



Neue Verwaltungsstruktur der Universität Duisburg-Essen: Fusion als Chance für Synergien und Innovationen?

Dr. Rainer Ambrosy

HIS-Workshop „Kooperation von Hochschulverwaltungen: Synergieeffekte -
Anspruch und Wirklichkeit“

28. Februar 2006



AGENDA

I Universität Duisburg-Essen: Fakten 2005

II Ausgangslage – bis 31.12.2002

III Fusion - 01.01.2003 – 31.12.2006

IV Eine Bilanz....



Fakten 2005: die fusionierte Universität Duisburg-Essen

Lehre	
Fachbereiche	13
Studiengänge	37
Studierende	33.166
Akademische Abschlüsse	2414

Forschung	
Promotionen	361
Habilitationen	23
Drittmittel	54,5 Mio.

Hochschulleitung	
Rektor	1
Prorektoren	4
Kanzler	1

Hochschulverwaltung	
Dezernate	6

Hochschulpersonal	
Gesamt	3640
Professorinnen und Professoren	563
Wiss. MA	1770
Wiss. Dienst gesamt	2333
Weitere Beschäftigte	1307

Hochschulhaushalt	293 Mio. €
-------------------	------------



AGENDA

I Universität Duisburg-Essen: Fakten 2005

II Ausgangslage – bis 31.12.2002

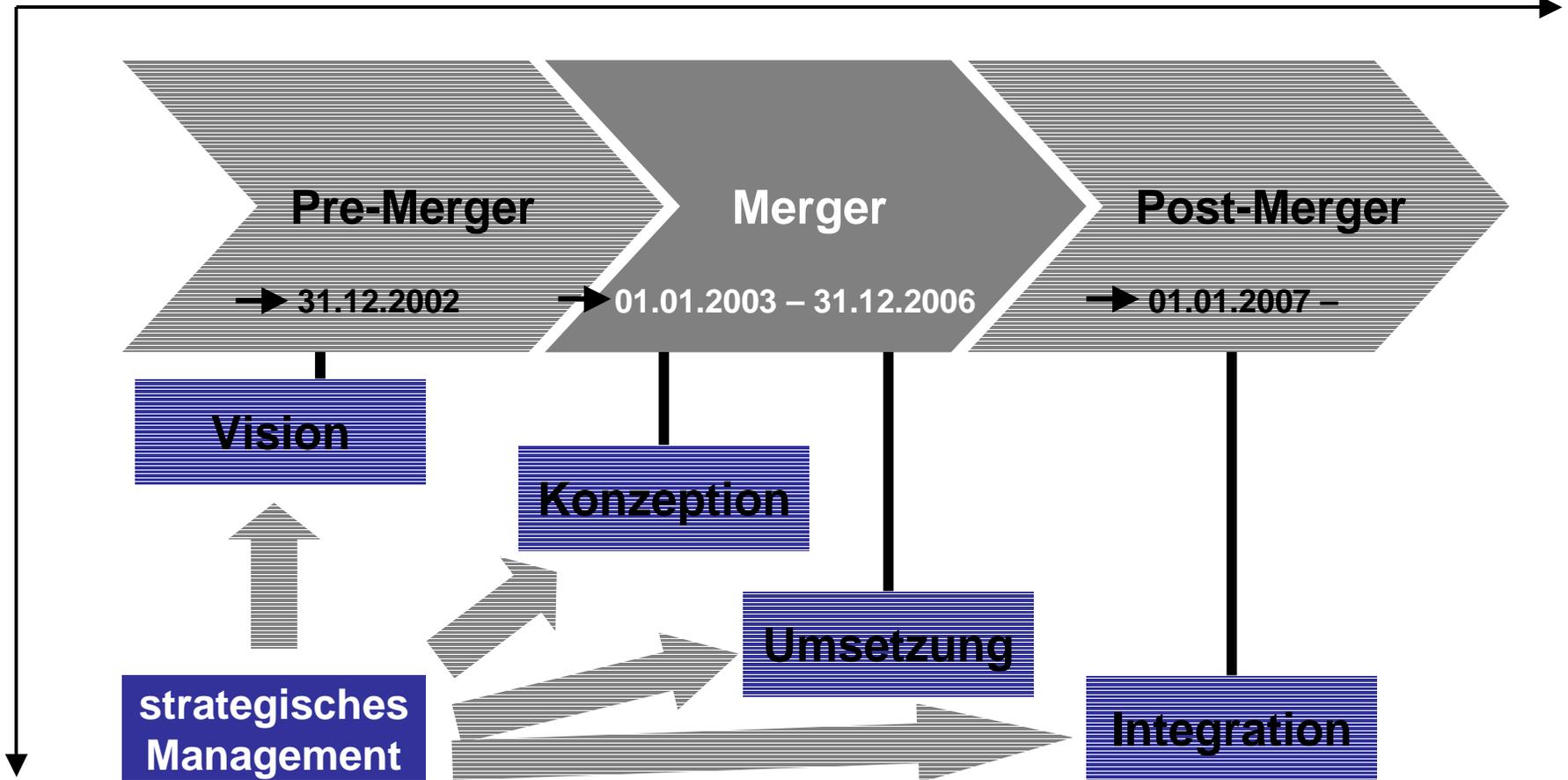
III Fusion - 01.01.2003 – 31.12.2006

IV Eine Bilanz....



Phasen der Fusion

Kommunikation





Angangslage in NRW: Hochschulen kommen Ende der 90er unter Druck

1.

Budgetkrise NRW

2.

Verstärkt parametergesteuerte Mittelverteilung und Globalisierung des Haushalts (2006 Globalhaushalt)

3.

Zunehmender *Wettbewerb* im globalen Bildungsmarkt

4.

Veränderungen in der Hochschulpolitik: Einführung von „Neuen Steuerungselementen“ wie *Controlling, KLR, Dezentralisierung, Zielvereinbarungen* bedeuten erheblichen Mehraufwand

5.

Qualitätspakt (Vertrag zwischen HS und Landesregierung 1999)

6.

Expertenrat (Abschlussbericht 2001)



Universität/GHS Essen – Universität/GHS Duisburg: 2002 schlecht aufgestellt

<p>Lage: 2 Städte</p>		<p>Ca. 20 km ähnliches Einzugsgebiet</p> 	 <p>Gerhard Mercator Universität Duisburg</p>
<p>Geschichte</p>	<p>Gründung in 70er Jahren als GHS als Fusion (!) aus der Pädagogischen HS (E und D)</p>		<p>Gründung in 70er Jahren als GHS als Fusion (!) aus höheren technischen Lehranstalten (1655 Gründung erste Uni D)</p>
<p>Fakten</p>	<p>21.000 Studierende 297 Professuren 146 Mio. € Haushalt (ohne Klinikum)</p>		<p>15.000 Studierende 208 Professoren 107 Mio. € Haushalt</p>
<p>Profil/ Perspektiven</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kein klares Profil! ▪ Nachfrage Chemie, Physik und technische Disziplinen unter Landesdurchschnitt ▪ Abbruchquoten zum Teil überdurchschnittlich hoch ▪ Unterdurchschnittliches Drittmittelaufkommen/Einwerbung von SFB/Graduiertenkoll. ▪ Ungünstige Personalstruktur (GHS-typisch) 		



Was tun? Kooperation Fusion?

...kurze „Tradition“ von Fusionen im öffentlichen Sektor

- **Ende der 60/70/80er Jahre:**
 - Zusammenlegung von Amts- und Landgerichten in Baden-Württemberg, Fusion vieler Sonderbehörden, Fusion Zwergschulen zu Mittelpunktschulen
 - Gemeinde und Kreisreformen in allen westlichen Bundesländern in unterschiedlichen Formen
 - Gescheiterte Überlegungen, die Datenverarbeitung der Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwalbach und der dazu gehörigen Stadtwerke zusammen zu führen
- **Mitte der 90er Jahre:**
 - Zusammenschluss der Allgemeinen Ortskrankenkassen zur AOK Bayern
 - Zusammenschlüsse von verschiedenen Versorgern und ÖPNV vereinigenden Stadtwerken (Ulm/Neu-Ulm)
- **Seit 2000:**
 - (Gelungener) Zusammenschluss zweier kirchlicher (katholisch und evangelisch) Krankenhäuser in Köln

...lange Tradition von Fusionen im privaten Sektor

- **5 Fusionswellen im 20. Jhd.**
- **Letzte Welle besonders stark ausgeprägt**
- **1985-2000: jährliche Zunahme der Fusionsaktivitäten von 21%**
- **2000 –Internetblase -> Rückgang der Fusionsaktivitäten**
- **Aktuell: erneuter Aufwärtstrend**



Private vs. Public Merger: nur vordergründig vergleichbar

...öffentlicher Sektor

...mit dem Ziel

Synergien...mit Effekten:
theoretisch wie im privaten Sektor...

Praktisch:
Oft primär **politische** Motivationen

..und den Resultaten



...privater Sektor

...mit dem Ziel

Synergien...

Vertikal: sich ergänzende Produktionsinputs

Horizontal: gleicher Markt

Lateral: Komplementäre Produktportfolios

..mit Effekten

Intern: Kosteneffekte (Rationalisierung)

Extern: Bessere Positionierung im Markt

Strategisch: Marke, Innovation

..und den Resultaten

- Meistens Umsatzeinbruch, Gewinnsteigerung
- Oft schwer einschätzbare Auswirkungen am Kapitalmarkt
- Fusionen brauchen Zeit um zu wirken:
DaimlerChrysler (!)



Chronik Fusion der Universität Duisburg-Essen (I)

- **02/2001** Abschlussbericht des Expertenrats
(im Rahmen des Qualitätspakts)
- **09/2001** Beginn der Gespräche zwischen Unis (moderiert)
- **12/2002**
 - Auflösung der Vorgängereinrichtungen und Errichtung der neuen Universität Duisburg-Essen durch Gesetz
 - Klagen gegen das Errichtungsgesetz
- **01/2003**
 - Gründungsbeauftragter (bis 09/2003)
 - Errichtungsgesetz tritt in Kraft
- **10/2003** Amtsantritt Gründungsrektor



Politische Entscheidung für die Fusion: Auswirkungen

Kritik und Widerstände

- Oktroi: „Zwangsfusion“ – Kooperation wäre besser
- Ressourcen die in die Fusion gehen wären in einer sinnvollen Kooperation besser angelegt gewesen
- Reform/Fusion kostet Geld was in F&L besser angelegt gewesen wäre
- Fusion aus rein ökonomischer Perspektive
- „Politischer Blindflug“ – keine transparente Planung
- Klagen gescheitert: Art. 5 Abs. 3 GG, Selbstverwaltungsgarantie und Art. 20 Abs. 2 GG verhindern positiv-rechtlich keine Hochschulfusion



Klagen, Unruhe, Angst...



AGENDA

I Universität Duisburg-Essen: Fakten 2005

II Ausgangslage – bis 31.12.2002

III Fusion - 01.01.2003 – 31.12.2006

IV Eine Bilanz....



Chronik Fusion der Universität Duisburg-Essen (II)

- **April 2004**
 - Fächerstruktur und Campusprofile
 - Verwaltungsfusion 1. Phase

- **Juli 2004** **Neuer Kanzler !!!**

- **Herbst 2004**
 - Neue Fachbereiche sind konstituiert
 - System zur Qualitätssicherung ist aufgebaut
 - Kompetenzbereiche in der Forschung sind identifiziert

- **Frühjahr 2005**
 - Strategischer Rahmen steht (Bereiche, Ziele und Finanzen)
 - Entwicklungspläne der FB sind erarbeitet

- **Herbst 2005**
 - Interne Leistungsvereinbarungen sind abgeschlossen (ZLV)
 - Verwaltungsfusion 2. Phase

- **Herbst 2006**
 - Fächer- und Organisationsstruktur ist evaluiert, Konsequenzen eingeleitet
 - Umstellung auf Bachelor/Master ist erfolgt

- **31.12.2006** **Ablauf der Gründungsphase/des Gründungsrektorats**



Rektorats-Ziele der Fusion und Schwerpunkte der Fusionsplanung

Ziele

Campusprofile

- Komplementarität
- Stabilität und Zukunftsfähigkeit
- Vernetzung und Interdisziplinarität

Finanzen

- Einsparpotentiale
- Möglichst geringe zusätzliche Kosten
- Verbesserung bei Landesparametern

Qualität

- Stärkung der Forschungsfähigkeit
- Attraktivität des Studienangebotes
- Konkurrenzfähigkeit zu anderen

Hochschulen

Schwerpunkte der Planung

Strukturen

- Campusprofile: Fächerallokation
- Organisation (Wissenschaft, Dienstleistungsbereiche)

Strategische Planung/Dezentralisierung

- Gesamtuniversitäre Vorgaben
- Dezentrale Entwicklungsplanung
- Interne Leistungsvereinbarungen
- Qualitätssicherung, Controlling, Personalentwicklung

Qualität und Optimierung

- Organisationsstruktur
- Methoden und Instrumente der Planung



Die Lage in Forschung & Lehre 2002: Konkurrenz ohne Profil

 Universität/GHS Duisburg	 Universität/GHS Essen
Wirtschaftswissenschaften	BWL, VWL, Wirtschaftsinformatik, Informatik
Erziehungswissenschaften, Sozialwissenschaften	Erziehungswissenschaften, Sozialwissenschaften/Sozialarbeit
Anglistik, Germanistik, Romanistik, Philosophie, u. a.	Anglistik, Germanistik, Geschichte, Philosophie, u. a.
	Kunst und Design
Maschinenbau, Elektrotechnik, Materialtechnik, Informatik	Maschinenbau, Bauwissenschaften
Mathematik, Physik, Chemie, Geographie	Mathematik, Physik, Chemie, Biologie, Geographie, Landschaftsarchitektur Medizin



Die Lage in Forschung & Lehre 2006: Komplementäre Campusprofile

Universität Duisburg-Essen, Campus Duisburg („TU“)	Universität Duisburg-Essen, Campus Essen („GW“)
Betriebswirtschaft	Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Informatik
Soziologie, Politik	Erziehungswissenschaften, Sozialarbeit
	Geisteswissenschaften
	Kunst und Design
Maschinenbau, Elektrotechnik, Materialtechnik, Technik, Informatik	Bauwissenschaften
Mathematik, Physik	Mathematik, Chemie, Biologie, Geographie
	Medizin



Die Lage in Forschung & Lehre 2006: Maßnahmenkatalog

Fachbereiche/Lehreinheiten

- Bis Ende 2002 gab es an den ehem. Universitäten Duisburg und Essen 18 Fachbereiche bzw. Fakultäten mit 53 Lehreinheiten
- Aktuell bestehen 13 Fachbereiche mit 41 Lehreinheiten
- Künftig werden es 35 Lehreinheiten sein.

Fusionsbedingte Baumaßnahmen und Ersteinrichtung

- | | |
|--------------------|------------------------|
| • Baumaßnahmen: | 61.675.000,00 € |
| • Ersteinrichtung: | <u>7.400.000,00 €</u> |
| • Summe : | <u>69.075.000,00 €</u> |
| • umgesetzt: | <u>12.160.800,00 €</u> |

Neueinrichtungen

- **Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH)**
 - Unterstützung bei der Entwicklung von Qualität in Lehre, Forschung und Dienstleistungen. Geschäftsbereiche: Hochschuldidaktik, E-Learning, Frauenförderung/Gender Mainstreaming, Evaluation/ Qualitätsentwicklung
- **Zentrum für Interdisziplinäre Studien (ZIS)**
 - als zentrale wissenschaftliche Einrichtung fördert die Kommunikation und Kooperation zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher, sich nicht ohne weiteres berührender Disziplinen in Forschung und Lehre.
- **Zentrum für Informations- und Mediendienste (ZIM)**
 - als zentrale Betriebseinheit unter Zusammenfassung der zentralen Einrichtungen Hochschulrechenzentrum, Medienzentrum sowie die VerwaltungsDV und der Betrieb der IT-Infrastruktur der Universitätsbibliothek
- **Allgemeine Studienberatung und Berufsorientierung (ABZ)**



Die Lage in Forschung & Lehre 2006: Maßnahmen greifen

Bei der landesweiten leistungsorientierten Mittelverteilung weist die UDE im Landesvergleich deutlich verbesserte Parameterwerte auf.

	2004	2005	2006	Differenz 2006 zu 2005
	%	%	%	%
Studierende	9,63	10,0	10,45	0,45
Absolventen	7,78	7,93	9,17	1,24
Topf für Lehre ¹⁾	8,52	8,76	9,68	0,92
Professuren	12,93	12,87	12,22	-0,65
Promotionen ²⁾	6,93	7,52	5,37	-2,15
Drittmittel	7,79	8,73	8,44	-0,29
Forschungstopf	8,30	8,99	8,09	-0,90

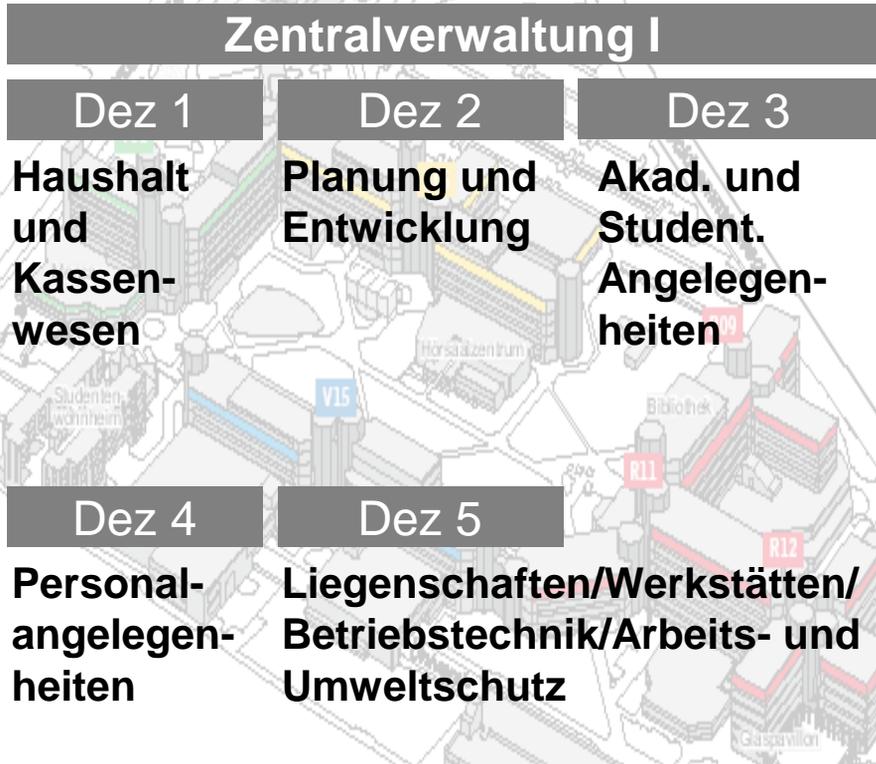


Reorganisation der Zentralverwaltung – Verdopplungsproblem 2003

Campus Duisburg



Campus Essen





Reorganisation der Zentralverwaltung – Phase 1 – Anfang 2004

Zentralverwaltung

Dez 1.1	Dez 1.2	Dez 2.1	Dez 2.2	Dez 3	Dez 4.1
<ul style="list-style-type: none"> •Haushaltsausführung •Allgemeine Dienste •Beschaffung 	<ul style="list-style-type: none"> •Finanzmanagement •Forschungsförderung mit Drittmittelwesen 	<ul style="list-style-type: none"> Hochschulstruktur- u. –entwicklungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> •Datenverarbeitung • Statistik, Berichtswesen und Kapazitätsangelegenheiten 	<ul style="list-style-type: none"> Akademische, Studentische und hochschulpolitische Angelegenheiten 	<ul style="list-style-type: none"> •Personalhaushalt • Personalentwicklung •Organisation
Dez 4.2	Dez 5	Dez 6			
<ul style="list-style-type: none"> • Personalangelegenheiten • Zentrale Beihilfestelle 	<ul style="list-style-type: none"> •Bau- und Liegenschaftsverwaltung • Betriebs-technik 	<ul style="list-style-type: none"> •Rechtsangelegenheiten • Datenschutz 			



Die Hochschulverwaltung gerät bei einer Fusion unter besonderen Rechtfertigungsdruck.....

Neue Verwaltungsstruktur der Universität Duisburg-Essen: Ziele (12/04)

Auftraggeber:
Rektorat
Auftragnehmer:
Kanzler

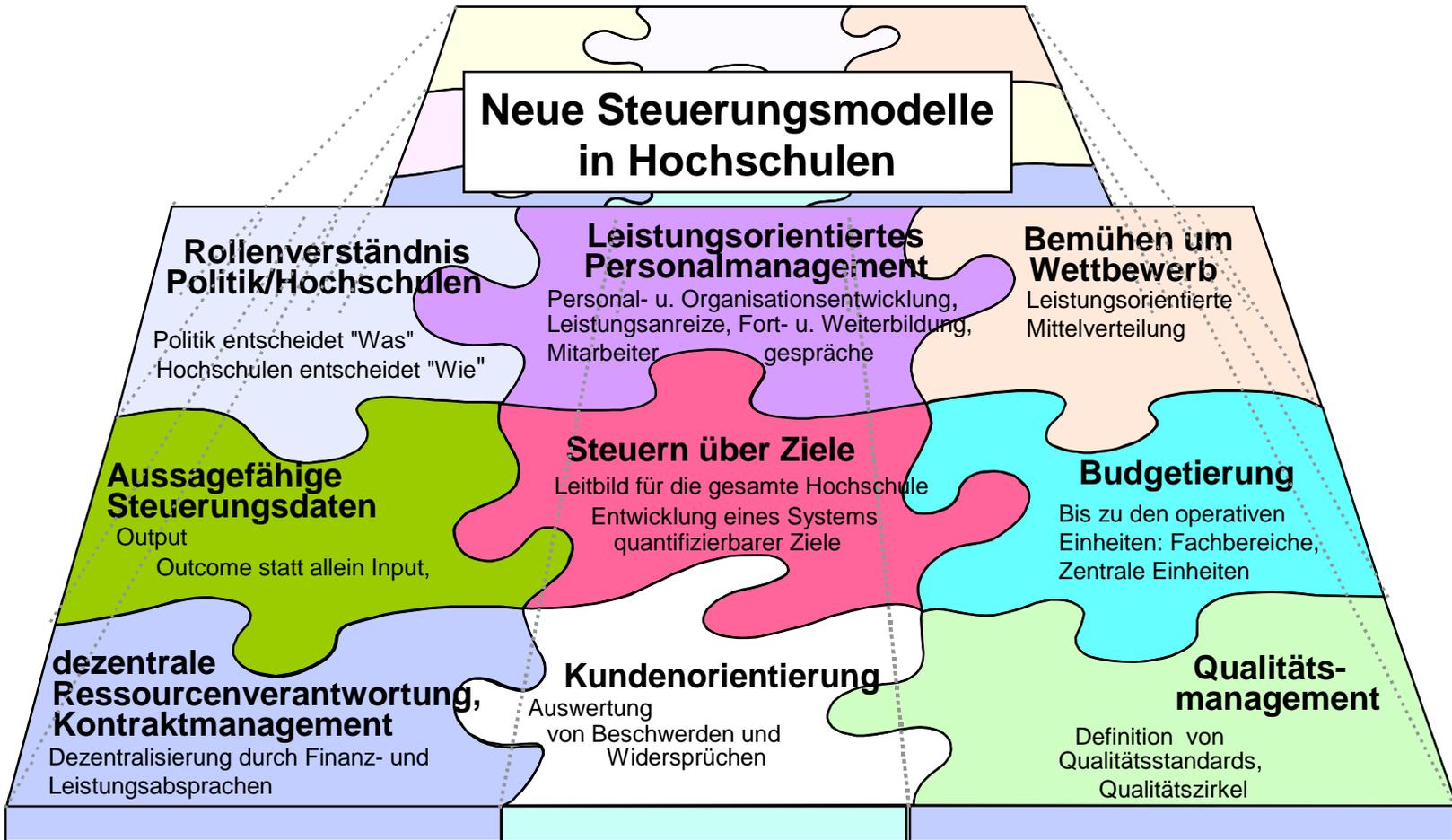
**Neue
Verwaltungsstruktur
soll
Voraussetzungen
schaffen für...**



- Dienstleistungs- und Kundenorientierung
- Wirtschaftliches Handeln
- Delegation und Dezentralisierung
- Selbstlernende Verwaltung
- von der regelorientierten Exekutive zur zielorientierten planenden Verwaltung



Neue Rahmenbedingungen für die Verwaltung: viele Instrumente...





Verwaltungsreform als Innovationsmotor: neue Aufgaben...

Projektmanagement: Geschäftsstelle des Kanzlers ab Anfang 2005

Wichtige Reorganisationsprojekte

- Zentralverwaltung
- Forschungsförderung & Transfer
- Studierendenservices
- Werkstätten
- Fachbereichsservices

Neue Steuerungsinstrumente

- Dezentrale Budgetierung
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen



...ergeben Innovationsmehrwerte

...sind in sich eine Gesamtinnovation



Umsetzung: Projekt „Neue Verwaltungsstruktur“

Wir übten mit aller Macht, aber immer, wenn wir begannen zusammengeschießt zu werden, wurden wir umorganisiert. Ich habe später gelernt, dass wir oft versuchten, neuen Verhältnissen durch Umorganisation zu begegnen. Es ist eine der fantastischen Methoden. Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft, die Effektivität vermindert und demoralisierend wirkt.

Fundort

...gefunden in den Tiefen der Liegenschaftsverwaltung am Campus Duisburg!



Autor?

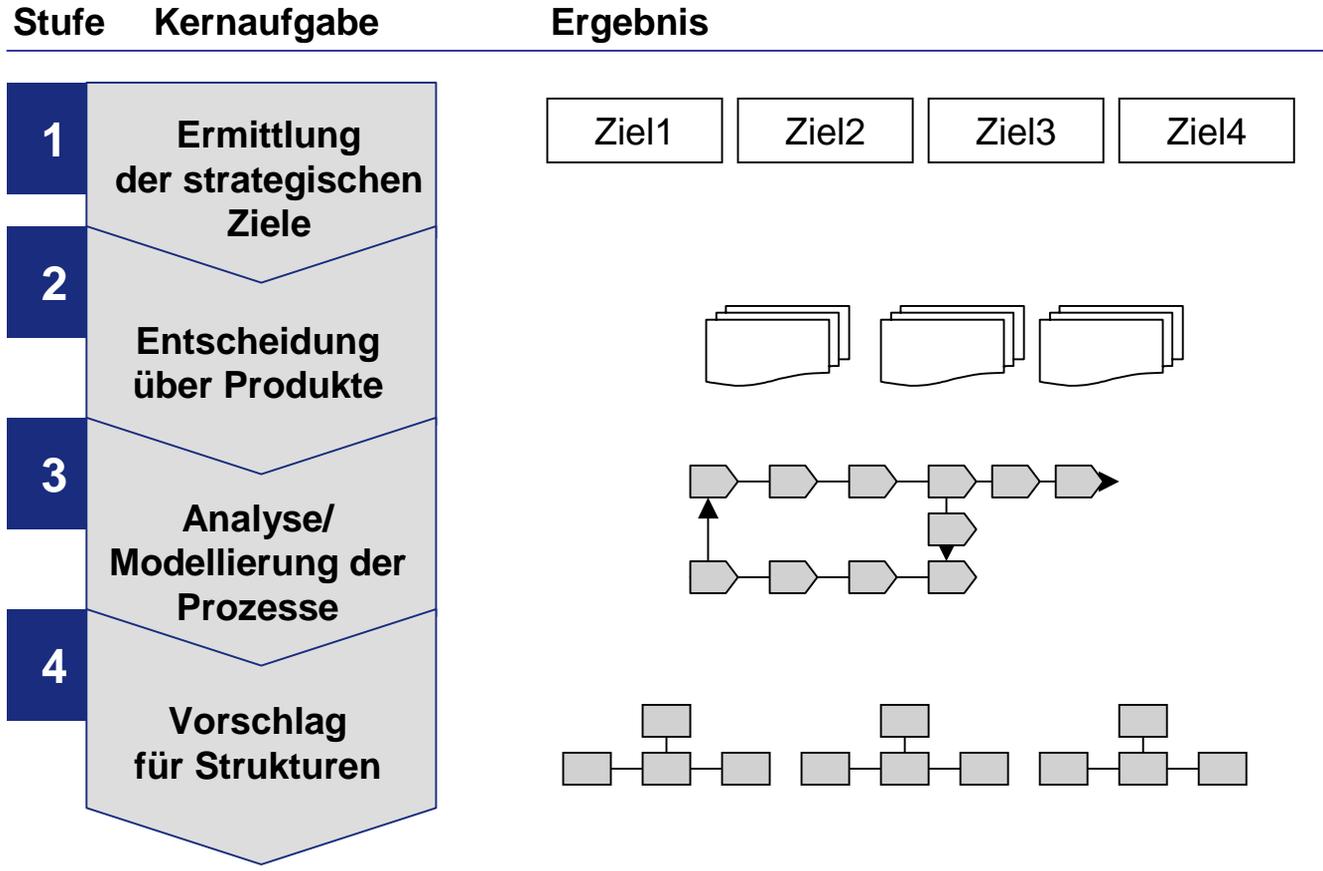
Rektor der Universität Duisburg-Essen

Dekan Geisteswissenschaften

Gaius Petronius, Röm. Offizier, Köln, ca. 100 n. Chr.



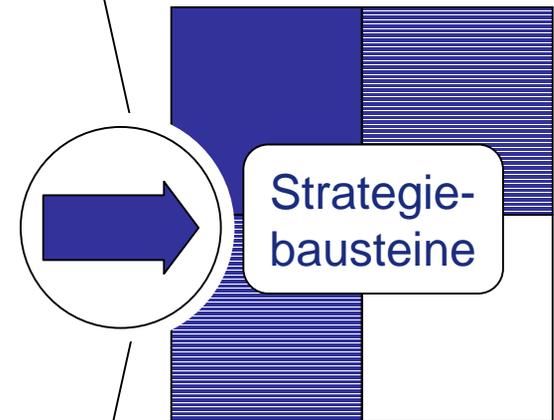
Umsetzung: Projekt „Neue Verwaltungsstruktur“ (2. Phase)





Umsetzung: Projekt „Neue Verwaltungsstruktur“

- Personalentwicklung/
Organisationsentwicklung
- Qualitätssicherung
- Controlling
- Globalhaushalt





Reorganisation der Zentralverwaltung – Phase 2 - Ergebnis 2006

Zentralverwaltung

Dez 1	Dez 2	Dez 3	Dez 4	Dez 5	Dez 6
Controlling	Hochschul- entwicklungs- planung	Studierenden- service/Akad./ Hochschul- politische Angelegen- heiten	Personal und Organisation	Bau- und Liegenchafts -management	Wirtschaft und Finanzen

Innovations-
mehrwerte

...zusätzliche
Aufgaben

• Stabsstellen des Kanzlers:

- **Geschäftsstelle**
- **Justitiariat/Verbindungsstelle zum Uni-Klinikum/Datenschutz**
- **Arbeitssicherheit/Gesundheitsmanagement**
- **Umweltschutz & Abfallwirtschaft, QM**



Prinzipien der Reorganisation (I)

- Die Verwaltung bleibt aus räumlichen Gründen auf beide Campi verteilt. Es ist eine **fachliche Konzentration** anzustreben. Vor Ort Ansprechpartner der jeweiligen Dezernate.
- Zusammenführung von organisatorischen Einheiten nach den Prinzipien **integrativer Aufgabenbündelungen** (Bsp.: Studierenden-Service-Center).
- Reorganisation und Innovation gehen „Hand in Hand“:
- Nutzung von **Spezialisierungen** (Bsp.: Zentralisierung der Prüfungsämter).
- Langfristig: **Abbau von Leitungsstellen**; daneben: Angebot innovativer neuer Stellen (Fachkarriere neben Leitungskarriere).
- **Geschäftsprozessanalysen** vor Reorganisationen.
- Alle Reorganisationen sowie Einführung neuer Instrumente werden von einem „**Lenkungsausschuss Verwaltungsreform**“ beraten und beschlossen, besetzt mit Vertretern aus Rektorat, Dekaniam, Studierendenschaft, Personalräten, Verwaltung. Information der Beschäftigten in der Reihe „**Information & Dialog**“.

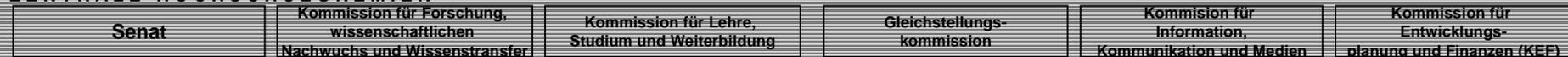


Prinzipien der Reorganisation (II)

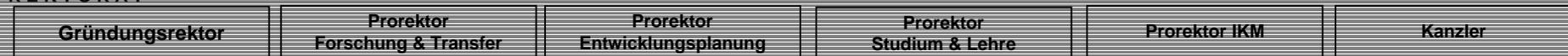
- Freie Verwaltungsstellen tragen zur **Haushaltskonsolidierung** bei im Rahmen des Sparbeitrags der Fachbereiche (10 %-Vorgabe).
- **Neubesetzungen** erfolgen i.d.R. nur in innovativen (neuen) Bereichen: Personal- und Organisationsentwicklung, Controlling,....
- Etablierung einer „**Personalentwicklungsagentur**“ („Personalüberhangsmanagement“).
- **Verwaltung in „Konzernstruktur“** – nebeneinander von „klassischen“ Verwaltungseinheiten, zentralen Betriebseinheiten, GmbHs,..(Bsp.: ABZ- Allgemeines Beratungszentrum als zentrale Betriebseinheit; Weiterbildung durch RCA – Ruhr Campus Academy GmbH; Beiräte für klassische Verwaltungseinheiten – Bsp.: Beirat PE/OE.....).
- **Wirtschaftlichkeitsanalysen** als Basis: Auflösung Druckerei- und Vervielfältigungsdienste; Verrechnungspreise bei Werkstatteleistungen.....

Wie sieht es 2006 für die gesamte Universität Duisburg-Essen aus?

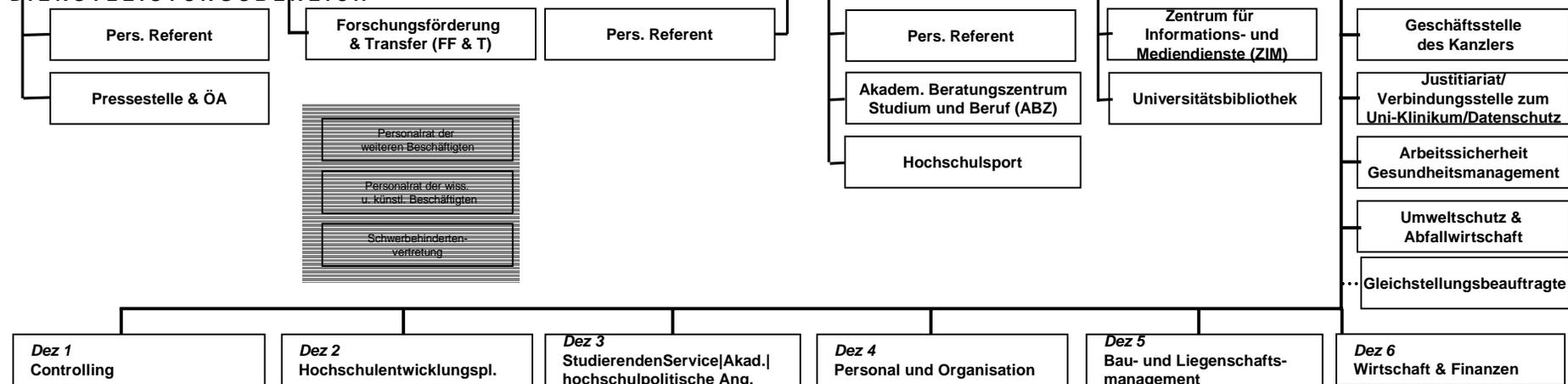
ZENTRALE HOCHSCHULGREMIEN



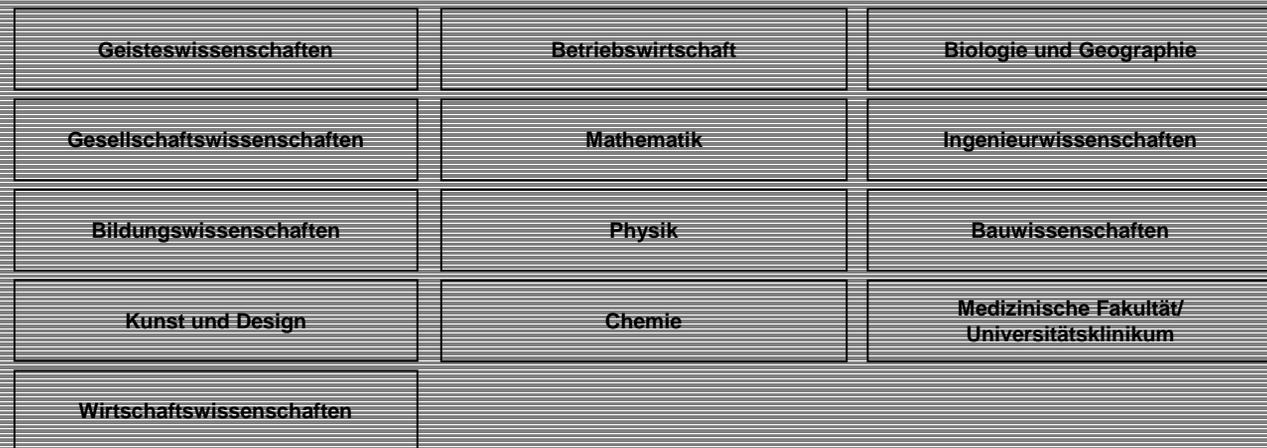
REKTORAT



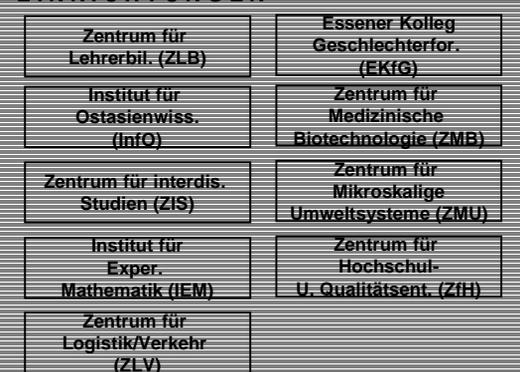
DIENSTLEISTUNGSBEREICH



FACHBEREICHE



ZENTRALE WISSENSCHAFTLICHE EINRICHTUNGEN





Reorganisation Forschungsförderung & Transfer: Stand 2003

Aufbau – hohe Komplexität, wenig Transparenz

Pressestelle

SG 1.2.2
Forschungs-
förderung

**Öffentlichkeits-
arbeit**

FET
(Transferstelle
Duisburg)

SG 2.1.1
Forschungs-
förderung

THP
(Transferstelle
Essen)

**Stabsstelle des
Rektors**

**Teil der
Zentralverwaltung**

**Stabsstelle des
Rektorats**



Reorganisation Forschungsförderung & Transfer: Stand 2006

Aufbau nach dem Produktprinzip: Kundenorientierung!



**Pressestelle
&
Öffentlichkeits-
arbeit**

FF&T
Forschungsförderung, Transfer, Veranstaltungen,
Publikationen, **Fundraising**

**Innovations-
mehrwerte**

**Stabsstelle des
Rektors**

Neue Zentrale Betriebseinheit „Forschungsförderung & Transfer“ (FF&T)



AGENDA

I Universität Duisburg-Essen: Fakten 2005

II Ausgangslage – bis 31.12.2002

III Fusion - 01.01.2003 – 31.12.2006

IV Eine Bilanz....



Fusion Uni Duisburg – Essen – ein (selbst-)kritische Bilanz

- Der Fusionserfolg hängt sehr stark von **Kommunikation und Information** aller Hochschulangehörigen ab. Diesem Aspekt hätte noch stärker Rechnung getragen werden müssen!
- Insbesondere ist die Frage: „Wohin geht der Weg?“ zu beantworten, um in die Richtung einer gemeinsamen **Strategie (Leitbild?)** zu kommen und Vertrauen aufzubauen. Aber: Eine sorgfältige Leitbilddiskussion wird zeitlich von Reorganisationserfordernissen „überrannt“! Die Eigendynamik einer Fusion kann das strategische Management überholen!
- Es entsteht schnell die **Dominanz der Reorganisation**. Andere Instrumente werden vernachlässigt.
- Das Thema **Personalentwicklung** wurde zu spät begonnen; die Stelle einer Personalentwicklerin konnte erst im Herbst 2005 besetzt werden.
- Es bestehen (unbegründete) **Ängste** (z.B. vor Kündigungen), mit denen man frühzeitig umgehen muss.
- **Projektmanagement** ist umfänglich erforderlich.
- Es besteht ein **Hang zu „Synopsen“**: – Innovation bleibt außen vor. Dabei wird kritisch beäugt, welche „Altregelung“ sich mehr durchsetzt.
- Man benötigt **„schnelle Erfolge“** – vor allem bei kritischen Prozessen.
- Es ist deutlich das Bild: „Die Karawane zieht weiter“ zu vermitteln.



Positive Effekte einer Hochschul(verwaltungs)fusion

- **„Stunde-Null-Effekt“: Alles ist neu zu denken! Verwaltung wird „durchgerüttelt“. Es besteht Konkurrenz der ehemaligen Paralleleinheiten.**
- **Innovationen sind leichter umzusetzen.**
- **Neue Steuerungsmodelle und –instrumente sind leichter einzuführen - auch aufgrund größerer Einheiten.**
- **Neue Partnerschaften entstehen.**
- **Stärken können besser ausgebaut werden.**
- **Synergieeffekte....**



Wo sind sie – die berühmten Synergieeffekte in der Verwaltung?

- Die **Leistungsstrukturen** werden „leaner“: Rektorat, Dekane, Gremien, Leitungsstellen der Verwaltung (allerdings: Altersstruktur!).
- **Ordnungen, Leitlinien, Regelungen** sind nur einmal zu entwerfen. Allerdings: Größere Einheiten provozieren häufig einen höheren Regelungsbedarf.
- **Höhere Spezialisierungsmöglichkeit** mit höherem Fachwissen in der Sachbearbeitung und dadurch „höhere Schlagzahlen“. Arbeitsanfall ist bei ähnlichen Studierenden- und Mitarbeiterzahlen gleich.
- Einsatz von aufwändigen **Softwareprodukten** rechnet sich in größeren Einheiten.
- **Druckereidienste und Werkstätten** et al. werden effizienter und relativ kleiner.
- **Gemeinsamer Marktauftritt** und gemeinsame verstärkte **Öffentlichkeitsarbeit**.



Erfolg anders gemessen..... (...und überhaupt!)

Hegelsche Dialektik: 3-facher Sinn von „aufheben“: Synthese = Fusion

Aufheben im Sinne von "Beseitigen"

- Profilschwäche
- Altlasten

Identität

Aufheben im Sinne von "Bewahren"

- Vernünftige Traditionen/Kulturen
- Akademische Kraftzentren (Schwerpunkte)

Differenz



Aufheben im Sinne von "Hinaufheben,, auf eine höhere Stufe bringen"

- Innovation
- Nachhaltigkeit
- Performance

Identität
von Identität
und Differenz



Kooperation vs. Public Merger

Kooperation

Public Merger

Pro

- Leichte Implementierung
- Basis: Kontraktmanagement
- Höhere Spezialisierung möglich
- Nutzung speziell vorhandenen Know-Hows
- Schwerpunktbildung möglich
- Stärkere „Macht“ auf dem Beschaffungsmarkt
- Akzeptanz größer

- **Umfassender!**
 - Grad der Verbindlichkeit hoch
 - Höhere Produktdiversifikation
 - Marktpositionierung verbessern
 - Innovations-/Forschungspotential stärken
 - Lean public management wird erleichtert
 - Konkrete Synergieeffekte
- 

Con

- Steuerung und Kontrolle schwieriger
- Grad der Verbindlichkeit gering
- Interessenkonflikte beider Partner: hier kooperieren, dort Wettbewerber sein

- Akzeptanz gering
- Schwierige Implementierung
(„Erschöpfung statt Wertschöpfung..“ (O.Höffe))
- Integration schwierig!

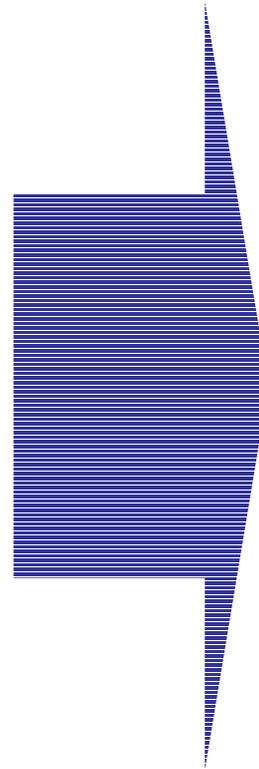
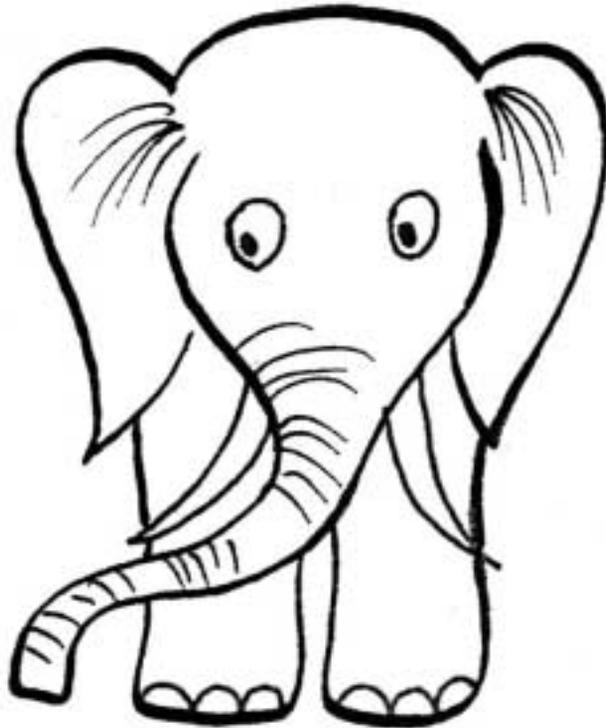


Tipps & Trends

- **Kooperation auf der Basis von Kontrakten bietet Spezialisierungsmöglichkeiten und Wettbewerb.**
- **Dabei ist auf das Beibehalten der „Steuerungskompetenz“ zu achten.**
- **Mit der Integration der differenten universitären Kulturen in Forschung, Lehre und Services steht und fällt der nachhaltige Erfolg einer Fusion.**
- **Diese Integration kann nicht zum Schluß starten, sondern muss von Anfang an eine wesentliche strategische Komponente bilden.**
- **Die Kunst ist das Handling der Parallelität von Kulturveränderung und Reorganisation bei Implementierung von Innovationen.**
- **Maßnahmen mit schneller Sichtbarkeit vorziehen.**



Was nicht passieren darf...Teil 1 – Nichts!



Der Elefant kreißte - und gebar eine Maus.

Was nicht passieren darf...Teil 2 – Das Falsche!



Keine Zeit,
wir müssen
rudern !!

Der Wind frischt auf,
setzt die Segel !!

Doing the right things than doing things right!



Rudern alleine reicht nicht!

Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit!

