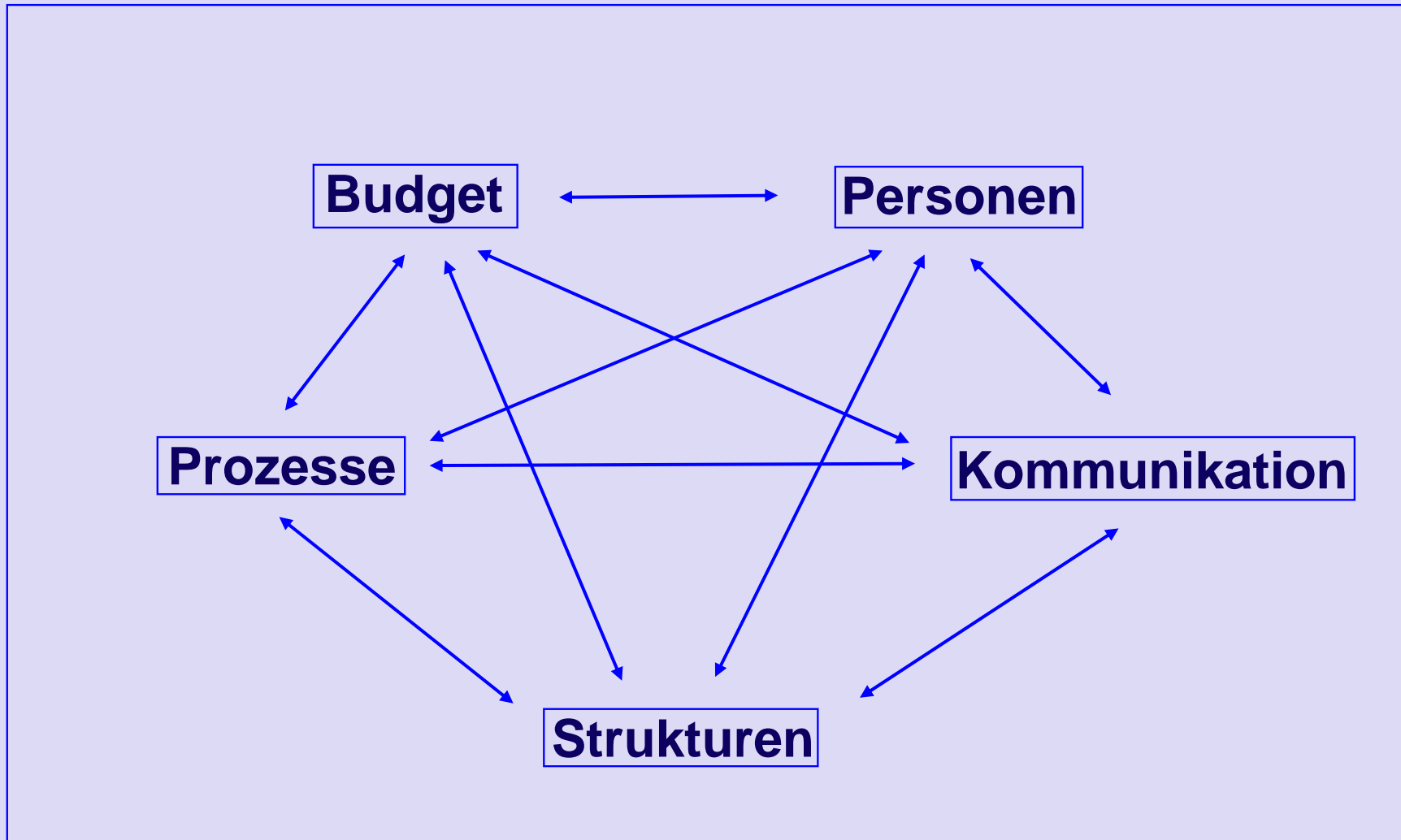


# Führungsaufgaben im Management von Fusionsprozessen

**FH Osnabrück**  
**10. März 2006**

**Lothar Zechlin**  
**Gründungsrektor**

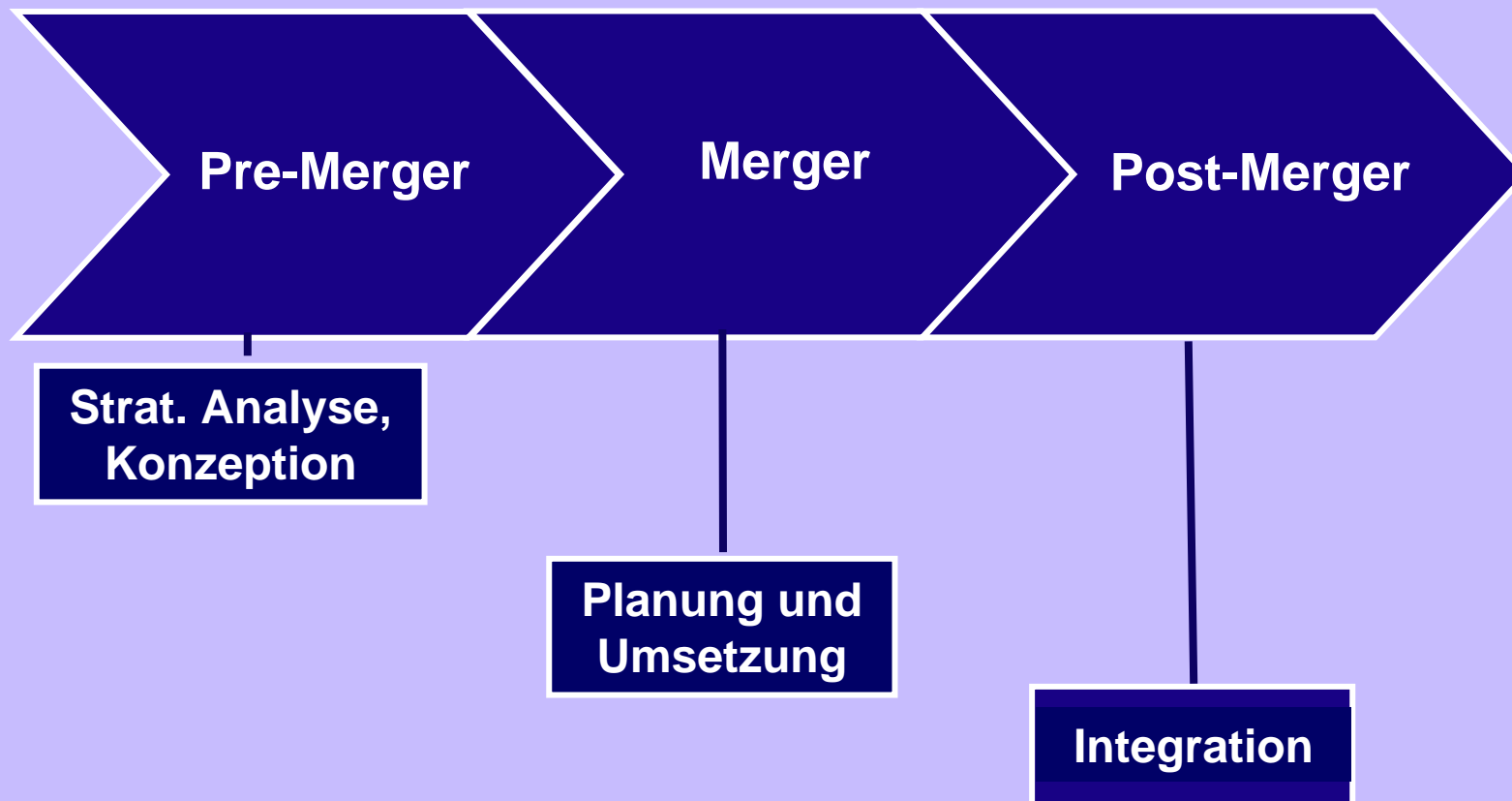
# Führungsaufgaben



## Fusion bedeutet ... Unterschiede managen

- *System*: Politik / Hochschulen
- *Focus*: Binnenstruktur / Umwelt
- *Geschwindigkeit*: Schnell / Langsam
- *Bewegung*: Stabilität / Neuer Schwung
- *Kompetenz*: Führung / Team
- *Veränderung*: Steuerung / Entwicklung
- *Gruppendynamik*: Campus bzw. Typus / Fach

# Phasen einer Fusion



Quelle: St. Jansen, A. Huber

- Arten/Beispiele
  - München, Berlin: Großstädte, Medizin
  - Duisburg – Essen: 2 Städte
  - Lüneburg: Uni / FH
  - Schleswig-Holstein: „Landesuniversität“?
  
- Ziele: Effizienzsteigerung
  - Budgetkrise des Staates:
    - Synergiepotential („due diligence“, nüchterne Analyse)
    - Effizienz: Sparen oder Leistungssteigerung?
    - Kurz- und mittelfristige Investitionsbedarfe: UDE ca. 70 Mio € für Bauten, Ersteinrichtungen
  - Steuerungskrise des Staates:
    - Dezentralisierung
    - Was bleibt für die Ministerialverwaltung (S-H)?
  
- Formen
  - Nur Medizin: Bsp. München, Berlin
  - Selbständige Hochschulen mit gemeinsamen Board („Holding“): Bsp.S-H
  - Volle Verschmelzung: Übergang mit Doppelspitze oder Neugründung (UDE)
  - Universitäten mit Fachhochschulen („Bologna-Uni“): Bsp. Lüneburg

Fusionen sind „anstrengende Prozesse der Selbstbeschäftigung“ (Stephan Jansen)

- **Strukturentscheidungen:**
  - Wissenschaft (Struktur: Campusprofile, Aufbauorganisation)
  - Dienstleistungseinrichtungen
  - Personal (Wissenschaft und DLE)
  
- **Umwelt/„Normalgeschäft“, z.B.:**
  - Budget:
    - LOM steigt von 12% auf 20%, Gefahr der Abwärtsspirale
    - Globalhaushalt
  - Prozesse:
    - „Kern“-Prozesse: Studium & Lehre, Forschung, wiss. Nachwuchs
    - Interne Dienstleistungsprozesse
  - Personal: Berufungen

## 2 Geschwindigkeiten

- **Schnelligkeit:**
  - Organisationsruhe, Stabilität
  - Voraussetzung für Dezentralisierung
- **Langsamkeit:**
  - „Richtigkeit“ der Entscheidungen
  - Umsetzung = Jahre dauernder Prozess

## K. Lewin: Defreeze, change, refreeze

- Stabilität: Orientierungssicherheit
- Neuer Schwung: „Wenn schon, denn schon“
  - Kontraktmanagement
  - Internes Qualitätsmanagement
  - „Kundenorientierte“ Verwaltung
  - Personalentwicklung



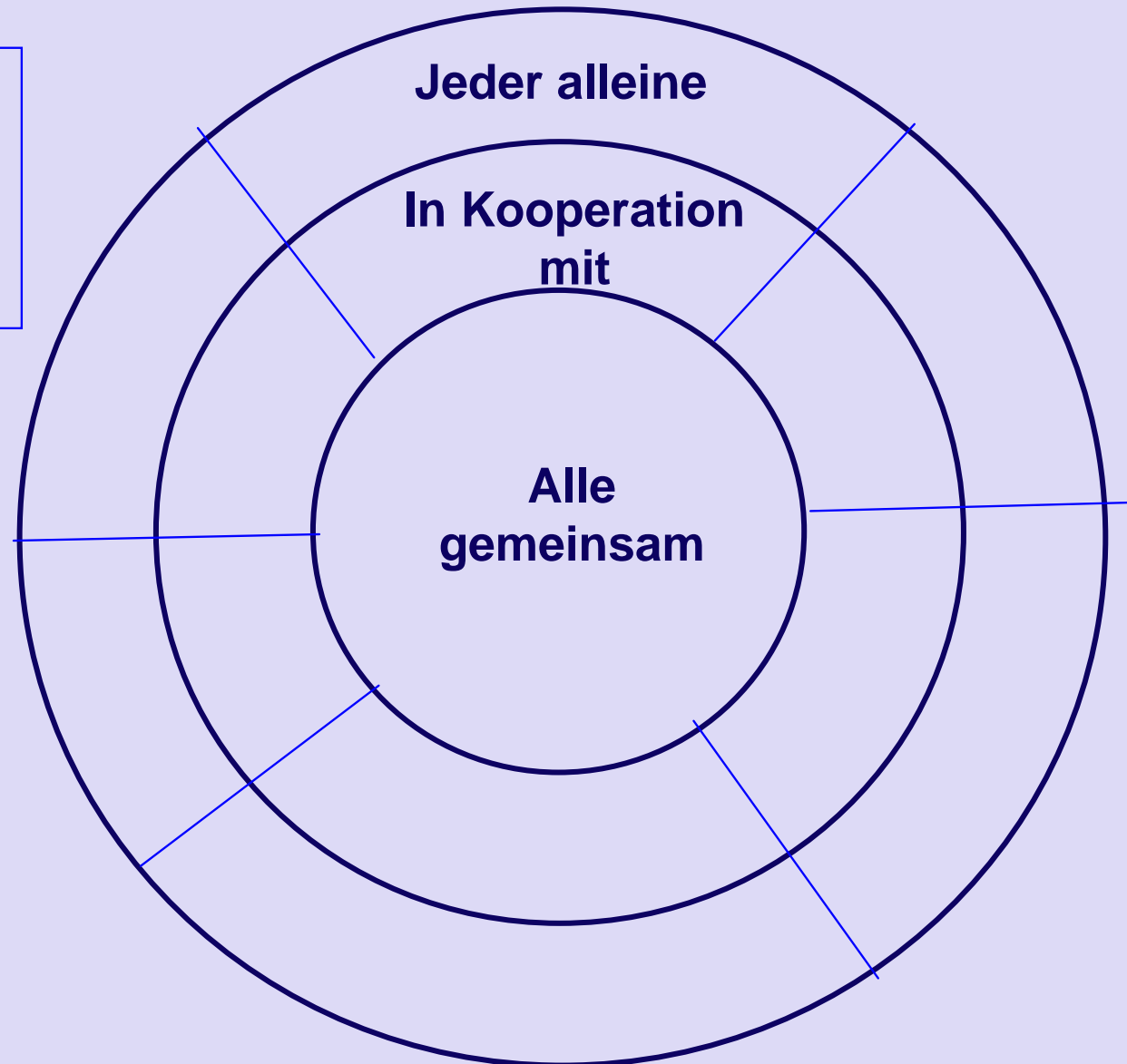
# Führung vs. Team 1: Wie führe ich mich selbst?

- Postheroisches Management: „Die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben“ (D. Baecker)
- Situative Führung
- Fortbildung
- Supervision, Coaching

# Führung / Team 2: Wie führe ich mein Team?

Bedingungen für Team:

- kompatible Ziele
- Arbeitsteilung
- Vertrauen in gegenseitige Kompetenz
- Konkurrenzausschluss



Nach Claus Nowak

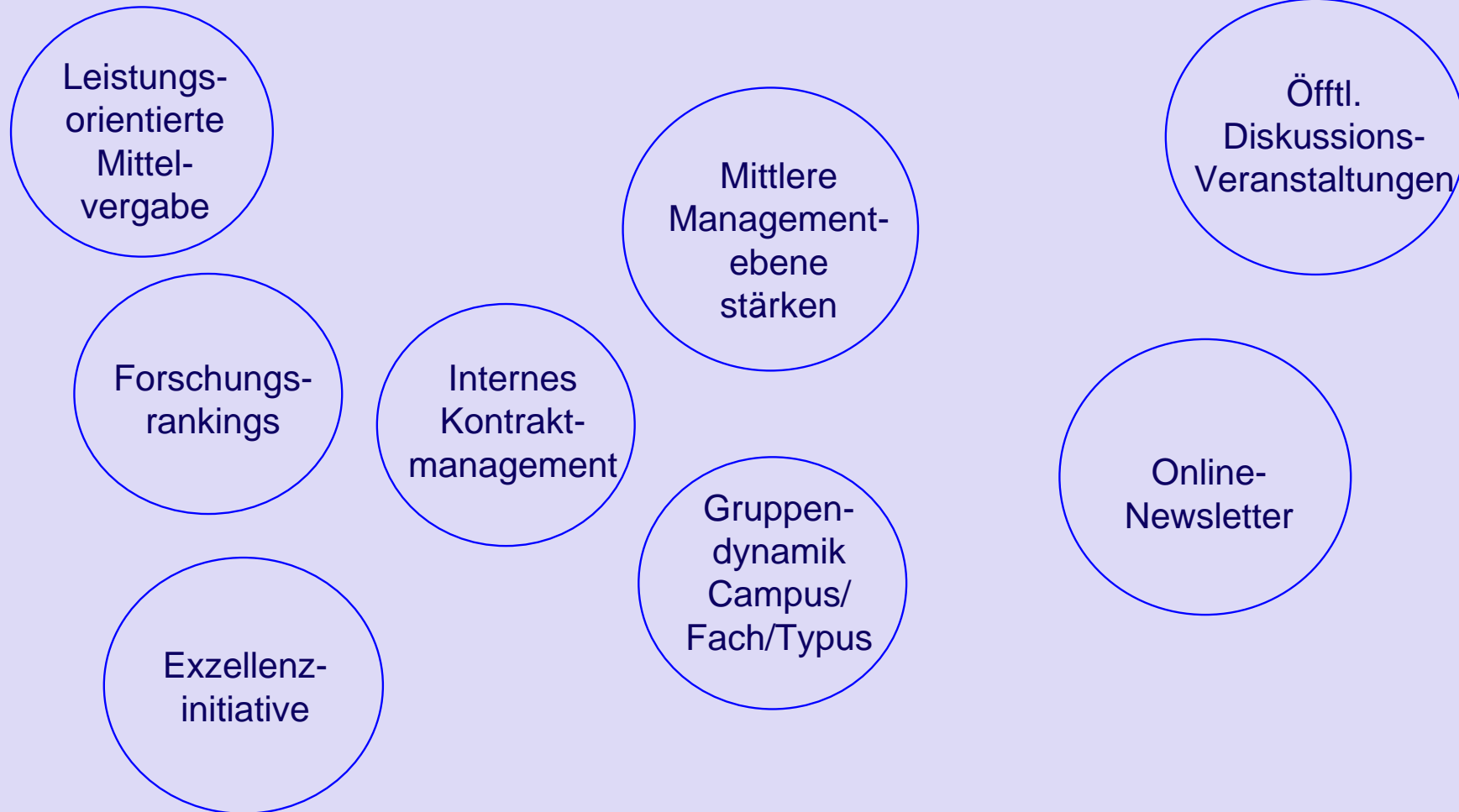
# Steuerung / Entwicklung: Wie führen wir als Team?



# Harte und weiche Faktoren

**Hart**

**Weich**



## 2004: Strukturen

- Campusprofile: Fächerallokation
- Aufbauorganisation (Wissenschaft, Dienstleistungsbereiche)

## 2005: Strategische Planung + Dezentralisierung

- Gesamtuniversitäre Vorgaben (quantitativ/qualitativ)
- Dezentrale Entwicklungsplanung
- Interne Leistungsvereinbarungen
- Qualitätsentwicklung, Controlling, Personalentwicklung

## 2006: Qualität und Optimierung

- Organisationsstruktur
- Entwicklungsplanung, Profilbildung
- Globalbudget

## Fazit: Radio Eriwan

- Im Prinzip ist Fusionsmanagement nichts Besonderes: Führungskräfte sehen sich denselben Aufgaben gegenüber wie auch sonst in 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.

- *Baecker*, Dirk: Postheroisches Management, Berlin 1994
- *Gellert*, Manfred; *Nowak*, Claus: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, Meezen 2002
- *Huber*, Andreas; *Jansen*, Stephan A; *Plamper*, Harald: Public Merger, Wiesbaden 2004
- *Jansen*, Stefan A: Die Härte der weichen Faktoren. in: Eberhard von Kuenheim Stiftung (Hg.), Die Werte des Unternehmens, Stuttgart, Leipzig 2002, S. 46 – 56
- *Nagel*, Reinhard; *Wimmer*, Rudolf: Systemische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart, 2002
- *Winkler*, Brigitte; *Dörr*, Stefan: Fusionen überleben, München, Wien 2001
- *Whittington*, Richard: What is Strategy – and does it matter?, Thomson Learning, second edition, 2001