldefinition

Die Pre-Merger-Phase ist in Unternehmen der Privatwirtschaft von der strategischen Planung eines an einer Fusionsoption interessierten Unternehmens bestimmt: hier geschieht im Idealfall eine genaue Bestandsaufnahme (im Sinne von datenbasierter Interpretation) der eigenen Leistungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten im Kontext des wettbewerblichen Umfelds. Wird eine Entscheidung für die Fusion getroffen, sollte der erwartbare Nutzen einer Fusion klar benannt (Ziele), messbar indiziert und idealiter in einer (mehr oder minder visionären) Entwicklungsperspektive aufgehoben sein. Die Initiative für eine Fusion liegt also ebenso wie die Prozessgestaltung in dieser ersten Phase eindeutig bei einem der späteren Fusionspartner (kommt also nicht von einer dritten Partei).

Im Hinblick auf Fachbereichsfusionen rücken vor diesem Hintergrund zum Ersten die eigentlichen Anlässe bzw. die konkreten Veranlasser von Fusionen und zum Zweiten die strategische Analyse inklusive Zielformulierung in den Blick:

- *Hypothesen, abgeleitet aus der Befragung von Hochschulleitungen zu Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008:*
 - **Hochschulleitungen nehmen Fachbereichsfusionen in der großen Mehrheit als „intern veranlasst“ wahr.**
 - Die Hochschulleitungen sehen sich selbst überwiegend als konkrete Auslöser von Fusionen; *alleinige* Initiativen der Fachbereiche sind äußerst selten.
 - **Die Veranlassung der Fusionen liegt bei Fachbereichsfusionen mehrheitlich nicht bei den prospektiven Fusionspartnern**, sondern bei der Hochschulleitung oder bei der Landespolitik (LHG, Erlasse, Zielvereinbarungen). Die Fusion ist in der Mehrheit der Fälle also *keine* freiwillige Unternehmung der eigentlich Betroffenen, der Fachbereiche.
- **Extern angestoßene Fusionsprojekte** können bewirken, dass sich in der Binnenorganisation der Hochschule ‚überhaupt etwas bewegt‘ und überfällige interne Struktur-reformen auf den Weg gebracht werden.
- **Unfreiwillige**, also ohne Initiative der beteiligten Fachbereiche veranlasste **Fusionsprojekte bergen allerdings erhebliche Risiken:**
 - die für den Erfolg des Fusionsprojektes mit bestimmende Prognose potentieller Fusionsvorteile (auf Basis der tiefgehenden Analyse von z.B. Leistungsfähigkeit und Entwicklungszielen der beteiligten Fachbereiche) wird ggf. nur oberflächlich

- und ohne ausreichende Integration der Expertise der Fachbereiche vorgenommen;
- der Analyse-Prozess verlagert sich ggf. in die Phase des Post-Merger-Management wird also letztlich doch den Fachbereichen aufgegeben; allerdings dann zumeist ohne Wahl- oder ‚Exit-Option‘ für die Fachbereiche, da bei nicht fortgeführten Fusionen ggf. ein Mittelentzug durch das Präsidium droht;
 - die ggf. mit Fusionen erstrebte Strukturreform wird gefährdet, nicht nur da diese weder adäquat (im vollen Umfang der vorhandenen Potentiale) geplant werden kann, sondern auch die Chance der Realisierung geschmälert wird: denn auch bei hervorragender Analyse und klug durchgespielten Entwicklungsoptionen wird womöglich so viel Widerstand und Misstrauen innerhalb der Fachbereiche geweckt, dass das Post-Merger-Management erheblich erschwert oder unmöglich gemacht wird;
 - bei Fusionen, die vom Ministerium veranlasst werden, tritt gegenüber dem Steuerungsansatz des NPM, der auf Hochschulautonomie abzielt, ein „Glaubwürdigkeitsproblem“ auf (Winter 2004).
- In der Pre-Merger-Phase sind die **Fusionsziele** klar zu benennen und mit intersubjektiv nachvollziehbaren ‚Erfolgsindikatoren‘ zu versehen. Sie haben i.d.R. eine vierfache Funktion:
 1. konkrete Leitgrößen für die Organisation und Maßnahmendurchführung,
 2. Basis für die Erfolgsbewertung,
 3. Legitimationsfunktion,
 4. Basis bzw. Ansatzpunkt für die ‚Identität‘ oder ‚Kultur‘ des neuen Großfachbereichs.
 - *Hypothesen, abgeleitet aus der Befragung von Hochschulleitungen zu Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008:*
 - **Mit Fachbereichsfusionen verfolgen Hochschulleitungen offenbar jeweils ganze Zielbündel.**
 - Drei **Ziele** stehen aus Sicht von Hochschulleitungen im Vordergrund: 1. die Verbesserung der überfachlichen Zusammenarbeit in Forschung und Lehre, 2. die Verbesserung der Organisationsformen in Forschung und/oder Lehre, 3. die Verbesserung der Selbststeuerung (das Management) von Fachbereichen.
 - Hochschulleitungen erwarten sich von Fachbereichsfusionen vor allem die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Fachbereichen sowie die fachliche Profilierung der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche.
 - Die hohe Anzahl der mit den Fachbereichsfusionen seitens der befragten Hochschulleitungen jeweils verbundenen Oberziele legt die Frage nahe, **ob hier nicht ein Instrument überfrachtet wird** – bzw. ob es nicht auf eine Art und Weise zum Einsatz kommt, die den Erfolg von vornherein limitiert.
 - These wäre, dass insbesondere in der Pre-Merger- und Merger-Phase die **systematische Integration von Fachbereichsmitgliedern** erfolgen müsste, um erst dann ein Fusionsprojekt in die nächste Phase zu schicken (oder es ggf. auch nicht weiter zu verfolgen). Ziel wäre, die Chance von Fusionsprojekten zu erhöhen, das in ihnen

liegende Potential, tatsächlich eine ‚innovative‘ Gestaltung von Inhalten und Strukturen zu erreichen, zu realisieren.

- *Hypothesen, abgeleitet aus der Befragung von Hochschulleitungen zu Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008:*
 - **Nur (oder immerhin noch) ein knappes Drittel der Hochschulleitungen erwartet sich von Fachbereichsfusionen Kosteneinsparungen.**
- **Die Fusionsforschung zeigt: Fusionen sind zunächst Kostentreiber.**
- Für Hochschulfusionen wurden insbesondere folgende sogenannte **Integrationskosten** (die in der Phase der Integration, also des Post-Merger-Managements als Kosten zur Synergieerzielung anfallen) identifiziert (Fielden/Markham 1997):
 - Zeitaufwand für das Management des Fusionsprozesses;
 - Harmonisierung von Gehaltsstrukturen;
 - Harmonisierung von Dienstleistungsprozessen;
 - Harmonisierung aller IT-Systeme;
 - Maßnahmen der Personalentwicklung;
 - Mobilitätskosten (falls mehrere Standorte zusammengelegt wurden);
 - Umzugs- und Renovierungskosten;
 - Redesign von Materialien der Öffentlichkeitsarbeit, ggf. Entwurf eines neuen Corporate Design;
 - Zeitaufwand für die Information von externen Stakeholdern (Alumni, Kooperationspartner ...).
- **‚Fusionsgewinne‘** sind erst mittel- bis langfristig und nicht überwiegend monetär zu entwerfen: Das eigentliche ‚Gewinnversprechen‘ liegt darin, dass sich innovative Strukturen für Forschung und Lehre, neue, gemeinsam betriebene Forschungsprojekte und gemeinsam entwickelte Studienangebote für Hochschule und/oder Fachbereiche z.B. in Form von Prestigeerhöhung und gesteigerter Standortattraktivität auszahlen.

Merger-Management: bis zum Fusionsbeschluss

In der Merger-Phase wird im Bereich von privatwirtschaftlichen Fusionen das als Fusionskandidat ins Auge gefasste Unternehmen im gegenseitigen Kontakt der Fusionspartner auf Herz und Nieren geprüft (Due Diligence), vor allem im Hinblick auf die Realisierungsmöglichkeit der mit der Fusion verknüpften Ziele und Erwartungen. Im Anschluss an Jansen sind zudem bereits in dieser Phase Planungen der Post-Merger-Phase zu integrieren. Dazu gehören v.a. der gemeinsame „Versuch der Ermittlung einer synergieoptimalen Integrationstiefe“ und die „organisationale Verankerung und Architektur der Post-Merger-Aktivitäten“ (Jansen 2002). Bei zufriedenstellendem Ergebnis der Vorklärungen und Prognosen werden die notwendigen finanziellen und vertraglichen Klärungen vorgenommen, um dann zwischen den Fusionspartnern einen Vertrag zu unterzeichnen.

Für Fachbereichsfusionen werden vor diesem Hintergrund folgende ‚Merkmale‘ vorgeschlagen:

- Die **fallspezifische Identifikation der wichtigsten Aufgaben** des Fusionsmanagements gehört selbst zu einer der zentralen Aufgaben der Fusionsplanung.

- Als **prioritäre Aufgaben**, die durch die beteiligten Fachbereiche im Vorfeld der Integrationsphase (= Post-Merger-Phase) anzugehen wären, können gelten:
 - die Einigung über die Entscheidungsstrukturen;
 - die Einigung über den Modus der Budgetverteilung (v.a. bei Globalhaushalten);
 - die Reflexion über Standortfragen;
 - die Reflexion über Integrationstiefe und Geschwindigkeit der Fusion und
 - Unterstützungsleistungen seitens der Hochschulleitung (mit Vereinbarung).

Zu ergänzen sind i.d.R.:

- die Sicherung der Transparenz aller Entscheidungen;
- die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie;
- die Identifikation der Kernaufgaben und -prozesse, die trotz Fusion reibungslos ablaufen müssen (z.B. in der Lehre das Studienangebot, Beratungen, Prüfungen ...);
- die gemeinsame Analyse der Ausgangslage (Rahmenbedingungen, Vorgaben, bereits bestehende Entwicklungspläne der Fusionspartner);
- die Entwicklung einer gemeinsamen Zielperspektive (Vision, Leitbild) zwischen den beteiligten Fachbereichen;
- erste Überlegungen zu gemeinsamen Angeboten und Vernetzungsmöglichkeiten in Forschung und Lehre;
- die Anlage einer funktionierenden neuen Aufbauorganisation auch in der Verwaltung;
- Identifikation von Risiken und Widerständen (z.B. Angst um den Arbeitsplatz, Mangel an Räumen ...).

Post-Merger-Management: Ausgestaltung der Fusion ‚im Alltag‘

Nach der Gründung des neuen Großfachbereichs beginnt die eigentliche Aufgabe des Post-Merger-Managements, die Ausfüllung des Fusionsbeschlusses in der täglichen Praxis. In Anlehnung an das privatwirtschaftliche Modell umfassen die Post-Merger-Aktivitäten: 1. die Post-Merger-Planung auf der operationalen Ebene, 2. die konkrete Durchführung der Integrations- und/oder Vernetzungsmaßnahmen und 3. die Erfolgskontrolle (Post Merger Audit). Dem Modell nach wirkt das Management in dieser Phase übergreifend darauf hin, dass die mit dem Fusionsprojekt vorab kalkulierten „Vorteilspotentiale“ (Müller-Stewens 2004) durch die Organisations-, in diesem Fall durch die Fachbereichsmitglieder realisiert werden können. Im Folgenden werden dazu ausschnitthaft einige als besonders relevant erachtete Handlungsfelder und Problembereiche thematisiert.

Homogenisierung: Datenbasis & IT-Strukturen

- Ausgangspunkt ist i.d.R., dass Daten der zentralen Leistungsbereiche in Forschung und Lehre unterschiedlich und mit verschiedenen Systemen erhoben, gesichert und verwertet werden.
- Funktionen der Homogenisierung: 1. Kommunikation: die Mitglieder des neuen Großfachbereichs ‚wissen‘ (im Sinne: ein gemeinsames Verständnis darüber entwickelt haben) aufgabengebunden wovon man jeweils spricht, 2. Basis für strategische Ent-

scheidungen gemeinsamer Entwicklungsvorhaben, 3. Ermöglichung konkreter Kooperation.

- Um einen Maßstab für die notwendigen Angleichungen zu besitzen und unnötigen Aufwand zu vermeiden, sollte zunächst Einigkeit über die voraussichtlich strategisch relevanten Kennzahlen, ihren Detaillierungsgrad u.ä. hergestellt werden (Basis: gemeinsame Entwicklungsperspektive).
- Es wäre zu berücksichtigen, dass die strategischen Überlegungen während des Prozesses zwar als Orientierung dienen, allerdings – aufgrund der entstehenden Wissens- und Perspektivanreicherung – im Projektverlauf in entsprechend einzuplanenden ‚Reflexionspunkten‘ modifiziert werden können.
- Mit der Angleichung der inhaltlichen Profile der Datensets zusammen hängt die Prüfung einer Angleichung der IT-Strukturen.
- Der Prozess der Angleichung kann geraume Zeit in Anspruch nehmen. Es empfiehlt sich, spezielle, fachbereichszentral angebundene Projektarbeitsgruppen einzurichten, in denen neben IT-Fachleuten bei Bedarf alle beteiligten Fachbereiche repräsentiert sind.

Kommunikation: Bannung des ‚Gerüchtemonsters‘

- „Fusionen sind unentrinnbare Gerüchteküchen mit oft grausamen Horrorszenarien“ (Jansen 2002). Gerüchte besitzen destruktives Potential für den Integrationsprozess.
- Kommunikation ist zwar (im Hinblick auf die Interpretation der Botschaften) nicht kontrollierbar, aber die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie wird dennoch als eine der wichtigsten Aufgaben des Integrationsmanagements betrachtet.
- Kommunikation schafft Akzeptanz, ermöglicht die Integration von Expertise und bietet Rückkopplungsmöglichkeiten für das Fusionsmanagement.
- In diesem Sinne wären ‚Gegenmittel‘ gegen die Gerüchte:
 - die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie;
 - die Einplanung von (viel!) Zeit für Kommunikation;
 - die Herstellung von Transparenz über den Prozess, dessen Ziele und Partizipationsmöglichkeiten.
- Kommunikationsmedien können z.B. sein: Intranet, Integrationszeitungen, gemeinsame, bereichsübergreifende Dienstberatungen, die Fachbereichsratsitzungen.
- Als den eigentlichen Dreh- und Angelpunkt für eine ‚richtige Kommunikation‘ im Integrationsprozess betrachteten die Interviewpartner aber offenbar ihre eigene Haltung bzw. ihr Selbstverständnis als Fusionsdekanen oder Mitglied der Steuerungsgruppe: Das Bemühen um „Vertrauen“, „Glaubwürdigkeit“ und „Authentizität“ sind demnach Schlüsselfaktoren, die den Boden bereiten für einen erfolgreichen Fusionsprozess im Ganzen.
- Das Bemühen um Wahrhaftigkeit, gerade auch im Hinblick auf die mit der Fusion möglicherweise verbundenen ‚schlechten Nachrichten‘ wäre eine wesentliche Möglichkeit, um das ‚Gerüchtemonster‘ zu bannen. „*Bad news first!*“ bzw. die dahinter stehende Haltung von Offenheit und Wahrhaftigkeit ist dementsprechend auch eine der empirisch belegten erfolgreichen Kommunikationsstrategien im Wirtschaftszusammenhang.

Partizipation und Beteiligung: Bei Fachbereichsfusionen unabdingbar

- Partizipation ist für das Gelingen des Fusionsgeschehens an der Expertenorganisation Hochschule unabdingbar.
- Partizipation der Mitglieder **aller Fachbereiche und Statusgruppen** ist Bedingung für die notwendige Integration von **Expertise** in den Prozess, **Akzeptanz** für die Fusion und **entlastet** ggf. die für die Fusion verantwortlichen Personen.
- **Orte der Partizipation** z.B.:
 - Strukturen der akademischen Selbstverwaltung;
 - für den Fusionsprozess zuständige Steuerungsgruppe,
 - temporäre Ausschüsse, Kommissionen oder Arbeits- bzw. Projektgruppen ...
- Die **Zusammensetzung** von temporären Projektgruppen sollte unter den Aspekten von Repräsentativität (v.a. beteiligte Fachbereiche, Statusgruppen) und Fachwissen (z.B. auch Hinzuziehung der Zentralverwaltung) erfolgen; es können auch fachbereichs- oder hochschulexterne Expert(inn)en integriert werden.
- **Getrennte Standorte** sind eine besondere Herausforderung. Um Partizipation sicher zu stellen, können z.B. die Fachbereichsratsitzungen alternierend auf dem alten und dem neuen Campus stattfinden.
- Partizipation ist allerdings auch mit einem oft diskutierten **Nachteil** versehen: Partizipative Prozesse kosten tendenziell mehr Zeit, können ggf. kühne, fachbereichsübergreifende Entwürfe kompromissbasiert verwässern und schlechterdings dazu führen, dass sich die ehemaligen Fachbereiche jeweils im immer schon gehaltenen Status quo verschanzen.

Umgang mit Unsicherheiten, Widerständen und Konflikten

- **Fusionen sind „in besonderem Maße emotionale und stressverursachende Ereignisse“** (Battke 2006 nach Winkler/Dörr). Es entsteht durch die Infragestellung bis dato gekannter struktureller und kognitiver Sicherheiten bzw. Routinen bei den Beteiligten Unsicherheit, bis hin zu Ängsten über die eigene Zukunft, sofern das Arbeitsverhältnis generell (real oder subjektiv befürchtet) in Frage gestellt ist.
- **Folgen** können sein: Widerstand, Resignation, innere Kündigung, Krankheit oder ‚Dienst nach Vorschrift‘.
- Die Stressbelastung bei Hochschulmitgliedern ist, misst man Stress als Symptom von Ohnmachtsgefühlen, vermutlich **nach Statusgruppen unterschiedlich**: Hochschul-lehrer(innen) besitzen im Hinblick auf das Fusionsgeschehen völlig andere Handlungs- und auch Rückzugsmöglichkeiten, als diese beispielsweise einem Sachbearbeiter im Prüfungsamt oder Dekanat offen steht.
- Es stehen zudem bei einer Fusion **handfeste Interessen** auf dem Spiel: z.B. bei Wissenschaftler(inne)n an lieb gewordenen und in der eigenen Gruppe ggf. hart erkämpften ‚Zugriffsmöglichkeiten‘ auf Sekretariatskapazitäten, Räume und Finanzmittel. Das eigene Forschungsgebiet muss unter neuen Koordinaten neu behauptet und legitimiert werden.
- *Hypothesen, abgeleitet aus der Befragung von Hochschulleitungen zu Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008:*

- **Aus Sicht der Hochschulleitungen** gehen die größten Widerstände gegen Fusionen von den Hochschullehrer(inne)n aus, mit etwas Abstand folgen dann die Fachbereiche.
- Jenseits der Ebene des subjektiven Erlebens gibt es das **kollektive Phänomen einer verstärkten Selbst- und Fremdthematization** bei Fusionen. „Die Beschäftigten erleben sich als „wir“ und „die anderen“, was häufig mit Abwertung der jeweils anderen Seite einhergeht“ (Zechlin 2004).
- **Möglichkeiten des Umgangs mit den genannten Schwierigkeiten:**
 - *Verfolgen eines aktiven Konfliktmanagements:*
 - Kenntnisnahme der psychologischen Dimension;
 - Arbeit an den unterschiedlichen, bei einer Fusion ggf. aufeinandertreffenden Organisations- bzw. Fachkulturen;
 - Beschwerdemanagement aufsetzen;
 - Ombudsfunktion für den Konfliktfall installieren;
 - (professionelle) Konfliktmoderation zur Hilfe zu nehmen;
 - Coaching- und Mentoring-Angebote bei den für den Fusionsfortschritt besonders zentralen Projekten gewährleisten.
 - *Pflege einer Art konfliktvorbeugenden Verhaltens:*
 - greifbar im Vermögen der Leitungspersönlichkeiten, berechenbar und glaubwürdig zu handeln;
 - erworbenes Vertrauen führte dazu, dass sich Mitarbeiter(innen) bei Problemen (also vor dem Widerstand oder Konflikt) direkt an die betreffende Leitungspersönlichkeit wendeten.
 - *Personalentwicklung (bes. in der Verwaltung):*
 - institutionalisierte Mitarbeiter(innen)gespräche;
 - Profitieren von den Anforderungen der PE: z.B. klare Stellen- und Anforderungsprofile, Kompetenzen im Bereich der Kompetenzanalyse von Mitarbeiter(innen) und im Bereich einer (situativen) Personalführung;
 - *Verfahrenssicherheit für den Konfliktfall (Wissen um z.B. dienstrechtliche Sanktionsmöglichkeiten)*

Anforderungen an die/den Fusionsmanager(in): situativ agieren

- Fusionsmanagement ist ‚normales‘ **Hochschulmanagement in besonderer Intensität** (Zechlin 2006a), – allerdings, so ist hinzuzufügen, verbunden mit der Notwendigkeit, mit temporär ‚ungeordneten‘ und insofern mit einem besonderen Grad an Unsicherheit behafteten Zuständen umgehen zu müssen.
- Die/der Fusionsmanager(in) benötigt laut Zechlin v.a. „Handwerkszeug“ und „Authentizität“, die auch als eine spezifische *Haltung* übersetzt werden könnte.
 - **Handwerkszeug** zum Management von: Personen, Strukturen, Prozessen, Kommunikation und Budget; überall sollte „Verfahrenssicherheit“ der Verantwortlichen gegeben sein (alternativ: Delegationsmöglichkeiten).
 - **Haltung** (laut Interviewpartnern bestimmt durch): „Vertrauen aufbauen“ können, „authentisch sein“, „glaubwürdig sein“; die Befindlichkeiten der Akteure sollten bewusst zur Kenntnis genommen werden; die eigentlichen Probleme von Fusionen seien nicht die großen, die Probleme seien kleiner: man müsse daher vor allem

mit „privatpersönlichen Befindlichkeiten“ umgehen können; man müsse die Bereitschaft besitzen, sich auf die einzelnen Beteiligten einzustellen und hinzuhören.

- **Überformend** wird von den Gesprächspartnern eine **Haltung der Offenheit und Flexibilität** als eine der wichtigsten Eigenschaften von Fusionsmanager(inne)n genannt, sozusagen ein Vermögen, (so einer der Interviewpartner:) „situativ“ agieren zu können: Die Fusion „war kein vorher strukturierter und reflektierter Prozess“. Vielmehr habe sich eine Situation ergeben: „Das sind jetzt die Spieler, die auf dem Feld stehen“. „Fusionsmanagement ist *learning by doing*, auch als Konzept – so komplex, wie die Realität ist, können Sie gar nicht denken“.

Controlling (Post-Merger-Audit): wissen sie, was sie tun?

- Selbst in der **Wirtschaft** wird die Erfolgskontrolle bei Fusionen, also die Gegenrechnung von Prozessinvestitionen und realisierter Gewinnerwartungen, das sogenannte „Post-Merger-Audit“, kaum unternommen (Jansen2004a).
- Bei **Fachbereichsfusionen** gibt es derzeit noch keinen Überblick darüber, ob es jeweils ein Controlling gibt oder nicht.
- Ähnlich wie in der Wirtschaft kann vermutet werden, dass der hohe, mit Controlling-Maßnahmen verbundene **Aufwand** zunächst abschreckt und eine der Kernproblematiken darin liegt, zu definieren, was man als **Erfolgsmaßstab** ansetzen sollte.
- Dabei sind ‚**Blindflüge**‘, also quasi nicht reflektierte Fusionsexperimente in Zeiten knapper Mittel nur schwer zu legitimieren.
- **Desiderata:**
 - Es wäre von besonderem Interesse, diejenigen Fälle auf die Existenz und konkrete Handhabung eines Controlling hin zu untersuchen, bei denen die beteiligten Fachbereiche selbst die Fusion veranlasst haben.
 - Zu fragen wäre insbesondere, welche Faktoren als ‚Erfolgsfaktoren‘ identifiziert werden, wie diese konkret gemessen und bewertet werden. Die Kostenbegriffe aus der Wirtschaft sind dabei sicher nicht das Maß der Dinge – Hochschulen bzw. Fachbereiche müssten eigene Kriterien definieren, die anzeigen, ob sich Fusionen für sie ‚lohnen‘.
 - Zudem wäre es wichtig, systematisch zu untersuchen, wie im Controlling (und damit letztlich im gesamten Ansatz des strategischen Managements) mit unvorhergesehenen Entwicklungen (die laut Interviews immer eintreten – das Unvorhergesehene scheint sogar die Regel) umgegangen wird.
- Für jede Hochschule, die einen Fusionsprozess anstößt und bereit ist, Zeit und Mittel zu investieren, lohnt es sich, die eigenen Fusionserfahrungen „kritisch und ehrlich zu reflektieren“ (Jansen 2002, 55) – auch um ggf. für kommende Fusionsprozesse zu lernen.
- Da die Formulierung übergreifend gültiger ‚Erfolgsfaktoren‘ nicht zu erwarten ist, müsste jede Fusion im Einzelfall an den jeweils eigenen Zielen gemessen werden und jede Hochschule sich auf den Weg einer eigenen organisationalen Lerngeschichte begeben. Basis wäre aber in jeder Konstellation, die Ziele ausreichend tief zu explizieren und mit intersubjektiv nachvollziehbaren Indikatoren (‚Erfolgsfaktoren‘) zu versehen.

Abschluss der Fusion: Bei formaler Zielerreichung oder ‚neuer Heimat‘?

- Fachbereichsfusionen sind im Wesentlichen Projekte der internen Organisationsentwicklung von Hochschulen. Als Projekt sind sie strukturell durch einen Anfang und durch ein Enddatum charakterisiert. **Wann ist aber eine Fusion abgeschlossen?**
- Die einfachste Definition wäre, dass die Integrationsphase und damit die Fusion insgesamt **beim Erreichen der selbst gesteckten, konkreten Ziele** beendet ist: beispielsweise der Schaffung von neuen, gemeinsamen Studiengängen, Forschungsprojekten oder der Einrichtung eines fachbereichszentralen Prüfungsamtes.
- Allerdings ist in diesem Falle an die von Martin Winter zu Recht beobachtete Möglichkeit des Entstehens von „**Scheinlösungen**“ zu erinnern: formal wird demnach zwar ein neuer Großfachbereich geschaffen, aber die fusionierten Fachbereiche agieren weiterhin, ggf. auch trotz einiger bereichsübergreifender Projekte, fast komplett wie eigenständige Einrichtungen (Winter 2004).
- Nimmt man den Fusionsbegriff ernst, so geht es dabei um den Zusammenschluss (**Integration, Vernetzung**) vorher getrennt voneinander planender und agierender organisationaler Einheiten zu einer neuen, jetzt *gemeinsam* planenden und agierenden, also sich auch als Gemeinsames auf Zukunft hin entwerfenden organisationalen ‚Einheit‘.
- Man könnte insofern davon ausgehen, dass eine Fusion **grundsätzlich erst dann abgeschlossen ist, wenn sich auch die professionellen Einstellungen der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewandelt haben**: nämlich wenn diese sozusagen selbstverständlich und automatisch im Beziehungs- und Organisationskontext des neuen Großfachbereichs denken und handeln und diesen, etwas pathetisch formuliert, als ‚neue Heimat‘ ausgestalten (in diesem Ansatz hätten nach wie vor die individuellen fachlichen bzw. disziplinären Referenzpunkte der Identitätsbildung Raum; das wäre sogar eine der wichtigsten Konstituenten einer ‚geglückten‘ Fusion).

7 Anhang

7.1 Literatur und Quellen

7.1.1 Literatur

Ambrosy, Rainer (2006): Neue Verwaltungsstruktur der Universität Duisburg-Essen: Fusion als Chance für Synergien und Innovationen? HIS-Workshop: Kooperation von Hochschulverwaltungen: Synergieeffekte – Anspruch und Wirklichkeit., 28.2.2006. URL: <http://www.his.de/publikation/seminar/Synergie/ambrosy.pdf>; letzter Zugriff: 30.10.2009.

Bartels, Eric/Cosack, Sabine (2008): Integrationsmanagement. In: Picot, Gerhard (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 4., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart, 450-470.

Battke, Kathleen/Cremer-Renz, Christa (Hg.) (2006): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld.

Battke, Kathleen (2006): Wandel-Kompetenz. Wie Menschen Fusionen erleben – und einige Konsequenzen daraus für Interne Kommunikation und Personalmanagement. In: Dies./

Cremer-Renz, Christa (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld, 43-58.

Behm, Britta/Müller, Ulrich (2010): Erfolgsfaktoren für Hochschulräte. In: Meyer-Guckel, Volker/Winde, Mathias/Ziegele, Frank (Hg.): Handbuch Hochschulräte. Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. Essen, 16-105 u. 158-165.

Behm, Britta L./Berthold, Christian (2011): Developing Strategies for a Higher Education Institution and its faculties/ departments (Arbeitstitel). Zur Veröffentlichung vorgesehen in: J. Kohler et al. (Hg.): Handbook on Leadership and Governance in Higher Education. Stuttgart.

Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden, 105-127.

Blum, Jürgen (2006): Zur Konzeption des Wissenschaftsmanagements. In: Pellert, Ada (Hg.): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn, 185-194.

Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin.

Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha (2011): Neue Steuerung von Universitäten. Erste Ergebnisse der deutschlandweiten Befragung. [PowerPoint Präsentation vom 15.2.2011.] URL: <http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/regionalpolitik/nsvu.pdf>; letzter Zugriff: 2.3.2011.

Bonin, Hinrich (2005): Ein Königsweg der Hochschulpolitik - mit Stolpersteinen. Fusion der Universität und der Fachhochschule in Lüneburg zu einer Modelluniversität des Bologna-Prozesses. In: Verwaltung & Management. 11/5, 244-247.

Bosch, Aletta (2008): The effect of a merger in higher education on staff members: the importance of change management. URL: <http://hdl.handle.net/10210/699>; letzter Zugriff: 17.11.2009.

Breuder, Robert (1996): Merger: The opportunities and challenges of institutional partnership. In: Educational Record. 77/1, 46-52.

Brinckmann, Hans (1996): Der Fachbereich als überforderte Grundeinheit für Lehre und Forschung. In: Wissenschaftsmanagement. 1, 11-18.

Brinckmann, Hans (1998): Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin.

Chambers, Gail (1983): Approaching college merger. A manual with case documents. University of Bridgeport.

Chantelau, Frank (2006): Die Fusion der Universität Lüneburg und der FH Nordostniedersachsen: Prozess und Gestaltung einer gemeinsamen Hochschulverwaltung. HIS-Workshop: Kooperation – Fusion von Hochschulverwaltungen: Synergieeffekte – Anspruch und Wirklichkeit. 28.2.2006. URL: <http://www.his.de/publikation/seminar/Synergie/chantelau.pdf>; letzter Zugriff: 30.10.2009.

Cohen, Michael/March, James/Olsen, Johan (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly. 17, 1-25.

Cordes, Silke (2007): Hochschulfusionen. In: *Wissenschaftsmanagement*. 1, 42-44.

Cremer-Renz, Christa (2004): Fusion von Fachhochschule und Universität Lüneburg 2004/05. URL: www.abc-der-ganztagsschule.de/Binaries/Binary5207/cremer-renz.ppt; letzter Zugriff: 29.10.2009.

Cremer-Renz, Christa/Donner, Hartwig (Hg.) (2005): Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule Nordostniedersachsen und Universität Lüneburg. Bielefeld.

Cremer-Renz, Christa (2006): Hochschulfusionen – Innovationen in die Zukunft!. In: Battke, Kathleen/Dies. (Hg.): *Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern*. Bielefeld, 7-16.

de Boer, Harry/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2007): On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria and Germany. In: Jansen, Dorothea (Hg.): *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration*. Berlin, 137-152.

Denninger, Erhard (Hg.) (1984): Hochschulrahmengesetz. Kommentar. Sonderdruck. München.

Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven. Von Stephan Leibfried herausgegeben für die interdisziplinäre Arbeitsgruppe Exzellenzinitiative der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. Frankfurt/New York.

Eastman, Julia/Lang, Daniel (2001): *Mergers in higher education. Lessons from theory and from experience*. Toronto u.a.O.

Emons, Thomas (2006): Aus zwei mach eins. Was bringen Universitätsfusionen? – Das Beispiel Duisburg-Essen. In: *Das Parlament*. Beilage: Aus Politik und Zeitgeschichte. 16.1.2006. 3, 9. URL: <http://www.das-parlament.de/2006/03/Thema/020.html>; letzter Zugriff: 6.11.2009.

Engels, Maria (2004): Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. In: *die hochschule* 1, 12-29.

Fiedler, Jobst/Sponheuer, Birgit (2004): Public Merger erfolgreich managen. Erfolgsfaktoren und Lehren aus Integrationsprozessen im privaten Sektor. In: Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (Hg.): *Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden, 91-118.

Fielden, John/Markham, Lucy (1997): *Lessons learned from mergers in higher education*. CHEMS Paper. 17. London. URL: http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosesser/dokumenter/lessons_learning.pdf; letzter Zugriff: 2.12.2010.

Gerpott, Thorsten (1993): *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3., überarbeitete Auflage. Stuttgart.

Glasl, Friedrich (2004): Aktives Konfliktmanagement als Erfolgsfaktor für Fusionen. Müssen Fusionen immer an den "soft facts" scheitern? In: Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (Hg.): *Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden, 163-184.

- Goedegebuure, Leo (1992): Mergers in higher education: A comparative perspective. Utrecht.
- Grubitzsch, Siegfried (2001): Organisations- und Fachbereichsstrukturen. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld, 336-341.
- Harman, Grant/Meek, V. Lynn (1988): Institutional amalgamations in higher education. Process and outcome in five countries. Armidale.
- Harman, Grant (2000): Institutional mergers in Australian higher education since 1960. In: Higher Education Quarterly. 54/4, 343-366.
- Harman, Grant/Harman, Kay (2003): Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. In: Tertiary Education and Management. 9/1, 29-44.
- Harman, Grant/Harman, Kay (2008): Strategic mergers of strong institutions to enhance competitive advantage. In: Higher Education Policy. 21, 99-121.
- Harman, Kay/Meek, V. Lynn (Hg.) (2002a): Merger revisited: International perspectives on mergers in higher education. Higher Education (Special issue). 44/1.
- Harman, Kay/Meek, V. Lynn (2002b): Introduction. In: Dies. (Hg.): Merger revisited: International perspectives on mergers in higher education. Higher Education (Special issue). 44/1, 1-4.
- Hay, Driekie/Fourie, Magda (2002): Preparing the way for mergers in South African higher and further education institutions: An investigation into staff perceptions. In: Harman, Kay/Meek, V. Lynn (Hg.): Merger revisited: International perspectives on mergers in higher education. Higher Education (Special issue). 44/1, 115-131.
- HEFCE (Hg.) (2004): Mergers in the higher education sector. A guide to good practice. 9. URL: http://test.hedd.ac.uk/Pubs/hefce/2004/04_09/04_09.pdf; letzter Zugriff: 2.12.2010.
- Huber, Andreas/Bergmann, Tobias (2003): Jede Fusion braucht eine Vision. Public Merger. Fusionen im öffentlichen Sektor. In: Verwaltung und Management. 9/6, 304-307.
- Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (Hg.) (2004a): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden.
- Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (2004b): Vorwort. In: Dies. (Hg.): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, V f.
- Hüttl, Reinhard (2005): Reorganisation der Wissenschaftslandschaft in Deutschland? In: Kooperation, Verbund, Fusion: modischer Trend oder finanzieller Zwang? 04. bis 06. Dezember 2003 in Erlangen. Arbeitsgruppe Fortbildung. Sprecherkreis der Universitätskanzler. Planung und Betreuung: Wolf-Dieter von Detmering. Weimar, 11-23.
- Jansen, Dorothea (2007): New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration. Berlin.
- Jansen, Stephan/Picot, Gerhard/Schiereck, Dirk (Hg.) (2001): Internationales Fusionsmanagement – Erfolgsfaktoren grenzüberschreitender Zusammenschlüsse. Stuttgart.
- Jansen, Stephan (2002): Die Härte der weichen Faktoren – Post-Merger-Management bei Unternehmenszusammenschlüssen. In: Eberhard-von-Kuenheim-Stiftung (Hg.): Die Werte des Unternehmens. Stuttgart/Leipzig, 46-56.

- Jansen, Stephan (2004a): Management von Unternehmenszusammenschlüssen. Theorien, Thesen, Tests und Tools. Stuttgart.
- Jansen, Stephan (2004b): Public Merger Management. Theoretische und empirische Analysen zum Vergleich von Zusammenschlüssen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor. In: Huber, Andreas/Jansen, Stephan/Plamper, Harald (Hg.): Public Merger. Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor. Wiesbaden, 3-39.
- Jansen, Stephan/Brugger, Clemens (2008): Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen. In: Picot, Gerhard (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 4., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart, 565-598.
- Jensen, Michael (1988): Takeovers: Their causes and consequences. In: Journal of Economic Perspectives. Winter, 21-48.
- Jochmann, Walter (2001): Erfolgreiches Gestalten von unternehmerischen Integrationsprozessen. In: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen. Band 5: Fusionen gestalten. Gütersloh, 7-31.
- Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (Hg.) (2006): Reforming university governance – Changing conditions for research in four European countries. Bonn.
- Kewitz, Frank (2010): Strukturierung einer Tax Due Diligence aus Unternehmenssicht. In: Sinewe, Patrick (Hg.): Tax Due Diligence. Tax Audit beim Unternehmenskauf – Ablauf, Beratung, Muster. Wiesbaden, 39-50.
- Kieser, Alfred/Nicolai, Alexander (2003): Mit der Theorie die wilde Praxis reiten, valleri, valleri? Forschung; Praxis; Theorie-Praxis-Verhältnis; Wissenschaftssystem. In: DBW. 63/5, 589-594.
- Klockner, Clemens/Rieck, Wolf (2009): Das (gescheiterte) Fusionsprojekt Fachhochschule Frankfurt am Main – Fachhochschule Wiesbaden. In: Quo Vadis Fachhochschule?. Dokumentation der 38. Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises vom 01. Mai - 04. Mai 2008, 91-102.
- Fisch, Rudolf/Koch, Stefan (Hg.) (2005): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. Schule – Hochschule – Forschung. Bonn.
- Kohm, Amelia/La Piana, David (2003): Strategic restructuring for nonprofit organizations. Merger, integrations and alliances. Westport.
- Kooperation, Verbund, Fusion: modischer Trend oder finanzieller Zwang? 04. bis 06. Dezember 2003 in Erlangen. Arbeitsgruppe Fortbildung. Sprecherkreis der Universitätskanzler. Planung und Betreuung: Wolf-Dieter von Detmering. Weimar 2005.
- Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations. FÖV 48 Discussion Papers. Speyer.
- Krücken, Georg/Wild, Elke (2010): Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement. In: Hochschulmanagement 2, 58-62.

- Krüger, Wilfried (2008): Wandel, Management des (Change Management) In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart, Sp. 1605-1614.
- Kyvik, Svein (2002): The merger of non-university colleges in Norway. In: Harman, Kay/Meek, V. Lynn (Hg.): Merger revisited: International perspectives on mergers in higher education. Higher Education (Special issue). 44/1, 53-72.
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft 38 der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden, 522-548.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, Jürgen/Nickel, Sigrun (Hg.): Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt/M., 163-187.
- Locker-Grütjen, Oliver (2008): Leistungssteigerung durch Forschungsförderung. Strukturelle Hochschulentwicklung in den Zeiten der Exzellenzinitiative. In: Wissenschaftsmanagement. 3, 14-17.
- Mayntz, Renate (1997): Soziale und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. Frankfurt/M./New York.
- Mayntz, Renate (2005): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In: Schuppert, Gunnar Folke (Hg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. Baden-Baden, 11-20.
- Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.
- Millet, John (1976): Mergers in higher education: An analysis of ten case studies. Washington.
- Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ.
- Moses, Ingrid (2005): National system: Uniform or unified? The Australian experience. In: Cremer-Renz, Christa/Donner, Hartwig (Hg.): Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule Nordostniedersachsen und Universität Lüneburg. Bielefeld, 31-46.
- Müller-Böling, Detlef (2004): Vier gute Gründe für die Fusion. Mitarbeiter wie Studierende profitieren vom Zusammenschluss aus Fachhochschule und Universität. In: Landeszeitung für die Lüneburger Heide. 14.9.2004. URL: http://www.che.de/downloads/4gutegruende_1z_140904.pdf; letzter Zugriff: 2.12.2010.
- Müller-Stewens, Günter (2004): Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions). In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart, Sp. 332-340.
- Mulvey, Thomas (1993): An analysis of the mergers of American institutions of higher education. Ann Arbor.

- Napier, Nancy (1989): Mergers and acquisitions: Human resource issues and outcomes – A review and suggested typology. In: *Journal of Management Studies*. 26, 271-289.
- Naschold, Frieder/Bogumil, Jörg (1998): *Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform*. Opladen.
- Nickel, Sigrun (2004): Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: *die hochschule*. 1, 87-99.
- Nickel, Sigrun/Zechlin, Lothar (2006): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Zur Reform der dezentralen Ebene in Universitäten. In: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hg.): *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. 2. Auflage. München/Mering, 193-205.
- Nickel, Sigrun (2009): *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung*. 2. Auflage. München/Mering
- Nickel, Sigrun/Ziegele, Frank (2010): *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Aktenzeichen: 125-02333-1/1. Band 1*. Gütersloh.
- Nicolai, Alexander/Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Erfolgsfaktoren; Managementforschung; Methoden; Praxisrelevanz. In: *DBW*. 62/6, 579-596.
- Pellert, Ada (1999): *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*. Wien.
- Pellert, Ada (2002): Einmal hin und zurück: Universitäten im Jahre 2012. In: *die hochschule*. 1, 46-58.
- Pellert, Ada (2006a): Einführung. Zur Professionalisierung des Feldes Hochschulmanagement. In: Dies. (Hg.): *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis*. Bonn, 7-13.
- Pellert, Ada (2006b): Organisationsentwicklung. In: Dies. (Hg.): *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis*. Bonn, 35-46.
- Picot, Gerhard (Hg.) (2008): *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration*. 4., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart.
- Remdisch, Sabine (2007): *Hochschulfusion Lüneburg – Erfahrungsbericht und Ergebnisse einer prozessbegleitenden Evaluationsstudie – 13. Wissenschaftliche Fachtagung für Angewandte Wirtschaftspsychologie, Osnabrück, 2.-3. Februar 2007*.
- Rowley, Gillian (1997): Mergers in higher education: A strategic analysis. In: *Higher Education Quarterly*. 51/3, 251-263.
- Sandberg, Berit (2006): *Corporate Identity-Management bei Hochschul-Fusionen*. In: *Hochschulmanagement* 1, 21–26.
- Schimank, Uwe (1999): Professorenautonomie und Selbststeuerung der deutschen Hochschulen. In: *Das Hochschulwesen*. 47/1, 11-14.
- Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stöltzing, Erhard/Schimank, Uwe (Hg.): *Die Krise der Universitäten (Leviathan Sonderheft 20)*. Wiesbaden, 223-242.

- Schimank, Uwe (unter Mitarbeit von Frank Meier) (2002): Förderinitiative des BMBF: Science Policy Studies. Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. Abschlussbericht – 31.5.2002. URL: <http://www.sciencepolicystudies.de/dok/expertise-schimank.pdf>; letzter Zugriff: 17.11.2010.
- Schimank, Uwe (2005a): 'New public management' and the academic profession: Reflections on the German situation. In: *Minerva* 43, 361-376.
- Schimank, Uwe (2005b): Politikberatung als Verrat. Leistungsbeurteilung von Kollegen am Beispiel von Evaluationen im Hochschulsystem. In: *Forschung & Lehre*. 2, 76-79.
- Schreyögg, Georg (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 5. Auflage. Wiesbaden.
- Scott, Geoff (2003): Effective change management in higher education. In: *Educause Review*. 38/6, 64–80.
- Seling-Biehusen, Petra (2009): Fakultätsmanagement an der HAW Hamburg. [PowerPoint-Präsentation] 14. und 15. Mai 2009. URL: http://www.hochschulkurs.de/2008SF4_seling-biehusen.pdf; letzter Zugriff: 18.11.2009.
- Skodvin, Ole-Jacob (1997): The reorganisation of non-university higher education in Norway: Problems and potentials. In: *Tertiary Education and Management*. 3/4, 317-324.
- Skodvin, Ole-Jacob (1999): Mergers in higher education – Success or failure? In: *Tertiary Education and Management*. 5/1, 65-80.
- Steinmann, Wulf (2000): Fusionen an der Universität. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 32/H, 1-2, 63-68.
- Temple, Paul/Whitchurch, Celia (1994): An international perspective: Recent growth mergers in British higher education. In: Martin, James/Samels, James [et al.] (Hg.): *Merging Colleges for Mutual Growth: A New Strategy for Managers*. Baltimore, 209-226.
- Terry, Deborah (2001): Intergroup relations and organizational mergers. In: Hogg, Michael/Terry, Deborah (Hg.): *Social identity in organizational contexts*. Philadelphia, 229-247.
- van Knippenberg, Daan/van Leeuwen, Esther (2001): Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to postmerger identification. In: Hogg, Michael/Terry, Deborah (Hg.): *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia, 249-264.
- Wacker, Claus-Dieter (2006): Fusion von Fachbereichen und strategische Zielsetzungen „zusammengesetzter“ Fakultäten [HAW Hamburg]. [Power-Point-Vortrag]. Jahrestagung Fakultätsmanagement. 27.-28.11.2006. URL: http://www.che-ranking.de/downloads/Veranstaltungen/CHE_Vortrag_Wacker_PK168.pdf; letzter Zugriff 19.11.2010.
- Weber, Wolfgang (2006): Hochschulfusionen: Ziele und Erfahrungen. Das Beispiel WISO-Fakultät Hamburg. In: Battke, Kathleen/Cremer-Renz, Christa (Hg.): *Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern*. Bielefeld, 99-114.
- Weber, Wolfgang (2008): Hochschulfusionen als strategische Maßnahme: Nutzung von Ergebnissen der Fusionsforschung. In: Wrona, Thomas (Hg.): *Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven*. Wiesbaden, 127-148.

Webler, Wolff-Dietrich (2004): Die Fusion von Fachhochschule und Universität – Ein Modell für die Hochschulentwicklung in der Bundesrepublik? Lehren aus der nationalen und internationalen Hochschulentwicklung und Rückschlüsse auf den Fusionsprozess in Lüneburg. In: Cremer-Renz, Christa/Donner, Hartwig (Hg.): Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. Beiträge zu einer Vortragsreihe anlässlich der Fusion von Fachhochschule Nordostniedersachsen und Universität Lüneburg. Bielefeld, 9-30.

Webler, Wolff-Dietrich (2006): Fallstudie zu einer internen Fusion – Neuordnung von Fächern an der Universität zu Köln (Integration der Lehrerausbildenden Bereiche). In: Battke, Kathleen/Cremer-Renz, Christa (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern. Bielefeld, 143-159.

Weick, Karl (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly. 21, 1-19.

Winter, Martin (2004): Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten. In: die hochschule. 1, 100-142.

Zechlin, Lothar (2004): Hochschulfusion als Management von Differenz. Rede zur Inauguration als Gründungsrektor der Universität Duisburg – Essen am 19. November 2003. In: Universität Duisburg-Essen (Hg.): Campus Reden, 38-48.

Zechlin, Lothar (2006): Führungsaufgaben im Management von Fusionsprozessen. FH Osnabrück. 10.3.2006. URL: <http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Zechlin.pdf>; letzter Zugriff: 29.10.2009.

Zechlin, Lothar (2007a): Managing a University Merger in a Post-Industrial Context (the Ruhrgebiet). In: Harding, Alan/Scott, Alan/Laske, Stefan/Burtscher, Christian (Hg.): Bright satanic mills. Universities, regional development and the knowledge economy. Hampshire/Burlington, 197-211.

Zechlin, Lothar (2007b): Strategische Hochschulentwicklung. Überlegungen zu einer Typologie. In: die hochschule. 1, 115-131.

7.1.2 Quellen

Expertenrat im Rahmen des Qualitätspakts. Abschlussbericht. Münster, 20. Februar 2001. URL: <http://www.verwaltung.uni-wuppertal.de/misc/expertenratallgemein.pdf>; letzter Zugriff: 2.12.2010.

Hochschule Bremen. Pressemitteilung vom 28.03.2006: Akademischer Senat beschloss Konzentration auf fünf Fachbereiche. URL: http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?aktion=jour_pm&r=226937; letzter Zugriff: 6.11.2009.

Hochschule Darmstadt. idw-Pressemitteilung vom 31.1.2006: Die Fachhochschule wird zur Hochschule Darmstadt – University of Applied Sciences. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news145091>; letzter Zugriff: 6.11.2009.

Hochschule Karlsruhe. idw-Pressemitteilung vom 2.4.2009: Neuer Studienschwerpunkt "Kälte-, Klima- und Umwelttechnik" in der Mechatronik an der Hochschule Karlsruhe. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news?print=1&id=308465>; letzter Zugriff: 6.11.2009.

Hochschule Reutlingen. idw-Pressemitteilung vom 2.6.2008: Ab 1.6.2008 – Fusion der BWL-Fakultäten in Reutlingen. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news263181>; letzter Zugriff: 30.10.2009.

[Hochschule Reutlingen. Homepage der ESB Business School.] Stimmen zur Fakultät. URL: <http://www.esb-reutlingen.de/business-school/rankings/stimmen-zur-fakultaet.html>; letzter Zugriff: 8.12.2010.

SächsHG vom 11.06.1999. URL: http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/doku/saechs_hg_2003.pdf; letzter Zugriff: 28.01.2010.

Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. Fachserie 11. Reihe 4.4. Wiesbaden 2008.

Universität Heidelberg. idw-Pressemitteilung vom 29.10.2002: Das Profil der neuen Philosophischen Fakultät. In: Informationsdienst Wissenschaft. URL: <http://idw-online.de/de/news54879>; letzter Zugriff: 11.11.2009.

Universität Würzburg. Pressemitteilung vom 2.10.2007. Aus drei mach eins. Neue Philosophische Fakultät I entsteht durch Fusion. URL: http://www.presse.uni-wuerzburg.de/einblick_archiv/archiv_20070/uni_intern0220/#c72735; letzter Zugriff: 17.11.2009.

VDE – Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. (2003): Zusammenlegung von Fachbereichen und Fakultäten der Ingenieurwissenschaften an deutschen Hochschulen – Diskussion und Stellungnahme vom VDE-Ausschuss „Ingenieurausbildung“. URL: <http://www.invent-a-chip.de/Temp/Themen/StudiumBeruf/VDE-Positionen/2003-Oeffentlich/Zusammenlegen+Fachbereiche+u+Fakultaeten.htm?SmartNavigation=aa763fb0-a5be-4f0a-88c7-52e694fa9c9d>; letzter Zugriff: 30.10.2009.

Viertes Gesetz zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes. Vom 20.8.1998. In: Bundesgesetzblatt Jg. 1998 Teil I Nr. 54 (Bonn, 24.8.1998).

Voegelin, Ludwig (2008): Evaluationsbericht. Die Fusion der Fachbereiche Landschaftsarchitektur, Gartenbau und Forstwirtschaft im neuen Fachbereich LGF [FH Erfurt]. Nicht zur Veröffentlichung bestimmtes, internes Papier. Gütersloh.

Wiarda, Jan-Martin (2008): Das Wunder von Mannheim: Eine geglückte Hochschulreform. In: Die Zeit vom 12.6.2008. URL: <http://www.zeit.de/2008/25/C-Mannheim>; letzter Zugriff: 15.10.2009.

Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Lübeck 12.11.2010. URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf>; letzter Zugriff: 16.11.2010.

7.2 Online-Umfrage mittels „Globalpark“: Fragebogen

Die Online-Umfrage via Globalpark wurde zwischen Juni und Juli 2010 durchgeführt. Der Fragebogen teilt sich in zwei Pfade auf, abhängig von der Beantwortung der Eingangsfrage, ob zwischen 1998 und 2008 Fusionen zwischen Fachbereichen stattgefunden haben oder nicht. Beide Pfade werden im Folgenden aufgeführt; teilweise sind Muster-Antworten eingefügt. An einigen Stellen werden in eckigen Klammern Hinweise über Optionen gegeben, die

den Befragten online zur Verfügung standen (z.B. wenn sich über Links weitere Fenster öffneten, in denen Eintragungen zu weiteren Fällen gemacht werden konnten).

7.2.1 Pfad 1: Es haben Fusionen zwischen 1998 und 2008 stattgefunden.



3%

Fachbereichsfusionen: Kontexte, Wirkungen, Management I. Umfrage: Bestandsaufnahme

Die Fusion von Fachbereichen, Fakultäten oder ähnlichen Einheiten der zweiten Organisationsebene von Hochschulen zu größeren organisatorischen Zusammenschlüssen gehört seit der vierten Novelle des HRG von 1998 zur Signatur der Hochschulmodernisierung in Deutschland. Hochschulleitungen und -planer(innen) finden allerdings derzeit, ebenso wie die an der Umsetzung verantwortlich Beteiligten, noch wenig Unterstützung, weder für den Entscheidungsprozess über mögliche Fusionen noch für deren konkretes Management. **Ziel der Studie** ist es, eine Bestandsaufnahme von Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008 zu erstellen und insbesondere die jeweiligen Anlässe, Ziele und wahrgenommenen Wirkungen von Fusionen zu erheben. Zudem sollen (auf Basis einer separaten Fragerunde) Kriterien und Elemente eines ‚erfolgreichen‘ Managements von Fachbereichsfusionen ermittelt werden. Wir bitten hierbei um Ihre Mithilfe.

Der Begriff „Fachbereich“ wird im Fragebogen synonym für „Fakultät“, „Department“ und ähnliche Bezeichnungen für Einheiten der zweiten Organisationsebene von Hochschulen (unterhalb der Leitungsebene) verwendet.

Alle Angaben werden anonymisiert.

HINWEISE ZUM FRAGEBOGEN: Die Ausfüllung des Fragebogens wird ungefähr 30–40 Minuten in Anspruch nehmen; wenn bei Ihnen keine Fachbereichsfusionen erfolgt sind, maximal 5 Minuten. Technisch bedingt, wird der Fragebogen als abgeschlossen betrachtet, sobald Sie auf die letzte Seite des Fragebogens gelangen. Damit ist der erneute Zugang zum Fragebogen nicht mehr möglich! **Um einen Überblick über den gesamten Fragebogen zu erhalten**, wurde dieser Ihnen bereits als Email-Anhang im PDF-Format zugeschickt; Sie können das PDF-Dokument auch [hier](#) noch einmal abrufen.

weiter



6%

Haben an Ihrer Hochschule zwischen den Jahren 1998 und 2008 Fusionen zwischen Fachbereichen stattgefunden?

- ja
 nein

zurück weiter



9%

Wie viele Fusionen von Fachbereichen haben zwischen 1998 und 2008 an Ihrer Hochschule stattgefunden?

Anzahl:

Wie viele noch laufende Fusionsprozesse gibt es bei Ihnen an der Hochschule?

Anzahl:

Haben an Ihrer Hochschule bereits vor 1998 Fachbereichsfusionen stattgefunden?

- ja
- nein
- nicht bekannt

[zurück](#) [weiter](#)



13%

Der Fragebogen bezieht sich ab dieser Seite *nur noch auf abgeschlossene Fusionen.*

Bitte geben Sie für Ihren Fusionsfall den Namen des neu geschaffenen Fachbereichs ein und listen Sie die an dieser Fusion beteiligten Fachbereiche auf. - *Sofern an Ihrer Hochschule mehrere Fusionen stattgefunden haben, beginnen Sie bitte an dieser Stelle mit einem beliebigen Fall. Auf der folgenden Seite erhalten Sie dann die Möglichkeit, die weiteren Fälle zu ergänzen.* Es können bis zu sieben Fälle eingetragen werden.

1. FUSIONSFALL

Wie lautet der Name des neu geschaffenen Fachbereichs?

Welche Fachbereiche waren an dieser Fusion beteiligt? Bitte pro Zeile nur ein Fachbereich.

- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:
- Name:

[zurück](#) [weiter](#)

[Es konnten bis zu sieben weitere Fusionsfälle eingegeben werden.]



16%

ERSTER FUSIONSFALL, neuer Fachbereich: Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften

Ist diese Fusion im Wesentlichen hochschulintern oder hochschulextern veranlasst worden?

- intern extern

Was war der Auslöser dieser Fusion? Bitte wählen Sie *alle* zutreffenden Optionen aus.

- Vorgaben durch das Landeshochschulgesetz
- Ministerielle Erlasse, Verordnungen u.ä.
- Zielvereinbarungen mit dem zuständigen Landesministerium
- Fusion von Hochschulen
- Vorgaben durch die Hochschulleitung (z.B. Maßnahmen der Organisationsentwicklung oder Profilbildung)
- Initiative von Seiten der beteiligten Fachbereiche (z.B. strategische Neuausrichtung)
- andere

- Wenn an Ihrer Hochschule mehr als ein Fusionsprozess stattgefunden hat (1998-2008, abgeschlossene Fusionen), klicken Sie bitte hier und gehen dann auf "*weiter*".

[zurück](#) [weiter](#)

[Es konnten bis zu sieben weitere Fusionsfälle eingegeben werden.]



22%

Im Folgenden möchten wir uns auf einen einzigen Fall konzentrieren.

Sofern mehrere Fusionsprozesse an Ihrer Hochschule stattgefunden haben, wählen Sie bitte einen Fusionsprozess aus und geben Sie im Kästchen den Namen des Falles ein. Sofern nur eine einzige Fusion stattgefunden hat, tragen Sie bitte noch einmal den Namen der Fusion ein.

Name des Fusionsfalles (i.e. Name des neu geschaffenen Fachbereichs):

Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften

[zurück](#) [weiter](#)



29%

Der von Ihnen gewählte Fusionsfall: Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften

In welchem Zeitraum hat diese Fusion an Ihrer Hochschule stattgefunden?

von bis

Wie groß waren die beteiligten Fachbereiche gemessen in der Anzahl der zugewiesenen Professuren? – Aus technischen Gründen ist es leider nicht möglich, die von Ihnen bereits angegebenen beteiligten Fachbereiche einzuspielen. Wir bitten Sie daher, diese noch einmal – in Kurzform/Abkürzung – zu nennen und die jeweilige Größe einzutragen.

(Größe gemessen an der zugewiesenen Anzahl der Professor(inn)enstellen)

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:

Name: Größe:



35%

Welche Ziele und Wirkungserwartungen sind mit dieser Fusion verbunden worden? Bitte kreuzen Sie alle Optionen an, die auf Ihre Fusion zutreffen.

Ziele

- Verbesserung der überfachlichen Zusammenarbeit in Forschung und/oder Lehre
- Etablierung neuer Studienangebote
- Etablierung neuer Forschungsprojekte
- Ermöglichung verbesserter Organisationsformen in Forschung und/oder Lehre
- Verbesserung der Selbststeuerung (Management) von Fachbereichen
- Verbesserung der strategischen Steuerung der Hochschule als Gesamtorganisation
- Optimierung von Verwaltungsprozessen auf Fachbereichsebene
- Reduktion der Gremienarbeit
- Ermöglichung eines effektiveren/effizienteren Mitteleinsatzes in der Verwaltung
- Ermöglichung eines effektiveren/effizienteren Mitteleinsatzes in Forschung und/oder Lehre
- Erfüllung externer Vorgaben (seitens des Ministeriums)
- andere

Wirkungserwartungen

- Erhöhung der gesellschaftlichen Relevanz von Forschung und/oder Lehre
- Steigerung der Leistungsfähigkeit von Fachbereichen
- Steigerung der (internationalen) Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule
- Steigerung der Attraktivität der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche für Studierende
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit der (regionalen) Wirtschaft
- Realisierung von Einsparungen im Hochschuletat
- Steigerung der Reaktionsfähigkeit von Fachbereichen auf gesellschaftliche Bedarfe
- fachliche Profilierung der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche
- Prestigesteigerung gegenüber dem Landesministerium
- andere

[zurück](#) [weiter](#)

Von welcher Seite aus sind die von Ihnen ausgewählten Ziele und Wirkungserwartungen festgelegt worden (Zielgeber)? Mehrfachnennungen sind möglich.

Ziele

	Ministerium	Hochschulleitung	Fachbereiche	nicht zuordenbar
Verbesserung der überfachlichen Zusammenarbeit in Forschung und/oder Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Etablierung neuer Studienangebote	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etablierung neuer Forschungsprojekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermöglichung verbesserter Organisationsformen in Forschung und/oder Lehre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimierung von Verwaltungsprozessen auf Fachbereichsebene	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermöglichung eines effektiveren/effizienteren Mitteleinsatzes in Forschung und/oder Lehre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wirkungserwartungen

	Ministerium	Hochschulleitung	Fachbereiche	nicht zuordenbar
Erhöhung der gesellschaftlichen Relevanz von Forschung und/oder Lehre	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Attraktivität der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche für Studierende	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Reaktionsfähigkeit von Fachbereichen auf gesellschaftliche Bedarfe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fachliche Profilierung der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

zurück

weiter

[Bei den folgenden Fragen wurden automatisch die von den Befragten vorab genannten / ausgewählten Ziele und Wirkungserwartungen eingeblendet.]



48%

Bis zu welchem Grad sind die von Ihnen genannten *Ziele* Ihrer Ansicht nach erreicht worden?

	vollkommen erreicht					nicht erreicht	kann ich nicht beurteilen
Verbesserung der überfachlichen Zusammenarbeit in Forschung und/oder Lehre	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablierung neuer Studienangebote	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablierung neuer Forschungsprojekte	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermöglichung verbesserter Organisationsformen in Forschung und/oder Lehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Optimierung von Verwaltungsprozessen auf Fachbereichsebene	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermöglichung eines effektiveren/effizienteren Mitteleinsatzes in Forschung und/oder Lehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zurück](#) [weiter](#)



55%

Bis zu welchem Grad sind die von Ihnen genannten *Wirkungserwartungen* Ihrer Ansicht nach erreicht worden?

	vollkommen erreicht					nicht erreicht	kann ich nicht beurteilen
Erhöhung der gesellschaftlichen Relevanz von Forschung und/oder Lehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Steigerung der Attraktivität der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche für Studierende	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigerung der Reaktionsfähigkeit von Fachbereichen auf gesellschaftliche Bedarfe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
fachliche Profilierung der Hochschule und/oder der beteiligten Fachbereiche	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[zurück](#) [weiter](#)



61%

Was hat das Erreichen der Ziele und Wirkungen Ihrer Beobachtung nach *vorrangig* be- oder verhindert? Sie können auch stichwortartig antworten.

[zurück](#) [weiter](#)



68%

Von welchen Akteuren ging *besonderer* Widerstand gegen die Fusion aus? Mehrfachnennungen sind möglich.

- Senat
- beteiligte Fachbereiche
- Hochschullehrer(innen)
- Studierende
- Verwaltungspersonal
- Personalrat
- sonstige Akteure
- keine nennenswerten Widerstände

zurück weiter



74%

Wer war für das Prozessmanagement dieser Fusion hauptsächlich verantwortlich?

- Steuerungsgruppe
- Hochschulleitung
- temporär erweiterte Hochschulleitung
- temporär erweitertes Dekanat
- andere

Ist der Fusionsprozess extern begleitet/moderiert worden?

- ja
- nein

zurück weiter



81%

Welche *unerwarteten* Ergebnisse (positiv/negativ) hat der Fusionsprozess Ihrer Wahrnehmung nach erbracht?

positive Ergebnisse

negative Ergebnisse

zurück weiter



87%

Haben Ihnen, insbesondere hinsichtlich der mit Fachbereichsfusionen verbundenen Ziele und der tatsächlich realisierten Ergebnisse, **Aspekte in diesem Fragebogen gefehlt? Wenn ja, welche sind das?** Wenn das nicht der Fall ist, klicken Sie bitte unten auf "weiter".

[zurück](#) [weiter](#)

94%

Haben Sie vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Die Ergebnisse der Studie können Sie gegen Ende des Jahres unter unserer Website www.CHE-Consult.de abrufen. **Gerne unterrichten wir Sie auch persönlich via Email**, sobald die Ergebnisse vorliegen. Sofern Sie dies möchten, teilen Sie uns hierzu bitte Ihre Email-Adresse mit:

[zurück](#) [weiter](#)

100%

Die Befragung zu Fachbereichsfusionen ist hiermit beendet.

[Fenster schließen](#)

7.2.2 Pfad 2: Zwischen 1998 und 2008 haben *keine* Fusionen stattgefunden.



3%

Fachbereichsfusionen: Kontexte, Wirkungen, Management I. Umfrage: Bestandsaufnahme

Die Fusion von Fachbereichen, Fakultäten oder ähnlichen Einheiten der zweiten Organisationsebene von Hochschulen zu größeren organisatorischen Zusammenschlüssen gehört seit der vierten Novelle des HRG von 1998 zur Signatur der Hochschulmodernisierung in Deutschland. Hochschulleitungen und -planer(innen) finden allerdings derzeit, ebenso wie die an der Umsetzung verantwortlich Beteiligten, noch wenig Unterstützung, weder für den Entscheidungsprozess über mögliche Fusionen noch für deren konkretes Management. **Ziel der Studie** ist es, eine Bestandsaufnahme von Fachbereichsfusionen zwischen 1998 und 2008 zu erstellen und insbesondere die jeweiligen Anlässe, Ziele und wahrgenommenen Wirkungen von Fusionen zu erheben. Zudem sollen (auf Basis einer separaten Fragerunde) Kriterien und Elemente eines ‚erfolgreichen‘ Managements von Fachbereichsfusionen ermittelt werden. Wir bitten hierbei um Ihre Mithilfe.

Der Begriff „Fachbereich“ wird im Fragebogen synonym für „Fakultät“, „Department“ und ähnliche Bezeichnungen für Einheiten der zweiten Organisationsebene von Hochschulen (unterhalb der Leitungsebene) verwendet.

Alle Angaben werden anonymisiert.

HINWEISE ZUM FRAGEBOGEN: Die Ausfüllung des Fragebogens wird ungefähr 30-40 Minuten in Anspruch nehmen; wenn bei Ihnen keine Fachbereichsfusionen erfolgt sind, maximal 5 Minuten. Technisch bedingt, wird der Fragebogen als abgeschlossen betrachtet, sobald Sie auf die letzte Seite des Fragebogens gelangen. Damit ist der erneute Zugang zum Fragebogen nicht mehr möglich! **Um einen Überblick über den gesamten Fragebogen zu erhalten**, wurde dieser Ihnen bereits als Email-Anhang im PDF-Format zugeschickt; Sie können das PDF-Dokument auch [hier](#) noch einmal abrufen.

[weiter](#)

6%

Haben an Ihrer Hochschule zwischen den Jahren 1998 und 2008 Fusionen zwischen Fachbereichen stattgefunden?

- ja
 nein

[zurück](#) [weiter](#)

9%

Sie haben angegeben, dass an Ihrer Hochschule zwischen 1998 und 2008 keine Fusion zwischen Fachbereichen stattgefunden hat.

Sind Fusionen zwischen Fachbereichen an Ihrer Hochschule künftig beabsichtigt?

- ja
 nein

[zurück](#) [weiter](#)



12%

An Ihrer Hochschule sind Fusionen zwischen Fachbereichen künftig beabsichtigt. Bitte geben Sie uns - bevor der Fragebogen nach dieser Seite beendet sein wird - noch einige Informationen.

Wann ist eine Fusion beabsichtigt? Bitte wählen Sie den Anfangstermin aus.

WS 2011/2012

Was sind Anlass und Ziele der geplanten Fusion? Bitte antworten Sie stichwortartig.

BEISPIEL: Anlass: „Zielvereinbarung der Hochschule mit dem Ministerium über den Aufbau eines Fachschwerpunkts im Bereich xy und damit verbundener Zusammenlegung der Fachbereiche x und y“. **Ziele:** „Profilbildung der Hochschule im Bereich xy, Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit, effizientere Gestaltung von Verwaltungsstrukturen ...“.

Anlass:

Ziele:

zurück weiter



15%

Haben Sie vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Die Ergebnisse der Studie können Sie gegen Ende des Jahres unter unserer Website www.CHE-Consult.de abrufen. **Gerne unterrichten wir Sie auch persönlich via Email**, sobald die Ergebnisse vorliegen. Sofern Sie dies möchten, teilen Sie uns hierzu bitte Ihre Email-Adresse mit:

marc.bohn@che-consult.de, britta.behm@che-consult.de

zurück weiter



100%

Die Befragung zu Fachbereichsfusionen ist hiermit beendet.

Fenster schließen

7.3 Interviewleitfaden

Management von Fachbereichsfusionen – ‚Erfolgskriterien und -faktoren‘

Leitfaden für Experten-Interviews (Dauer ca. 1 bis 1,5 h)

Expertin/Experte	
• Name:	
• Funktion(en)/Institution(en):	
• Hauptfunktion im Fusionsprozess:	
Hochschule:	
Name des neuen Fachbereichs:	
fusionierte Fachbereiche:	
Dauer der Fusion (von/bis):	

Wird vom CHE ausgefüllt.	
Interviewer(in):	
Datum:	
Uhrzeit (Interview von/bis):	

A) Zur Einführung

- **Kurzvorstellung des Themas:** Die Studie verfolgt zwei Zielrichtungen: Zum Ersten soll eine Bestandsaufnahme von Fachbereichsfusionen (Fusion von Fakultäten, Departments u.ä.) zwischen 1998 und 2008 erstellt werden. Im Fokus stehen hier die jeweiligen Anlässe, Ziele und wahrgenommenen Wirkungen von Fusionen. Zum Zweiten sollen an ausgewählten Fällen Kriterien und Elemente eines ‚erfolgreichen‘ Managements von Fachbereichsfusionen ermittelt werden, um Handlungsorientierung für jene Hochschulen zu entwickeln, die einen solchen Prozess noch vor sich haben.

Die erwähnte Bestandsaufnahme von Hochschulfusionen wurde bereits im Juni diesen Jahres mittels eines standardisierten Fragebogens aus der Sicht von Hochschulleitungen erhoben. Die jetzt exemplarisch geführten Interviews konzentrieren sich auf das Management von Fachbereichsfusionen.

- **Erläuterung des Interviewziels:** Gewinnung von Einschätzungen und reflektierten Praxiserfahrungen ausgewählter Expert(inn)en; Basis für die Identifikation von ‚Erfolgskriterien und -faktoren‘ für das Management von Fachbereichsfusionen
- **Der Begriff „Fachbereich“** wird im Interview synonym für „Fakultät“, „Department“ und ähnliche Bezeichnungen für Einheiten der zweiten Organisationsebene von Hochschulen (unterhalb der Leitungsebene) verwendet.
- **Auswertung:** Alle Antworten werden anonymisiert ausgewertet (das gilt sowohl im Hinblick auf die befragten Persönlichkeiten als auch im Hinblick auf einzelne Hochschulen). Die Interviewten würden in einer namentlichen Übersicht aufgeführt.
- **Mitschnitt:** Einholung der Erlaubnis für einen Mitschnitt (bleibt, auch innerhalb des CHE, vertraulich).

B) Fragen an die Expertinnen und Experten

I. Persönliche Rolle

1. Was war Ihre Funktion im Hinblick auf das Management des Fusionsprozesses? (Aufgaben, Zuständigkeiten ...)

II. Anlass und Ziele, Beginn und Abschluss des Fusionsprozesses

2. Was war der eigentliche Anlass der Fusion? (z.B. Zielvereinbarung der Hochschulleitung mit dem Ministerium, andere)
3. Welches waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Ziele des Fusionsprozesses?
4. Hat es einen festgelegten Zeitplan für das von Ihnen begleitete Fusionsprojekt gegeben? [Ggf.:] Gab es einen formalen Beginn, einen formalen Abschluss des Projekts und in welcher Form?

III. Organisation des Fusionsprozesses (Prozessmanagement)

5. Unabhängig vom Einzelfall betrachtet: Welche Strategie würden Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen im Hinblick auf die Organisation der Entscheidungsstrukturen und -prozesse in einem Fusionsprozess verfolgen: einen Top-Down-Ansatz oder ein stark partizipatives Verfahren? – Aus welchen Gründen?
6. Welche Entscheidungsstrukturen gab es während des Fusionsprozesses in Bezug auf das Fusionsgeschehen? (Wie und durch wen wurden Entscheidungen getroffen?)
7. In welcher Form war das Fusionsmanagement darüber hinaus institutionalisiert? Gab es z.B. eine Steuerungsgruppe?
8. [Falls ja:] Nach welchen Kriterien ist die Steuerungsgruppe (oder eine vergleichbare Einrichtung) zusammengesetzt worden?
9. Wurde der Fusionsprozess extern begleitet/moderiert?
10. [Falls ja:] Worin sehen Sie im Rückblick die wesentlichen Vorteile/Nachteile der externen Begleitung von Fusionsprozessen?
11. Wie war die Hochschulleitung an dem Fusionsprozess und an seinem Management beteiligt?

IV. Beteiligung, Kommunikation, Motivation

12. Welche Rolle spielt Ihrer Ansicht nach die Beteiligung/Partizipation der Fachbereichsmitglieder für ein ‚gelungenes‘ Fusionsmanagement?

13. Wer sollte im Rahmen eines Fusionsprozesses Ihrer Erfahrung nach beteiligt werden und wie kann man es am besten erreichen, dass die Betroffenen jeweils ‚mitmachen‘ (Motivation)?
14. Wie wurde der Fusionsprozess kommuniziert? (Gab es zum Beispiel ein Kommunikationskonzept, explizite Maximen der Kommunikation, z.B.: „transparent“, „ehrlich“ ... ?)
15. Wo sehen Sie im Rückblick betrachtet zentrale Stärken/Schwächen in der Kommunikation ‚Ihres‘ Fusionsprozesses?

V. Fusionsmanager(innen) – Aufgaben, Kompetenzen, Rolle

16. Was sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Aufgaben im Management eines Fusionsprozesses?
17. Welche Aufgaben nehmen den größten Zeitanteil ein?
18. Welche drei Management-Aufgaben sind Ihrer Einschätzung nach zuallererst, das heißt zeitlich prioritär anzugehen?
19. Was sind Ihrer Wahrnehmung nach die größten ‚Zeitfresser‘ beim Fusionsmanagement?
20. Was sollte ein(e) Fusionsmanager(in) Ihrer Einschätzung nach vorrangig können und welche Eigenschaften insbesondere besitzen?
21. Welchen ‚Rollentypus‘ würden Sie mit eine(r)/(m) Fusionsmanager(in) vor allem verbinden? (beispielsweise: „Vermittler“, „Durchregierer“, „Kümmerer“ ...)

VI. Spezifikum Fusionsmanagement?!

22. Was unterscheidet das Management von Fusionen Ihrer Erfahrung nach primär von dem ‚konventionellen‘ Management des Tagesgeschäfts?

VII. Widerstände und Konflikte

Vermutlich müssen in jedem Fusionsprozess Entscheidungen getroffen werden, die von der einen oder anderen Seite abgelehnt und/oder als schmerzhaft empfunden werden.

23. Was waren die zentralen Widerstände, mit denen sich das Fusionsmanagement auseinandersetzen musste? ... Und von wem gingen diese in erster Linie aus?
24. Wie wurde damit umgegangen? Gibt es Ihrer Erfahrung nach Strategien, um das Konfliktpotential zu entschärfen?

VIII. Controlling

25. Wie sah im Bereich des Fusionsmanagements das Controlling (Dokumentation, Rückmeldung ...) in Hinblick auf den Managementprozess und/oder im Hinblick auf die Zielerreichung aus?

26. [Ggf.:] Wurden aus den Ergebnissen der Überprüfung Konsequenzen gezogen?

IX. Abschluss des Fusionsprozesses

27. An welchen Indikatoren machen Sie fest, wann ein Fusionsprojekt als abgeschlossen bezeichnet werden kann? Ist der von Ihnen begleitete Fusionsprozess abgeschlossen?

X. ‚Erfolgskriterien‘ für das Management von Fusionen

28. Was sind Ihrer Beurteilung nach die Hauptkriterien für ein ‚erfolgreiches‘ Fusionsmanagement?

29. Welche Rahmenbedingungen müssen aus Ihrer Sicht primär gewährleistet sein, um das Fusionsmanagement optimal zu unterstützen? (z.B.: zusätzliches Personal, Räume, Unterstützung durch die Hochschulleitung, zusätzliche Mittel für den neuen Fachbereich)

30. Welche Rolle haben Ansätze der Personalentwicklung (insbesondere für Verwaltungsmitarbeiter(innen)) für den Erfolg ‚Ihres‘ Fusionsprozesses gespielt?

31. Welche Rolle spielt die Dauer eines Fusionsprozesses Ihrer Ansicht nach für den Erfolg des Fusionsprozesses? Sollte die Fusion also möglichst rasch durchgeführt werden (nach dem Motto: ‚kurz und ggf. schmerzhaft‘) – oder sollte möglichst viel Zeit für den Prozess eingeplant werden?

XI. Neue gemeinsame ‚Kultur‘/Identifikation mit dem neuen Fachbereich

Insbesondere wenn Fusionen nicht auf der Akzeptanz der beteiligten Fachbereiche fußen, ist das Phänomen von „Scheinlösungen“ zu beobachten: „unter dem neuen Fakultätsetikett agieren die fusionierten Fachbereiche weiterhin selbständig und selbstbewusst“¹⁷⁸.

32. Wie können solche „Scheinlösungen“ Ihrer Erfahrung nach am ehesten verhindert werden?

33. Wie kann eine ‚gemeinsame Kultur‘ des neuen Fachbereichs Ihrer Erfahrung nach am besten entwickelt werden? – und welche Rolle kommt dabei dem Fusionsmanagement zu?

XII. ‚Erfolgreiche‘ Fusionen

34. Wo liegen Ihrer Beurteilung nach die zentralen Erfolge und der Nutzen der von Ihnen begleiteten Fusion?

¹⁷⁸ Winter, Martin (2004): Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten. In: die hochschule. 1, 100-142; Zitat: 109.

35. Gab es auch ‚Fusionsverlierer‘? – und worin bestanden ggf. die ‚Verluste‘ primär?
36. Losgelöst vom konkreten Fall: Unter welchen Umständen halten Sie Fachbereichsfusionen für sinnvoll und würden diese einer Hochschulleitung empfehlen?

XIII. Zum Abschluss

37. Wenn Sie auf das Management ‚Ihres‘ Fusionsprozesses zurückblicken: was würden Sie beim nächsten Mal anders machen wollen; was sollte anders gemacht werden?

XIV. Ergänzungen?

38. Hat Ihnen im Interview ein wichtiger Aspekt zum Bereich des Fusionsmanagements an Hochschulen gefehlt? Falls ja: welcher?
-

ISBN 978-3-941927-12-4