

## **Die Fusion der Universität Lüneburg und der FH Nordostniedersachsen: Prozess und Gestaltung einer gemeinsamen Hochschulverwaltung**

Nach dem Wechsel der Niedersächsischen Landesregierung im Frühjahr 2003 stand (und steht) die Hochschulpolitik des Landes unter dem Primat der **Haushaltssanierung**. Zur Vermeidung tendenziell destruktiver globaler Einsparvorgaben wurde im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur das **Hochschuloptimierungskonzept (HOK)** erarbeitet, das auf **kosteneffiziente Arrondierung der niedersächsischen Hochschullandschaft** ausgerichtet ist. Für den Standort Lüneburg sah das im Oktober 2003 vom Landeskabinett beschlossene HOK die **Fusion der Universität Lüneburg mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen** zu einer konsequent an den Zielen des Bologna-Prozesses orientierten Universität neuen Typs vor, einer Universität, in der die Profile der beiden Vorgängereinrichtungen – Wissenschaftsorientierung und Anwendungs- und Praxisbezug – in Lehre, Forschung und Transfer integriert werden sollten. Nachdem die Universität Lüneburg erst zum Jahresbeginn 2003 in die **Trägerschaft einer Stiftung öffentlichen Rechts** überführt worden war, sollte auch die neue, fusionierte Universität in der Stiftungsträgerschaft verbleiben.

Neben inhaltlichen Zielen, insbesondere einer sehr **schnellen Umstellung sämtlicher Studiengänge in die BA/MA Struktur**, war die Fusion mit erheblichen **Einsparorerwartungen** verbunden: Der Standort Buxtehude der FH NON sollte geschlossen und in Überschneidungsbereichen (Sozialpädagogik/Sozialwesen, Betriebswirtschaftslehre) Kapazitäten abgebaut werden. Deutliche **Einsparungen** sollten aber auch **aus der Zusammenführung der zentralen Hochschulverwaltungen** kommen. Als monetärer **Sofortbeitrag zur Haushaltskonsolidierung** wurde den beiden Lüneburger Hochschulen der Landeszuschuss ab 2004/2005 in zwei Stufen zusammen um **1,7 Mio. € dauerhaft** gekürzt; etwa 3,5 % des damaligen, summierten Landeszuschusses beider, im Landesvergleich ohnehin schon erheblich unterausgestatteten Hochschulen (ohne den Anteil für Buxtehude). Gleichzeitig wurden verteilt auf drei Jahre **2,6 Mio. € als Fusionsanschubmittel** bereit gestellt.

Noch im Oktober 2003 nahmen die Hochschulleitungen Gespräche mit dem Ziel, eine **gemeinsame Projektstruktur für die Vorbereitung der Fusion** zu schaffen, auf. Moderiert wurde der Prozess von Beginn an vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). In einem ersten Schritt wurde ein aus beiden Präsidien zusammengesetzter **Präsidienausschuss (PA)** gebildet, der die wesentlichen Projektaktivitäten initiieren und für abgestimmte Entscheidungen in der Vorfusionsphase sorgen sollte. Unterhalb des PA wurden paritätisch besetzte **Umsetzungsteams (UT)** für bestimmte Aufgaben und Problemfelder (Kommunikation, Rechtsfragen, neue Studienstrukturen, Personal- und Organisationsstrukturen usw.) gebildet. Daneben gab es **Querschnittteams (QT)**, in denen die Personalvertretungen, Vertreter der Studierendenschaften und die Gleichstellungskommissionen beider Hochschulen zusammenkamen. Vom CHE wurde eine allen Mitgliedern beider Hochschulen zugängliche **Projekthomepage** eingerichtet, auf der alle wesentlichen Dokumente aus dem Projekt abgelegt wurden.

Das für die **Vorbereitung der Verwaltungsfusion** verantwortliche Umsetzungsteam (UT 4) wurde im Frühjahr 2004 konstituiert und von den beiden hauptamtlichen Vizepräsidenten. Koordiniert; es setzte sich aus den Vorsitzenden der Personalvertretungen, Vertretern der beiden Zentralverwaltungen, Vertreterinnen der beiden Gleichstellungskommissionen sowie je einem Hochschullehrer aus Fachhochschule und Universität zusammen. Letztere sollten die Erwartungen der wichtigsten Nutzergruppe einbringen und zugleich als Fachvertreter für Personal und Führung und Controlling wissenschaftliche Prozessbegleitung leisten.

Primäre Aufgabe und Ziel des UT 4 war zunächst, die **Arbeitsfähigkeit der zentralen Verwaltungsbereiche** – die Personal-, Finanz- und Liegenschaftsverwaltung, die Studierenden- und Prüfungsverwaltung, Justizariat, Innenrevision und DV-Unterstützung – **zum formellen Start der Fusion am 01.01.2005 sicherzustellen**. Dabei sollten durch den **Abbau von Doppelbesetzungen, Aufgabenkritik** und **Geschäftsprozessoptimierung** freie Personalkapazitäten als Beiträge zur Kosteneinsparung erschlossen werden, ohne die **Servicequalität** der Aufgabenerfüllung zu beeinträchtigen.

Zu den einzelnen Verwaltungsbereichen wurden auf einem **Kick-off-Workshop mit ca. 50 Teilnehmern** Anfang Juni 2004 Arbeitsgruppen (AG) mit je einem Mitglied des UT 4 als Kontaktperson gebildet. Bei der Zusammensetzung der AGs wurde darauf geachtet, dass die in den beiden Hochschulen verantwortlichen Dezernenten, verstärkt durch einzelne Sachgebietsleiter, Vertreter aus Fachbereichsverwaltungen und aus dem wissenschaftlichen Bereich vertreten waren. Der Workshop diente dazu, mit allen in der Projektstruktur des UT 4 Beteiligten die **Aufgabenstellung zu klären** und ein möglichst **einheitliches Vorgehen** in den AGs **sicherzustellen**; hierzu wurden zuvor im UT 4 erarbeitete Konzeptpapiere zur Vorgehensweise (Zeitplan, Anforderungen an die Bestandsaufnahme und das Soll-Konzept, Darstellung des Personalbestands, der DV-Unterstützung usw.) vorgestellt. Der Workshop diente auch dazu, vorhandene **Unsicherheiten und Ängste** in Bezug auf die Veränderung der Arbeitsplätze zu **thematizieren** und **Chancen** für individuelle Verbesserungen der Arbeitssituation **aufzuzeigen**. Im Verlaufe des Sommers 2004 wurde in den AGs unter Beteiligung einer großen Anzahl von Mitarbeitern der beteiligten Verwaltungsbereiche intensiv gearbeitet. Die Ergebnisse wurden auf einem **weiteren Workshop** im September 2004 präsentiert. Insgesamt lagen für alle Bereiche ganz überwiegend im Konsens erarbeitete Vorschläge für eine Startaufstellung zum 01.01.2005 vor. Das UT 4 wertete die Arbeitsergebnisse in den folgenden zwei Monaten aus und legte Mitte November 2004 einen **Abschlussbericht mit Empfehlungen** vor, die im **Ergebnis** auf eine eher „klassisch“ **aufgestellte Hochschulverwaltung** hinauslaufen. Die Empfehlungen wurden zum Jahresbeginn 2005 umgesetzt und haben nicht zuletzt wegen der **hohen Prozessbeteiligung hohe Akzeptanz** gefunden. Unter organisationalen Gesichtspunkten suboptimale Besonderheiten ergaben sich insbesondere aus der Verdoppelung von Dezernatsleitungen. Daraus resultierende Konkurrenzen und Abgrenzungsprobleme konnten im Laufe des ersten Halbjahrs 2005 durch einvernehmliche Personalmaßnahmen überwunden werden. Lediglich für den Bereich der Prüfungsverwaltungen konnte auf Grund der erheblichen Unterschiede in den Vorgängereinrichtungen (zentrale Prüfungsverwaltung versus dezentrale Fachbereichs-Prüfungsverwaltungen) zum Jahresende 2004 noch kein Vorschlag vorgelegt werden. Zu dieser Problemstellung wurde im Sommer 2005 ein von HIS durchgeführtes Projekt aufgesetzt, das kurz vor dem Abschluss steht. Der Bericht des UT 4 konstatiert, dass **Geschäftsprozessoptimierung und Aufgabenkritik** in der verfügbaren Zeit **kaum geleistet** werden konnten und empfahl, diese in einer zweiten Phase ab 2005 intensiv zu bearbeiten. Gleichwohl konnte allein durch die bloße Zusammenführung eine **Stellenreduzierung** in den beteiligten Verwaltungsbereichen **um ca. 15%** erreicht werden (von vorher etwa 100 auf ca. 85 Stellen); diese konnte durch Nicht-Wiederbesetzen freier und freierwerdender Stellen und Stellenanteile bereits monetär realisiert werden.

Das Jahr 2005, das erste Jahr als durch Landesgesetz fusionierte Hochschule, stand für die zentrale Verwaltung im Zeichen der Konsolidierung und **räumlichen Zusammenführung in einem zentralen Verwaltungs- und einem Studierenden-Service-Gebäude**. Für die dafür erforderlichen Aus- und Umbauarbeiten mussten ca. 700 T€ aus Fusionsanschubmitteln aufgewendet werden. Im Laufe des Jahres 2005 wurde eine **Change-Management-Struktur (CM)** aufgebaut, die kontinuierlich laufende Organisationsveränderungsprozesse initiieren, begleiten, unterstützen und zu einem ganzheitlichen Prozess integrieren soll. Das CM knüpft

an die Arbeit des UT 4 und an die seit ca. fünf Jahren an der Universität Lüneburg institutionalisierte Personal- und Organisationsentwicklung an. CM besteht aus einer operativen Leitung mit einer Geschäftsführung und einer Steuerungsgruppe, in der der Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte, die Dekanate, die Leiter zentraler Einrichtungen sowie als wissenschaftliche Begleitung Professorinnen und Professoren vertreten sind. Zu den im CM-Kontext bearbeiteten Themen gehören neben Zielbildungsprozessen, Führungskräfteentwicklung, Einführung von Jahresgesprächen, Gesundheitsmanagement, Gender Mainstreaming und Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung auch **Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung**. Bei Letzterem wird der **Arbeitsschwerpunkt im laufenden Jahr 2006** liegen. Die Kernbereiche der Verwaltung – Personal-, Finanz- und Liegenschaftsverwaltung – werden in komprimierten, DV-unterstützten Projekten ihre Prozesse analysieren und optimieren und die **Entbürokratisierungspotentiale**, die die Rechtsform Stiftung birgt, erschließen. Dabei werden die **Schnittstellen zu den neu errichteten Fakultäten** mit dem Ziel **größerer dezentraler Ressourcenverantwortung und Entscheidungskompetenz** neu zu definieren sein.

Der Prozess der **Verwaltungsfusion** ist bisher insgesamt **erfolgreich** verlaufen, die umgesetzten Entscheidungen haben auf Grund des hohen Grades an **Partizipation** hohe **Akzeptanz** gefunden. Probleme ergaben sich naturgemäß aus der **Konkurrenz bei Leitungsfunktionen**, die aber ausnahmslos durch einvernehmlich gefundenen Personalmaßnahmen gelöst werden konnten. **Unterschiedliche DV-Anwendungen** in den Vorgängereinrichtungen (z.B. Baan versus SAP R/3) stellten keine unlösbaren Probleme dar, ihre Migration war allerdings mit erheblichem Zeitaufwand verbunden. Für die Integration hinderliche Unterschiede in den **Verwaltungskulturen** gab es nicht, unterschiedliche Akzentuierungen, z.B. eine stärker kaufmännische Ausrichtung gegenüber einer eher kameralen oder eine stärkere Ausrichtung auf Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit in der einen und ein ausgeprägteres Bewusstsein für Gender Mainstreaming in der anderen Vorgängereinrichtung waren für den Prozess positiv. Ein nach wie vor nicht gelöstes Problem stellt die **Ungleichzeitigkeit der organisatorischen Entwicklung** dar: Die zentralen Verwaltungsbereiche wurde (notwendigerweise) sehr schnell zusammengeführt, während der Aufbau von Fakultätsverwaltungen erst jetzt, nach dem die Fakultätenbildung im Januar 2006 abgeschlossen wurde, beginnen kann. Eine Optimierung der Schnittstellen zwischen zentralen und dezentralen Bereichen kann daher auch erst jetzt begonnen werden. In dieser Ungleichzeitigkeit lag und liegt auch eine stete Quelle nachvollziehbarer **Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern der ehemaligen Fachbereichsverwaltungen**, die bis heute keine klaren Vorstellungen über ihre zukünftigen Arbeitsplätze und -abläufe entwickeln konnten. Unbefriedigend ist, dass **in der Vorfusionsphase kein ausreichender Raum für Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung** gegeben war. Dies jetzt in sehr dichten Projekten nachzuholen, bedeutet für die Beteiligten eine erhebliche, aber zweifellos notwendige zusätzliche Belastung. Eine erhebliche Belastung des gesamten Prozesses liegt auch in der hohen Einsparererwartung; viele Mitarbeiter, meist die Leistungsträger, sehen sich auf Grund der ohnehin knappen Personalausstattung seit langem an ihrer Leistungsgrenze. Hinzu kommt die **kurze Aufeinanderfolge politisch entschiedener Projekte**, die von Mal zu Mal an Aufwand und Komplexität zunehmen: Erst Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens, dann Wechsel in die Trägerschaft einer Stiftung öffentlichen Rechts, dann Fusion. Der Umstand, dass keines dieser Projekte soweit vorangetrieben werden konnte, dass auch die Gewinne wirklich klar erkennbar werden, muss als ernsthaftes Motivationsproblem gesehen werden. Umso bemerkenswerter ist, dass während des gesamten Verlaufs der Verwaltungsfusion alle Beteiligten ganz überwiegend sachorientiert und konstruktiv mitgewirkt haben; dies ist nicht zuletzt der **aktiven Unterstützung durch die Personalvertretungen** zu danken.