

## **Die Fusion der Universität Duisburg – Essen. Ein Rückblick**

Im Verlauf des Jahres 2002 wurde klar, dass die nordrhein-westfälische Landesregierung Ernst mit ihrer Absicht machen wollte, die beiden Universitäten – Gesamthochschulen in Essen und in Duisburg zu verschmelzen. Was zunächst nur Gegenstand einer externen Expertenkommission, ministerieller Gesprächsrunden und hochschulinterner Gremien war, zog rasch die Aufmerksamkeit der überregionalen Öffentlichkeit auf sich und wurde zu einem spektakulären Projekt. Das lag einerseits an der Ungewöhnlichkeit und Größe des Vorhabens, andererseits aber auch an seinen spezifischen Begleitumständen: Immerhin war ein öffentlich ausgetragener Machtkampf zwischen fusionswilliger Regierung und fusionsunwilligen Hochschulen zu besichtigen, wurde eine der wenigen Rektorinnen in Deutschland durch den Senat ihrer Hochschule im zweiten Anlauf mit Zweidrittelmehrheit abgewählt, untersagten verwaltungsgerichtliche Entscheidungen der Landesregierung die Einsetzung eines Gründungsrektors und musste ein Ministerialbeamter als „Staatskommissar“ übergangsweise eine Hochschule leiten.

Im Rückblick klärt sich manches. Inzwischen gibt es innerhalb und außerhalb Deutschlands eine ganze Reihe von Netzwerken, organisierten Kooperationen, partiellen Zusammenschlüssen und Fusionen, so dass sich das Spektakuläre verflüchtigt. Durch die vielen Erfahrungen lassen sich die organisationalen Eigenheiten von Fusionsprozessen im Hochschulbereich und ihre „kritischen Erfolgsfaktoren“ besser bestimmen und vielleicht sogar Aussagen darüber treffen, ob sie erfolgreich waren. Hinterher ist man eben immer schlauer. Der nachfolgende Rückblick wird deshalb versuchen, den Fusionsprozess nicht primär als „Ereignisgeschichte“ zu rekapitulieren, sondern ihn eher analytisch zu erfassen. Angesichts des knappen zur Verfügung stehenden Raumes muss er sich dabei auf das Wesentliche beschränken.

### **Fusionen und Strategie**

Fusionen sind strategische Projekte. Durch wachsende gesellschaftliche Anforderungen, sinkende Grundausstattung und gleichzeitigen Wettbewerb um Reputation geraten Hochschulen unter Druck, ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen und sichtbarer zu machen. Weil niemand auf allen Gebieten in gleicher Weise hervorragend sein kann, erfordert das eine Schwerpunktsetzung, die Bildung eines für die Hochschule spezifischen „Profils“. Während große Hochschulen dabei über genug Masse verfügen, die es ihnen erlaubt, ihre Qualität in den Schwerpunkten zu vertiefen und dennoch ein breites Spektrum an Disziplinen mit der Möglichkeit interdisziplinärer Zusammenarbeit beizubehalten, ist dies bei kleineren Hochschulen schwieriger. Bei ihnen führt die Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte schnell zu einer Einengung ihres disziplinären Spektrums in Forschung und Lehre. Das kann, insbesondere wenn es mit gezielten Kooperationen unterhalb einer Fusion verbunden ist, eine erfolgreiche Strategie sein (wie etwa bei der Universität Gesamthochschule Paderborn, die statt auf Wachstum durch Fusion auf Verkleinerung und Spezialisierung zu einer „Universität des Informationszeitalters“ gesetzt hat), ruft aber auch die Gefahr

hervor, zu einem randständigen Nischenanbieter zu werden. Hier liegt der strategische Sinn von Fusionen vor allem kleiner und mittelgroßer Hochschulen. Sie ermöglichen ihnen, durch Zusammenlegung ihrer akademischen Disziplinen wissenschaftliche Schwerpunkte mit einer größeren „Tiefenschärfe“ zu bilden und dennoch ein breites Spektrum an Disziplinen mit der Möglichkeit ihrer interdisziplinären Verknüpfung aufrechtzuerhalten. Kurz gesagt besteht ihr strategischer Sinn in der Möglichkeit, neu gewonnene Quantität in vertiefte Qualität zu verwandeln.

Es ist wichtig, sich diese strategische Grundidee vor Augen zu halten, denn damit sind auch die Kriterien für den Erfolg einer solchen Unternehmung benannt. Es geht nicht nur um die erfolgreiche organisationale Verschmelzung in dem Sinne, dass in eine durcheinander gewirbelte Organisation am Ende wieder Normalität und Stabilität einkehrt („Erfolg 1“), sondern der „Merger“ ist lediglich ein Mittel zur Erzielung höherer Leistungen in Forschung und Lehre („Erfolg 2“). Ob das gelungen ist, lässt sich erst nach einiger Zeit und mit einigem Abstand beurteilen und hängt davon ab, ob die mit den Strukturveränderungen geschaffenen *Möglichkeiten* zu Synergien auch *tatsächlich genutzt* worden sind. In der Fusionsliteratur werden deshalb die Phasen der strategischen Planung („Pre-Merger“) und der eigentlichen Verschmelzung („Merger“) von der Integrationsphase („Post-Merger“) unterschieden, in der erst die erwarteten positiven Ergebnisse eintreten. Viele Fusionen scheitern an dieser Komplexität. In der Planungsphase besteht die größte Gefahr in realitätsferner Euphorie und der Demonstration von Macht statt nüchterner Analyse, in der Verschmelzungsphase in der ausschließlichen Konzentration auf binnenorientierte Strukturentscheidungen, bei der der Kontakt zur Außenwelt verloren geht (Stephan Jansen spricht von „anstrengenden Prozessen der Selbstbeschäftigung“), und in der Integrationsphase in der Illusion, man habe es ja geschafft, das Projekt sei bereits erfolgreich abgeschlossen und man müsse nicht mehr kontinuierlich an der Erarbeitung der spezifischen Fusionsgewinne weiterarbeiten.

In diesem Beitrag geht es hauptsächlich um die Merger-Phase, für die das Errichtungsgesetz als Zeitraum die Jahre 2003 – 2006 zur Verfügung gestellt hatte. Ihr Ziel bestand darin, eine neue Organisation zu schaffen, in der sich die Beteiligten mit der Aussicht auf höhere Leistungen als zuvor wieder ihren eigentlichen Aufgaben in Forschung, Lehre und Nachwuchsausbildung zuwenden könnten. Darin bestünde dann der „Erfolg 1“. Ob sich diese Aussicht hat verwirklichen lassen und tatsächlich höhere Leistungen erzielt wurden („Erfolg 2“), lässt sich erst mit einem erheblichen zeitlichen Abstand beurteilen. Im Jahr 2013 sollte aber genug Zeit verstrichen sein, um den Blick auf dieses strategische Ziel des Projektes richten zu können. Mittlerweile müssten deshalb Aussagen zu der Frage möglich sein, ob sich das Ganze eigentlich gelohnt hat.

### **Fusionsplanung: Die Politik der zwei Geschwindigkeiten**

Bei dem Übergang von der Planungs- in die Merger-Phase war es ein kluger Schritt der neu ins Amt gekommenen Wissenschaftsministerin Hannelore Kraft, im Frühjahr 2003 eine gemeinsame Findungskommission der beiden Universitäten und des Ministeriums einzusetzen, die nur einstimmig einen Vorschlag für die Besetzung der Position des Gründungsrektors machen konnte. Damit setzte sie sich von dem Vorgehen ihrer Vorgängerin ab, die mit dem Versuch einer einseitigen Ernennung ohne Beteiligung der Hochschulen eine denkbar unglückliche Symbolik in die Welt gesetzt hatte und dabei gescheitert war. Durch diesen Kurswechsel war der für die Pre-Merger-Phase charakteristische Machtaspekt in den Hintergrund

getreten, und es konnte sich, wenn auch mit einem  $\frac{3}{4}$  Jahr Verzögerung, im Herbst 2003 ein Gründungsrektorat konstituieren, dessen Aufgabe darin bestand, bis Ende 2006 die Verschmelzung zu realisieren. Rasches Handeln war geboten, denn allzu lange hatte die „anstrengende Selbstbeschäftigung“ in Form interner Grabenkämpfe und Blockaden schon andauert, woran auch das kluge und angemessene Verhalten des zwischenzeitlich agierenden ministeriellen „Gründungsbeauftragten“ wenig hatte ändern können.

Das Gründungsrektorat legte seinem Handeln eine Planung zugrunde, die auf der „Politik der zwei Geschwindigkeiten“ beruhte. Der Organisationsplan mit der neuen Grundarchitektur der Universität sollte noch im Frühjahr/Sommer 2004, also schnell (und das bedeutete: zentral) entschieden werden. Darin lag die logische Voraussetzung für die dringliche Neuformierung der universitären „Kernprozesse“ Forschung, Lehre und Nachwuchsausbildung, mit der sich die Energie der Universität wieder mehr auf die Erbringung von Leistungen für ihre Umwelt in Wirtschaft und Gesellschaft richten könnte. Die dafür erforderlichen „akademischen“ Entscheidungen konnten allerdings erst nach der Neukonstituierung der Fachbereiche getroffen werden, da sie auf nur dezentral vorhandenen fachliche Kompetenzen angewiesen sind, die wiederum noch nicht aktionsfähig waren. Da fast alle Fächer doppelt vorhanden waren, musste in dem Organisationsplan entschieden werden, welche von ihnen zusammengelegt und auf welchem Campus sie angesiedelt sein sollten. Wie bei einem Haus die Größe der Grundfläche und die Anzahl der Stockwerke feststehen und der Rohbau errichtet sein müssen, bevor die Bewohner über den Zuschnitt und die Ausgestaltung ihrer Wohnungen entscheiden und mit ihrem Einzug endlich „Leben in die Bude“ bringen können, galt dies auch für die Fachbereiche in der neuen Universität. Sie sollten sich möglichst schnell konstituieren, auch weil damit die Chance geschaffen war, die vergangenheitsorientierte *Herkunftsidentität* („Wir sind Essener“, „Wir sind Duisburger“) durch eine zukunftsorientierte *Fachidentität* („Wir sind Anglisten“, „Wir sind Physiker“) zu überwinden. Dazu musste aber zunächst geklärt sein, auf welchem Campus und in welcher Organisationsform (2-stufiger Aufbau mit vielen kleinen Fachbereichen oder 3-stufiger Aufbau mit wenigen großen Fakultäten, die in sich jeweils mehrere Fachbereiche versammeln) die Konstituierung erfolgen sollte.

Damit wäre dann eine zweite Phase eingeleitet, in der die anfänglich ausschließlich zentrale Steuerung des gesamten Fusionsprozesses durch das Rektorat (eine Art „Ausnahmezustand“) um eine stärker dezentrale Selbststeuerung und Selbstverantwortung der neuen Fachbereiche ergänzt würde. Universitäten von der Größenordnung, in die die UDE hineingewachsen ist, lassen sich im „Normalbetrieb“ nicht mehr ausschließlich zentral steuern. Ihre zielgerichtete Entwicklung bedarf eines Abgleichs zwischen zentraler und dezentraler Steuerung. Deshalb sollten im Verlauf des Jahres 2005 Methoden und Instrumente einer strategischen Entwicklungsplanung implementiert werden, zu deren Aufgaben die Neukonzipierung der Studiengänge und die Einrichtung von fakultätsübergreifenden, zentral geförderten Forschungsschwerpunkten gehörte. Damit sollten die fusionsspezifischen Möglichkeiten der Interdisziplinarität und die Umverteilungsmöglichkeiten genutzt werden, die sich aus der deutlichen Vergrößerung des Lehrkörpers pro Disziplin ergeben hatten.

Wenn Entscheidungen schnell getroffen werden müssen, kann dies zu Lasten ihrer Qualität gehen. Auch hier gilt: Hinterher ist man immer klüger! Andererseits kann man nicht abwarten, bis auch noch die letzten Zweifel beseitigt sind, sondern ist gezwungen, Entscheidungen unter den Bedingungen von Ungewissheit zu treffen. Diese Diskrepanz sollte dadurch überwunden werden, dass im Jahr 2006 das Thema Qualität erneut, dann allerdings mit mehr Ruhe und Zeit, in das Blickfeld genommen und in einer stärker systematischen Weise konti-

nuierliche Verbesserungen und ggfls. Korrekturen der getroffenen Entscheidungen eingeleitet werden sollten. Dazu sollten die Grundlagen für ein System der Qualitätsentwicklung gelegt werden. Im Ergebnis befreite sich das Rektorat durch diese Vorgehensweise von dem Anspruch, eine „perfekte“, bis in das Jahr 2006 durchkomponierte Planung vorzulegen, die dann wegen ihre Fehlerlosigkeit gegen Kritiker mit aller Macht hätte durchgepaukt werden müssen, und wählte stattdessen eine Methodik, in der zunächst eher grob gerasterte Strukturen und Rahmensetzungen geschaffen wurden, die im Zuge ihrer Umsetzung in reflexiven Schleifen überprüfbar und korrigierbar blieben.

- |  |
|--|
| <p>2004 Strukturen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Fächerallokation mit komplementären Campusprofilen</li><li>○ Aufbauorganisation: 2 oder 3 Ebenen?</li><li>○ Konstituierung der Fachbereiche und zentralen Dienstleistungseinrichtungen (Zentralverwaltung, Bibliotheken, IT u.a.)</li></ul> <p>2005 Prozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Entwicklungsplanung + Dezentralisierung<ul style="list-style-type: none"><li>● Gesamtuniversitäre Zielvorgaben (universitäres Profil)</li><li>● Dezentrale Entwicklungsplanung</li><li>● Kontraktmanagement zwischen zentraler und dezentraler Ebene</li></ul></li><li>○ Interne Budgetierung und Controlling</li><li>○ Bologna Studiengänge, überfakultäre Forschungsschwerpunkte</li></ul> <p>2006 Optimierung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Institutionelle Evaluation</li><li>○ Überprüfung der Strukturen und Prozesse</li></ul> |
|--|

Abb 1: Fusionsplanung

Diese Grobplanung wurde in insgesamt 48 Teilprojekte heruntergebrochen, die jeweils einem der sechs Rektoratsmitglieder verantwortlich so zugeordnet waren, dass ersichtlich war, welche Ergebnisse 2004, 2005 und 2006 erreicht sein sollte. Das zugehörige Projektmanagement trug dazu bei, dass das Rektorat die Übersicht behielt (ein wichtiger Faktor von Beruhigung und Entlastung!), sorgte für Transparenz in die Universität hinein (in der Anfangsphase gab es regelmäßig öffentliche Info-Veranstaltungen des Rektorates „Was haben wir im vergangenen Semester geschafft? Was wollen wir im kommenden Semester erreichen?“) und legte die Basis für regelmäßige Auswertungen und Nachbesserungen (wozu auch ein gemeinsamer Workshop mit den Dekanen im Jahr 2006 gehörte).

### **Campusprofile**

Die Zusammenlegung der Fächer sollte zu möglichst *komplementären* Campusprofilen mit der Möglichkeit *interdisziplinärer* Vernetzung auf dem jeweiligen Campus führen. Dies ist, mit begründeten Abweichungen bei der Mathematik und den Bauingenieuren und unter Abgabe von Studiengängen an andere Hochschulen (Landschaftsarchitektur, Design), weitgehend gelungen. Eine Ausnahme bilden die Wirtschaftswissenschaften. Der Versuch, die gesamte Betriebswirtschaftslehre in Duisburg zu konzentrieren, um mit den dortigen Ingenieurwissenschaften und Teilen der Naturwissenschaften einen „TU Campus“ zu bilden, und im Gegenzug die Volkswirtschaftslehre mit den Gesellschaftswissenschaften in Essen mit der Zielset-

zung anzusiedeln, mit den dort vorhandenen Geisteswissenschaften einen Sozial-, Wirtschafts- und kulturwissenschaftlichen Schwerpunkt zu bilden, der neben der Medizin und den Life Sciences das dortige Campusprofil bestimmen würde, scheiterte. Hierzu trug nicht nur der massive Widerstand innerhalb und außerhalb der Universität bei: Der Senat votierte bei der Benehmenserstellung nahezu einstimmig gegen diese Pläne und die Lokalpolitik in beiden Städten stand Kopf. Letztlich ausschlaggebend war vielmehr, dass die für Duisburg vorgesehene zusammengelegte Betriebswirtschaftslehre eine derartig hohe Anzahl von Studienplätzen auf sich vereinigt hätte, dass die Räumlichkeiten hierfür nicht ausgereicht hätten. Zu den ohnehin erforderlichen Neu- und Umbauten wären in einem erheblichen Umfang weitere Raumprobleme hinzugekommen, sodass statt inspirierender Synergien das Gespenst jahrelangen Hin- und Herziehens sichtbar wurde. Stattdessen wurde ein Kompromiss vereinbart, nach dem zwar in Duisburg die „Mercator School of Management“ gebildet wurde, BWL aber - beschränkt auf die Bachelorphase - auch in Essen angeboten werden sollte, um dann die weitere Entwicklung abzuwarten und ggfls. später Korrekturen vorzunehmen („Zwei Geschwindigkeiten“). In dieser Situation wird der Unterschied zwischen der Neugründung einer Universität auf der grünen Wiese und dem Umbau einer bereits vorhandenen Organisation deutlich.

Das angestrebte „ideale“ Profil der beiden Campi und das tatsächlich realisierte Profil lassen sich gut in den nachfolgenden Bildern visualisieren.

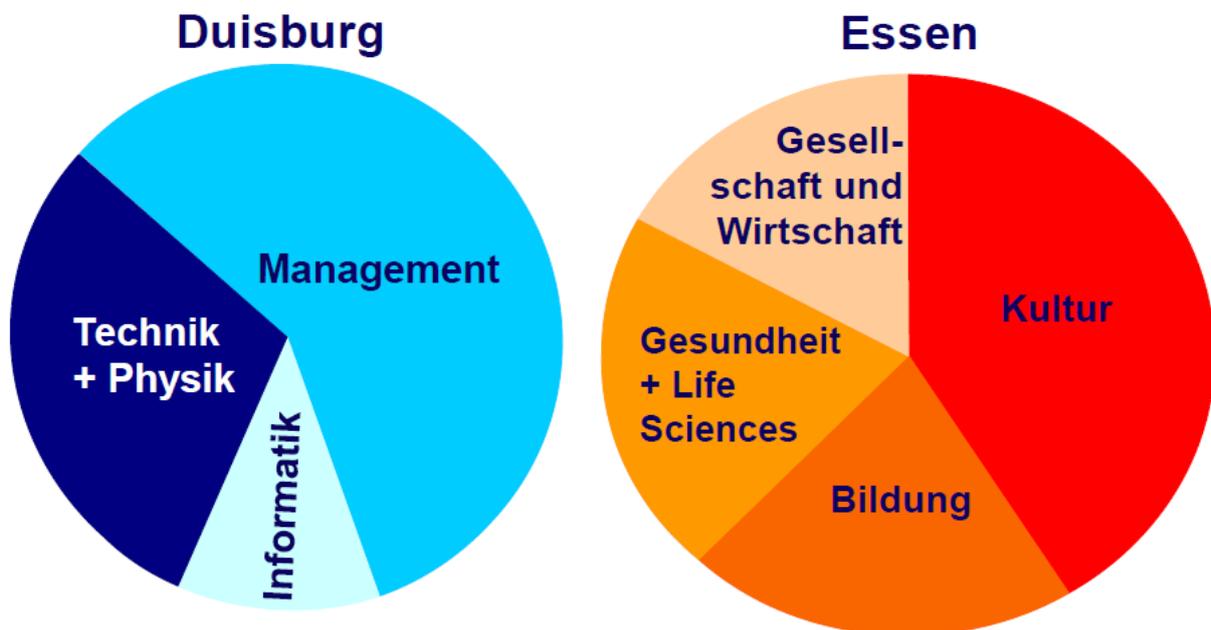


Abb. 2: „Ideales“ Profil

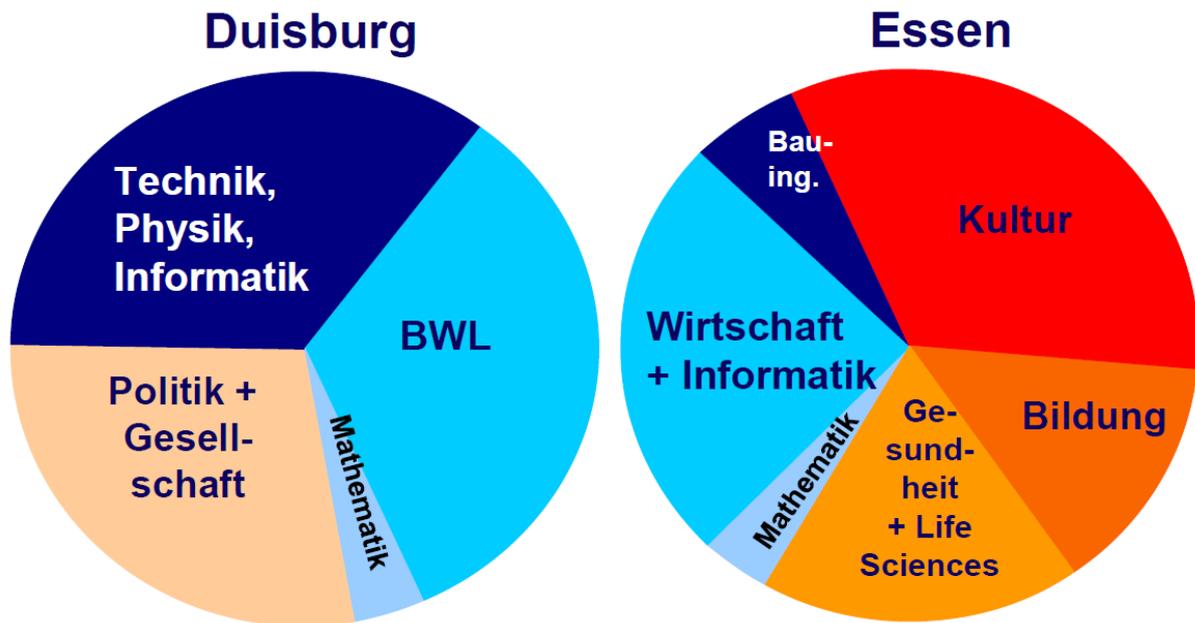


Abb. 3: Realisiertes Profil in 2004

### Entwicklungsplanung und Ressourcenverteilung

Nachdem sich die neuen Fachbereiche konstituiert hatten, waren auf der dezentralen Organisationsebene die „Counterparts“ des Rektorats für eine gemeinsam getragene Entwicklungsplanung entstanden. Dazu bedurfte es der Klarheit über Methoden und Instrumente. Das Ziel bestand darin, sowohl den Fachbereichen eine eigenverantwortliche, aber in eine gesamtuniversitäre Profilbildung eingepasste Selbststeuerung zu ermöglichen wie auch das Rektorat zu einer gesamtuniversitären, aber mit den tatsächlichen Möglichkeiten der Fachbereichen kompatiblen Strategiebildung und -umsetzung zu befähigen.

Das bedeutete, dass zunächst für die Ebene der *Gesamtuniversität strategische Zielsetzungen* entwickelt und festgelegt werden mussten. Das Rektorat hat deshalb noch im Wintersemester 2003/2004 in Abstimmung mit dem Gründungssenat als „ersten Aufschlag“ für die Handlungsfelder „Profilbildung“, „Entwicklungsplanung“, „Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs“, „Studium, Lehre, Weiterbildung“, „Internationalisierung“, „Gleichstellung“, „Qualitätssicherung“, „Personalentwicklung“, „Budgetsystem“, „Information und Kommunikation“ sowie „Verwaltungsfusion“ strategische Ziele festgelegt und später in Form von mittelfristigen Leitlinien und konkreteren Entwicklungszielen für den Zeitraum 2005 – 2006 präzisiert. Parallel dazu legte es nach der Neukonstituierung der Fachbereiche in der zweiten Jahreshälfte 2004 deren *Stellenausstattung für Professuren und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen* fest. Das war erforderlich, weil die Fachbereiche für ihre Planung ihre Ressourcenausstattung kennen mussten. Es ging aber auch darum, ihre durch die Zusammenlegung stark angewachsene Größe auf ein angemessenes Niveau zurückzuführen, um aus den Einsparungen Investitionen in andere Bereiche zu ermöglichen. Es war nicht einfach, in dieser Frage entscheidungsfähig zu werden, denn es gibt keine eindeutigen Kriterien dafür, worin eine „angemessene“ Stellenausstattung besteht. Als „plausibler Zugriff“ wurden deshalb Vergleichsdaten zu der Ausstattung und den Leistungsergebnissen der Fächer in anderen nordrhein-

westfälischen Universitäten entwickelt (z.B. Absolventen oder Drittmittel pro Professur) und mit denen der UDE verglichen. Hier nutzten auch die Vorarbeiten, die der zu Beginn des Jahres 2003 für neun Monate eingesetzte „Staatskommissar“ durchgeführt hatte. Auf dieser Grundlage konnten dann die zu erbringenden Einsparungen bis in das Jahr 2010 hinein festgelegt werden.

Nachdem die Fachbereiche ihre eigenen mittel- und kurzfristigen Entwicklungsziele erarbeitet hatten, konnten im Sommer 2005 Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Rektorat und Fachbereichen verhandelt und abgeschlossen werden. Hierfür waren spezifische Formulare mit Angaben zu den gemeinsamen Entwicklungszielen in den genannten Handlungsfeldern, den zu ihrer Realisierung vereinbarten Leistungen der Fachbereiche und den Kriterien entwickelt worden, anhand derer man feststellen wollte, ob die Leistungen und Ziele erreicht worden sind. Parallel dazu wurde ein 3-gliedriges Budgetierungssystem entwickelt, das neben der Grundausstattung und einer leistungsabhängigen Budgetierungskomponente als „3. Säule“ Innovationsmittel vorsah, die im Zusammenhang mit den Ziel- und Leistungsvereinbarungen vergeben wurden.

Insgesamt war mit diesem strategisch ausgerichteten Kontraktmanagement innerhalb der neugeschaffenen *Struktur* ein kommunikativer, ziel- und ergebnisbezogener *Prozess* in Gang gesetzt worden, der die Herausbildung einer neuen Identität stärkte und durch partielle Dezentralisierung der Größe der fusionierten Universität gerecht wurde. Auch war es im Bereich der Forschungsförderung gelungen, das hehre Ziel der *Interdisziplinarität in eine konkrete Organisationsform* zu überführen, indem mit zentralen Mitteln („institutional seed money“) fakultätsübergreifende Forschungsschwerpunkte eingerichtet oder (so im Fall der Ostasienswissenschaften) stabilisiert wurden. Es handelte sich um die Nanowissenschaften (Physik, Ingenieurwissenschaften, Medizin), die empirische Bildungsforschung (Erziehungswissenschaft, Psychologie, Didaktiken der naturwissenschaftlichen Lehramtsfächer), die Medizinischen Biowissenschaften (Medizin, Biologie, Chemie) und die Urbanen Systeme (Geisteswissenschaften, Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften). Sie sollten vor allem Drittmittel für koordinierte Forschungsprogramme einwerben und ihre gebündelten Kompetenzen für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, z.B. in strukturierten DoktorandInnenprogrammen, einsetzen.

## **Evaluation und Qualitätsentwicklung**

Die Entwicklungsgespräche zwischen Rektorat und Fachbereichen sollten alle zwei oder drei Jahre stattfinden und in Ziel- und Leistungsvereinbarungen münden. Als Gesprächsgrundlage für die zukünftigen Runden wurden allerdings gründlichere Situationsanalysen erforderlich als es in der Anfangsphase des Jahres 2005 möglich war. Deshalb wurde zum einen ein System interner *institutioneller Evaluation* aufgebaut, in dem sich Fachbereiche und zentrale Einrichtungen mit einem kritischen Selbstbericht und einer anschließenden externen Peer Evaluation einer Bewertung unterziehen und aus den Ergebnissen Folgerungen für die internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen ziehen. Da diese Evaluationen ca. alle 6 – 7 Jahre stattfinden sollten, waren für jede zweite oder dritte Runde des Kontraktmanagements vertiefte Informationen zu erwarten. Strukturell wurde dieser Bereich nicht als eigenständige Organisationseinheit aufgestellt, sondern an das in Essen bestehende Hochschuldidaktische Zentrum angedockt, das nach Mainzer Vorbild zu einem Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung in Duisburg ausgebaut wurde. Parallel zu diesem „weichen“, interpretativen

Zugang sollten aber zum anderen auch „harte“ Zahlen und Fakten systematischer herangezogen werden. Deshalb wurde ein *Controlling* mit der Aufgabe aufgebaut, leistungsbezogene Kennzahlen zu Studium, Forschung und wiss. Nachwuchs im historischen Zeitverlauf und im aktuellen Quervergleich zu anderen NRW-Universitäten aufzubereiten. Und da die Umsetzung all der geplanten Veränderungen auf das Handeln kompetenter und motivierter Personen angewiesen ist, wurde schließlich auch mit dem Aufbau einer *Personalentwicklung* begonnen.

Zum „Auftakt“ kontinuierlicher Qualitätsentwicklung wurde übrigens im Jahre 2006 die Arbeit des Gründungsrektorates selbst evaluiert. Als Nachbesserungsbedarfe wurden u.a. suboptimale Fachbereichsstrukturen, die Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Abstimmung mit den anderen Ruhrgebietsuniversitäten, Berufungsmanagement, Intensivierung der planerischen Kompetenzen in der Zentralverwaltung, Verknüpfung der drei Steuerungsinstrumente Strategieentwicklung, Ziel- und Leistungsvereinbarungen und Institutionelle Evaluation, die IKM-Leitungsstrukturen und Diversity-Management genannt. Seitdem sind die Universitätsbibliothek (2007), die Fachbereiche Gesellschaftswissenschaften und Ingenieurwissenschaften (2008), das Zentrum für Information- und Mediendienste und das ZfH selbst (2009), der Fachbereich Bildungswissenschaften und die Zentralverwaltung (2010) sowie die in der Fusion gebildeten Forschungsschwerpunkte (2012) bewertet worden.

### **War die Fusion erfolgreich?**

Die Erfolgskriterien einer Fusion, so hatten wir oben definiert, bestehen darin, dass die wichtigsten Prozesse, also Lehre, Forschung und Dienstleistungen, innerhalb der neuen Strukturen mit der Aussicht auf höhere Qualität als zuvor wieder integriert ablaufen (Erfolg 1) und in der Post Merger-Phase tatsächlich zu besseren Ergebnissen geführt werden, als dies ohne die Fusion möglich gewesen wäre (Erfolg 2).

Dass die eigentliche Merger-Phase erfolgreich abgeschlossen worden ist, scheint auf der Hand zu liegen. Im Nachhinein lässt sich zwar erkennen, dass man Manches besser hätte machen können. Dazu scheint insbesondere die hybride Aufbauorganisation mit den großen, fachübergreifend organisierten Geistes- oder Ingenieurwissenschaften und den kleinen, disziplinär organisierten Naturwissenschaften zu gehören, was in Hinblick auf die Rollenverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene bei der Entwicklungsplanung nicht unproblematisch ist. Im Großen und Ganzen aber war die Umstrukturierung erfolgreich. Sie hat in Forschung, Lehre, Nachwuchsausbildung und den Dienstleistungen zu stabilen Prozessen geführt, die in der Integrationsphase weiterhin kontinuierlich verbessert werden müssen. Dazu, dass muss fairerweise erwähnt werden, hat auch beigetragen, dass die Landesregierung erhebliche zusätzliche Mittel insbesondere für neue Labore und Bauten in den Naturwissenschaften zur Verfügung gestellt hat. Eine Auflistung aus dem Frühjahr 2006 enthält fest zugesagte und z.T. schon realisierte (Um)bauten, die sich zu mehr als 50 Mio. Euro als „fusionsbedingt“ und zu knapp 45 Mio. Euro als „weitere“ Maßnahmen erweisen. Als Sparmodell, wie ursprünglich propagiert, hat sich die Fusion nicht erwiesen. Sollten andere Bundesländer (man denke an die Diskussionen um die BTU Cottbus und die FH Lausitz) ähnliche Projekte beabsichtigen, sollten sie daran denken, dass Fusionen Investitionen sind: Man muss erst einmal zahlen, um daraus dann später Erfolge zu erzielen.

Wie steht es mit „Erfolg 2“, der wegen des langfristigen Ablaufs von Wirkungsketten erst nach einem gewissen Zeitablauf eintritt? Zumindest *ein* Erfolg besteht darin, dass die Fusion eine höhere Sichtbarkeit der UDE nach sich gezogen hat. Das ist zum einen die Folge des Größenwachstums, das z.B. zu der vermehrten Berücksichtigung bei nationalen oder internationalen Rankings führt. Erst jüngst ist die UDE in dem Times Higher Education Ranking aller Universitäten, die weniger als 50 Jahre alt sind, weltweit als eine von vier deutschen Universitäten unter den TOP 100 eingeordnet worden, was weder die frühere UGH Essen noch die UGH Duisburg geschafft hätten. Es ist aber auch die Folge von Entscheidungen, die seinerzeit innovativ waren und mit denen mittlerweile eine ganze Reihe anderer Universitäten öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen, z.B. der Einstieg in eine systematische Qualitätsentwicklung oder das Prinzip, Juniorprofessuren grundsätzlich nur mit Tenure Track auszuschreiben.

Und wie sieht es, jenseits von Sichtbarkeit und Renommee, mit messbaren Leistungen aus? Solche Messungen sind problematisch, weil ihre Kriterien mit Recht hochumstritten sind. Wenn man aber die üblichen (und nicht sehr aussagekräftigen) Beurteilungsdimensionen AbsolventInnen, Drittmittel und Promotionen pro Professur und als Vergleichsgegenstand den Durchschnitt aller Universitäten in Deutschland und in NRW heranzieht, dann ergeben die Zahlen kein eindeutiges Bild. Der für die Mergerphase der Jahre 2003 – 2006 erwartete *fusionsspezifische Leistungseinbruch* scheint sich zwar in dem Rückgang der Drittmittel- und DFG-Einnahmen in den Jahren 2004 bzw. 2006 auszudrücken, bei den Studien- und Promotionsabschlüssen werden diese Effekte jedoch nicht sichtbar. Das ließe sich damit erklären, dass Studierende und DoktorandInnen von einer Fusion nicht besonders berührt werden oder sich mögliche Effekte über einen längeren Zeitraum hinweg erstrecken. Die für die Integrationsphase der Jahre 2007 ff. erwartete *fusionsspezifische Leistungssteigerung* ist zwar in allen Dimensionen eingetreten, diese Steigerungen sind aber auch bei anderen Hochschulen eingetreten. Das gilt selbst dann, wenn man die Universitäten Paderborn, Siegen und Wuppertal betrachtet, die im Jahr 2002 den beiden früheren Hochschulen in Duisburg und Essen am ähnlichsten waren, aber andere strategische Optionen als die einer Fusion eingeschlagen haben. Sie alle sind eben auch nicht untätig gewesen. Alles, was sich auf die Frage nach dem „Erfolg 2“ antworten lässt, scheint deshalb zu sein, dass die strategische Option „Fusion“ zwar erfolgreich gewesen ist, sie sich also „gelohnt“ hat, dass es damals aber vermutlich auch andere Optionen gegeben hätte, die jedenfalls nicht von vorneherein aussichtslos gewesen wären. Solche Überlegungen gehören in die Phase der strategischen Planung und sollten bei zukünftigen Fusionsvorhaben gründlich berücksichtigt werden.

Vielleicht wäre es deshalb auch viel klüger, jetzt, mit dem Abstand von 10 Jahren, die heutige UDE einmal durch ein Internationales Expertenteam auf die Frage hin evaluieren zu lassen, wie die spezifischen Fusionschancen der Interdisziplinarität genutzt worden sind und wo Verbesserungspotentiale liegen. Vielleicht ließe sich unter dem Gesichtspunkt der Sichtbarkeit auch die symbolisch heiß aufgeladene Frage des Namens der Universität doch noch einmal aufnehmen. Einem solchen Team sollten Personen angehören, die in Hochschulfusionen auch außerhalb Deutschlands (z.B. in UK, Dänemark, Belgien, Frankreich) mitgewirkt oder solche Projekte beforscht haben. Das hätte den Vorteil, dass man mit den dabei gewonnenen Erkenntnissen statt vergangenheitsbezogener Bewertungen zukunftsbezogen an kontinuierlichen Verbesserungen arbeiten kann.

Eine letzte Bemerkung muss noch gemacht werden: Fusionen sind Veränderungsprojekte, die den Akzent zwar auf Strukturveränderungen legen, dabei aber auf die organisationale

„Passung“ mit Personen und ihrem professionellen Handeln angewiesen sind. Ohne das „Mitziehen“ des Gründungssenates und seiner Vorsitzenden, ohne die enorm wichtige Arbeit der Dekane und der Bibliotheksdirektion, ohne das Engagement der vielen „Fusionsunterstützer“ auf den unterschiedlichen Ebenen vor Ort und ohne das Zusammenraufen der Mitglieder des Gründungsrektorates über campusbezogene, disziplinäre und wissenschaftspolitische Grenzen hinweg wäre das alles nichts geworden. Der eigentliche Erfolgsfaktor der Fusion bestand genau darin, dass sie sich von einem Projekt, das auf externen Druck hin befolgt werden sollte, zu einem selbst betriebenen Gemeinschaftsprojekt entwickelt hat.