



Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur
Postfach 32 20 | 55022 Mainz

Vorsitzender des Ausschusses für
Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur
Herrn Johannes Klomann, MdL
Landtag Rheinland-Pfalz
Platz der Mainzer Republik 1
55116 Mainz



DER MINISTER

Mittlere Bleiche 61
55116 Mainz
Telefon 06131 16-0
Telefax 06131 16-29 57
konrad.wolf@mwwk.rlp.de
www.mwwk.rlp.de

Mein Aktenzeichen
Ref. 9311
Bitte immer angeben!

Ihr Schreiben vom

Ansprechpartner/-in / E-Mail
Hr. Marc-Antonin Bleicher
marc-antonin.bleicher@bm.rlp.de

Telefon / Fax
06131 16-2855
06131 16 172855

05. 11. 19

**Sitzung des Ausschusses für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur
am 17.10.2019**

Top 7: „Hochschulstrukturreform“

**Antrag der Fraktionen der SPD, CDU, FDP, BÜND-NIS 90/DIE GRÜNEN
nach § 76 Abs. 2 GOLT**

Vorlage 17/5451

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

wie in der o.g. Sitzung des Ausschusses für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur
zugesagt, erhalten Sie

- den Katalog der wesentlichen Fragen der Steuerungsgruppe an das Gremium
der externen Expertinnen und Experten sowie
- eine Zusammenstellung von Hochschulzusammenführungen in Deutschland.

Mit freundlichen Grüßen

In Vertretung

Dr. Denis Alt

Fragen an die Expertinnen und Experten aus der Steuerungsgruppe 24.9.2019

Die nachfolgende Zusammenstellung enthält alle Fragen, die von Mitgliedern der Steuerungsgruppe sowie der AG Governance formuliert wurden. Es kann daher zu inhaltlichen Doppelungen kommen. Die Fragen wurden nur thematisch gruppiert und unverändert aufgeführt.

Grundsätzliche Strukturfragen und Gelingensbedingungen

1. Gehen Sie davon aus, dass durch den Zusammenschluss des Campus Landau mit der TUK die Leistungsfähigkeit beider Standorte gestärkt werden kann? Welche bzw. wo werden **Synergien** erwartet?
2. Die TU Kaiserslautern und die Universität Koblenz-Landau sind komplementär aufgestellt und haben, bei einer fast vergleichbaren Anzahl an Präsenzstudierenden (etwa 10.000 TUK zu 8.500 am Campus Landau), sehr unterschiedliche *Profile*, und es existiert ein sehr großes *Ausstattungsgefälle* mit sehr unterschiedlichen Arbeitsbedingungen für die Wissenschaft (und die Verwaltung).
 - Welche **Chancen** ergeben sich aus einer Zusammenführung?
 - Welche **Grundsätze** sind bei einer Zusammenführung so unterschiedlicher Einrichtungen zu beachten?
 - Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, um ein Miteinander auf *Augenhöhe* und eine *gemeinsame Gestaltung* zu gewährleisten?
3. Wie sehen Sie **Ihre Rolle** bei der schrittweisen Entwicklung der Transformation? Inwiefern wollen Sie bei der Auswahl der Zusammenführungsmodelle mitwirken?
4. Welchen Stellenwert nimmt die **Akzeptanz** der Beteiligten bei einem solchen Umstrukturierungsprozess ein?
5. Akzeptanz und gegenseitiges Vertrauen sind Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Zusammenwachsen und die Freisetzung von Synergien. Wie kann dies – bzw. die strukturelle Unterstützung dafür – erzeugt und nachhaltig aufrechterhalten werden?
6. Wie geht man **kommunikativ** damit um, dass man in der ersten Phase vor allem die technischen Fragen ausgestalten muss, bevor man die Mehrwerte in Forschung und Lehre (Hochschulentwicklung) gemeinsam entwickeln kann? Wie kann man das ggf. unterstützen?
7. Wie bindet man die Mitglieder der Universitäten auch kommunikativ in den Prozess ein, um ggf. Offenheit zu erzeugen?
8. Sollte es notfalls doch eine **5. Universität** in Landau geben, die eine verbindliche gemeinsame Struktur mit der TU K erhält?
9. Wie zielführend ist es, die **Zielstruktur** der beiden Institutionen nach einer Annäherungsphase, also in sechs bis acht Jahren, schon **jetzt festzulegen**?
10. Sind Annäherung und Entflechtung sequenziell oder zeitlich zum Teil verwoben?
11. Welche **Zeiträume** brauchen die **3 Phasen** (Entflechtung, Annäherung, Zielmodell) realistischerweise jeweils, um gut zu funktionieren? Wieviel Zeit darf der Prozess insgesamt dauern, um ausreichend Sicherheit und Orientierung zu geben?

12. Welche **good-practice-Beispiele** gibt es für Formen der Zusammenarbeit, um neue Forschungspotentiale zu eruieren?
13. Welche Infrastrukturmaßnahmen sind notwendig, um den wechselseitigen persönlichen Kontakt (Forschung, Lehre, Verwaltung) zu gewährleisten?

Governance

1. Die TU Kaiserslautern und der Campus Landau sind von deutlich unterschiedlicher Größe (Profes: 210 (TUK) vs. 89 (LD), Mitarbeiter: 1900 (TUK) vs. etwa 600 (LD, gemäß Fr. Kallenrode), Studierende: 14.800 (TUK, davon gut 4000 Fernstudierende) vs. 8500 (LD), Drittmittel 65 M€ (TUK) vs. 15,6 M€ (Uni KoLd gesamt). Für die Zusammenführung von zwei Standorten mit so unterschiedlicher Größe und sehr unterschiedlichen Strukturen ist eine Annäherungsphase ab 2022/23 im Gespräch. Bitte bewerten Sie mögliche **Governance-Strukturen** (z.B. verbindlicher Verbund, Universität Landau als Einrichtung der TUK oder eine einzige gemeinsame Universität mit teilautonomen Standorten) in Bezug auf Machbarkeit, Gefahren, Vorteilen und Nachteilen. Wie sollten in den jeweiligen Szenarien die Zuständigkeiten und die relative Zusammensetzung der Gremien (Präsidium, Senat etc.) geregelt sein?
2. Bitte alle vorliegenden **Modelle** mit Blick auf ihre Chancen und Risiken bewerten.
3. In der Annäherungsphase sollte gewährleistet sein, dass die **Identitäten** beider Standorte erhalten werden, während sich die gemeinsame Struktur formiert und ebenfalls mit einer Identität auftreten kann. Wie kann sichergestellt werden, dass in dieser Phase beide Standorte und die gemeinsame Dachstruktur jeweils eine eigene **Leitung** und eine **Außenvertretung** haben? Welche *Chancen* und *Risiken* bietet hier das Modell der Standortpräsident*innen?
4. In der Diskussion zu Governance-Modellen ist auch eine Doppelspitze mit einem PräsidentIn der TUK und einem PräsidentIn des Campus Landau als Leitung der zusammengeführten Universität im Gespräch. Wie schätzen Sie diesen Vorschlag ein?
5. Bei der Gründung des KIT wurden ebenfalls sehr unterschiedliche Einrichtungen zusammengeführt. Paritätische Besetzung in den zentralen Gremien (Senat) ist hier der Grundsatz sowohl in der Gründungsphase als auch für die Zeit danach. Für die Gründungsphase wurde per Gesetz eine Doppelspitze ermöglicht. Vergleichbares wurde auch in den verschiedenen Modellen zur Zusammenführung der Standorte Landau und Kaiserslautern vorgeschlagen. Sehen Sie darin versteckte *Risiken*?
6. Welche Effizienzgewinne sind von einer **Verbundlösung** zu erwarten unter Berücksichtigung von ggf. zwei eigenständigen Senaten und einem gemeinsamen Senat, zwei zusätzlichen VizepräsidentInnen und einem gemeinsamen KanzlerIn? Ist diese Struktur tragfähig?
7. Welches Ausmaß an **gemeinsamer Struktur auf Leitungs- und Gremienebene** ist für einen Zusammenschluss zweier Einrichtungen oder für zwei zusammenarbeitende Einrichtungen sinnvoll?
8. In welchem Verhältnis sollten **zentrale und dezentrale Strukturen** bei den Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen stehen? Welche Strukturen, die

bekannt sind, könnten helfen? Wie verteilt man die Aufgaben? Wie gestaltet man die Außenvertretung?

9. Welche **Aufgabenteilung** und Zuständigkeiten sollte es in einer Annäherungsphase zwischen zentralen und dezentralen Strukturen geben?
10. Welche Aufgaben sollte man sofort in eine zentrale Verantwortung geben an Tag X?
11. Wie geht man mit dem **Zielkonflikt** zwischen Autonomie und gemeinsamer Handlungs- und Strategiefähigkeit um? Wie löst man diesen konkret am besten?
12. Wie muss man Governance so ausgestalten, dass bei Globalhaushalt die Zielkonflikte zwischen den Standorten nicht dauerhaft ausgetragen werden müssen?
13. Die wesentliche Aufgabe der gemeinsamen Dachstruktur der Annäherungsphase ist es, aus Sicht des Standorts Landau, die künftige Zusammenarbeit in einem Verhandlungsszenario einvernehmlich zu erarbeiten (**Augenhöhe**), Kooperationen in Forschung, Lehre, Verwaltung und Systemnutzung aufzubauen und Grundzüge der Struktur für die Zeit nach der Annäherungsphase auszuarbeiten.
 - Wie kann dieses *Verhandlungsszenario* aus Sicht der Expert*innen durch die Leitungsstruktur (Leitung, zentrale Gremien) sichergestellt werden?
 - Welchen Rat geben die Expert*innen hinsichtlich *Begleitung* der Annäherungsphase durch ein Expertengremium und eine Evaluation der Struktur danach?

Gesetzgebungsverfahren

1. Muss man alles in einem einzigen Gesetz regeln oder können **Öffnungsklauseln** vorsehen, dass spätere Gesetzesregelung folgt?
2. Sollten bei einem Zusammenschluss von Landau mit der TUK die rechtlichen Vorgaben präzise vorgeben oder die Details, wie die **innere Struktur** zu gestalten ist, der Universität überlassen?
3. Wie regelt man die **Rechtsnachfolge** am besten?

Finanzierung / Haushalt / Verwaltung

1. Ist die Ressourcenfrage eine Gelingensfrage und wenn ja, wann muss diese in welcher Form geklärt sein?
2. Braucht es für das Gesetzgebungsverfahren eine **Klarheit über die Ressourcen?** (Transformation, Ressourcen, Anreizsysteme?)
3. Wie wird die Problematik bei einer Zusammenführung einer nur rudimentär in Landau vorhandenen **Verwaltung** (da bisher hauptsächlich durch das Präsidialamt in Mainz verwaltet) mit der funktionierenden Verwaltung der TUK gesehen /eingeschätzt?
4. Zum Aufbau einer dauerhaften **Verwaltungskooperation** zwischen den Standorten Landau und Kaiserslautern:
 - Wie könnte ein solcher *Aufbau* geplant und gestaltet werden?
 - Welche *Zusatzkosten* sind für diesen Aufbau und den Transformationsprozess (einmalige und dauerhaft entstehende Kosten) zu erwarten?

5. Eine Herausforderung der Zusammenführung wird der Aufbau einer gemeinsamen Verwaltung mit gemeinsamer Nutzung von Systemen, zentralen Einrichtungen usw. Beide Standorte sollten gleichberechtigten Zugriff auf diese Strukturen haben. Wie kann dies aufgebaut und nachhaltig gewährleistet werden?
6. Wird es für sinnvoll gehalten, den Prozess mit den bislang vorgesehenen **Transformationskosten** anzugehen? Können Sie eine Einschätzung geben, was für Ressourcen für so einen Transformationsprozess benötigt werden?
7. Wie soll / kann die zu erwartende personelle **Mehrbelastung** bei einer Zusammenführung an beiden Standorten vermieden werden?
8. Wie kann der **Personalmehrbedarf** realistisch abgeschätzt werden?
9. Wie kann dem aktuellen **Ausstattungsgefälle** zwischen den Standorten entgegenge- wirkt werden? Wer trägt die Verantwortung dafür?

Koblenz / Landau

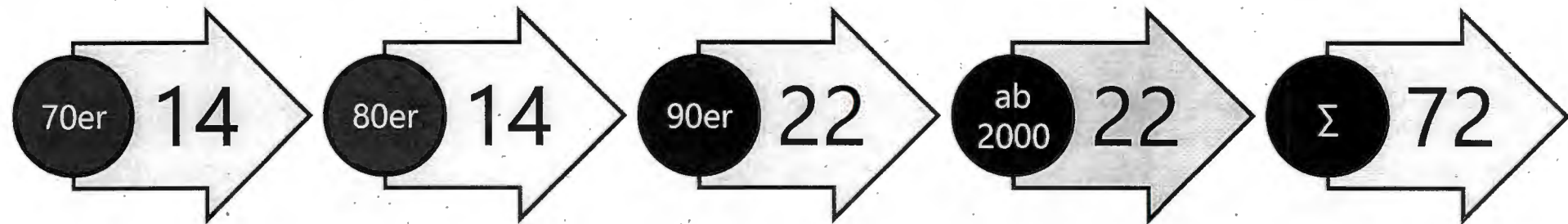
1. Die vorausgehende **Entflechtung** wird sehr komplex, da sowohl eine funktionierende Struktur getrennt als auch, synchron, eine neue funktionierende Struktur aufgebaut werden soll. Dies braucht Zeit, eine professionelle Prozessplanung und -begleitung und muss so erfolgen und vom Land so finanziell unterstützt werden, dass Koblenz als selbständige Universität entwicklungsfähig, und dass Landau als strategiefähige Einrichtung funktionsfähig wird.
 - Welche Empfehlungen geben die Expert*innen zur *Gestaltung der Entflechtung*?
 - Wie sollte die *Governancestruktur* der Universität Koblenz-Landau während der Entflechtung ausgestaltet sein (z. B. Verteilung Verantwortlichkeiten zentral/Standort)?
 - Wie kann sichergestellt werden, dass der Campus Landau ab jetzt bis zu Beginn der Annäherungsphase *sprech- und verhandlungsfähig* gegenüber der TUK wird?
2. Kann man Landau in einer Entflechtungsphase auf einen **Globalhaushalt** umstellen, ohne dies gleichzeitig auch für Koblenz zu tun und was würde als sinnvoll erachtet werden auch unter Berücksichtigung des damit verbundenen Aufwands?

Hochschulfusionen: Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Gliederung

- Überblick Fusionen in Deutschland
- Beweggründe für Fusionen
- Beispiele von Fusionen
 - Universität Hamburg / Fakultät WISO
 - Leuphana
 - BTU Cottbus-Senftenberg

Hochschulfusionen in Deutschland



Hochschulfusionen ab 2000 (nach Pruisken 2014)

* HE: Hochschuleinrichtungen
 ** FE: Forschungseinrichtungen

Jahr	Einrichtungen (alt)	Einrichtung (neu)	Fusionstyp
2000	FH Oldenburg / FH Ostfriesland / FH Wilhelmshaven	FH OOW	Fusion von HE*
2000	FH Altmark / FH Magdeburg	FH Magdeburg-Stendal	Fusion von HE
2001	Uni Erfurt / PH Erfurt	Uni Erfurt	Übernahme
2001	HS für Bibliotheks- und Informationswesen Stuttgart / HS für Druck und Medien Stuttgart	HS der Medien Stuttgart	Fusion von HE
2003	Uni Erfurt / Philosophisch-Theologisches Studium Erfurt (kath.)	Uni Erfurt	Übernahme
2003	HU Berlin (Universitätsmedizin) / FU Berlin (Universitätsmedizin)	Universitätsmedizin	Fusion von Unis
2003	Uni Duisburg / Uni Essen	Uni Duisburg-Essen	Fusion von Unis
2005	Uni Lüneburg / FH Nordostniedersachsen	Uni Lüneburg	Übernahme
2005	FH Osnabrück / kath. FH Norddeutschland (Osnabrück)	FH Osnabrück	Übernahme
2005	Uni Vechta / kath. FH Norddeutschland (Vechta)	Uni Vechta	Übernahme
2005	Uni Kassel / KIMS international Management School Kassel (priv)	Uni Kassel	Übernahme
2005	HS der Sparkassen Finanzgruppe Bonn / Sparkassen-HS Lichtenwalde (priv)	HS der Sparkassen Finanzgruppe Bonn	Übernahme
2006	Uni Hamburg / HWP Hamburger Uni für Wirtschaft und Politik	Uni Hamburg (Fakultät WISO)	Übernahme
2006	TU Hamburg-Harburg / HFBK Hamburg / HAW Hamburg	HCU Hamburg	Neugründung aus Teilen von HE
2006	FH für Sozialwesen Esslingen / FH für Technik Esslingen	HS Esslingen	Fusion von HE
2006	HS Mannheim / FH für Sozialwesen Mannheim	HS Mannheim	Übernahme
2007	Kirch. HS Bethel / kirch. HS Wuppertal	kirch. HS Wuppertal/Bethel	Fusion von HE
2008	FH Ludwigshafen / ev. FH Ludwigshafen	FH Ludwigshafen	Übernahme
2009	Uni Karlsruhe / Forschungszentrum Karlsruhe	KIT	Fusion von Universität und FE**
2009	Berlin School of Economics / FH für Verwaltung und Rechtspflege Berlin	HS für Wirtschaft und Recht Berlin	Fusion von HE
2013	BTU Cottbus / HS Lausitz	BTU Cottbus-Senftenberg	Fusion von HE
2013	Fachbereich Geisenheim der HS RheinMain (FH) / Forschungsanstalt Geisenheim	HS Geisenheim	Fusion von HE und FE

Freiwillige und unfreiwillige Fusionen in verschiedenen Ländern (Skodvin 1999)

Länder	Freiwillig	Unfreiwillig
Australien, Reform des binären Systems in ein vereinheitlichtes System (1987-1990)	X	
USA (1960-1997)	X	X
Kanada (Reform des Collegewesens, Schaffung von „Cegeps“ in den 1960ern, Etablierung einer neuen regionalen Netzwerkuniversität 1994)	X	X
Norwegen (staatliche College-Reform im Jahr 1994)	X	
Schweden (Universitäts- und Collegereform im Jahr 1977, Etablierung einer Mid-Sweden University im Jahr 1993)	X	X
Niederlande (HBO Reform 1983-1987, freiwillige Fusionen im Jahr 1988)	X	X
Belgien (Flämische College Reform 1994)	X	
Großbritannien (Schaffung der polytechnischen Hochschulen in den 1960ern und 1970ern, freiwillige Fusionen in den 1980ern bis 1990ern)	X	X
Deutschland (Schaffung von Gesamthochschulen in den 1970ern, Fachhochschulen in den 1980ern)	X	X
Finland (polytechnische Reform 1991-1995)	X	

Treiber für Hochschulfusionen in Deutschland

Abwicklung von Hochschultypen

- Beispiel: Pädagogische Hochschulen

Finanzielle Restriktionen

- Beispiel:
„Hochschuloptimierungskonzept“
in Niedersachsen

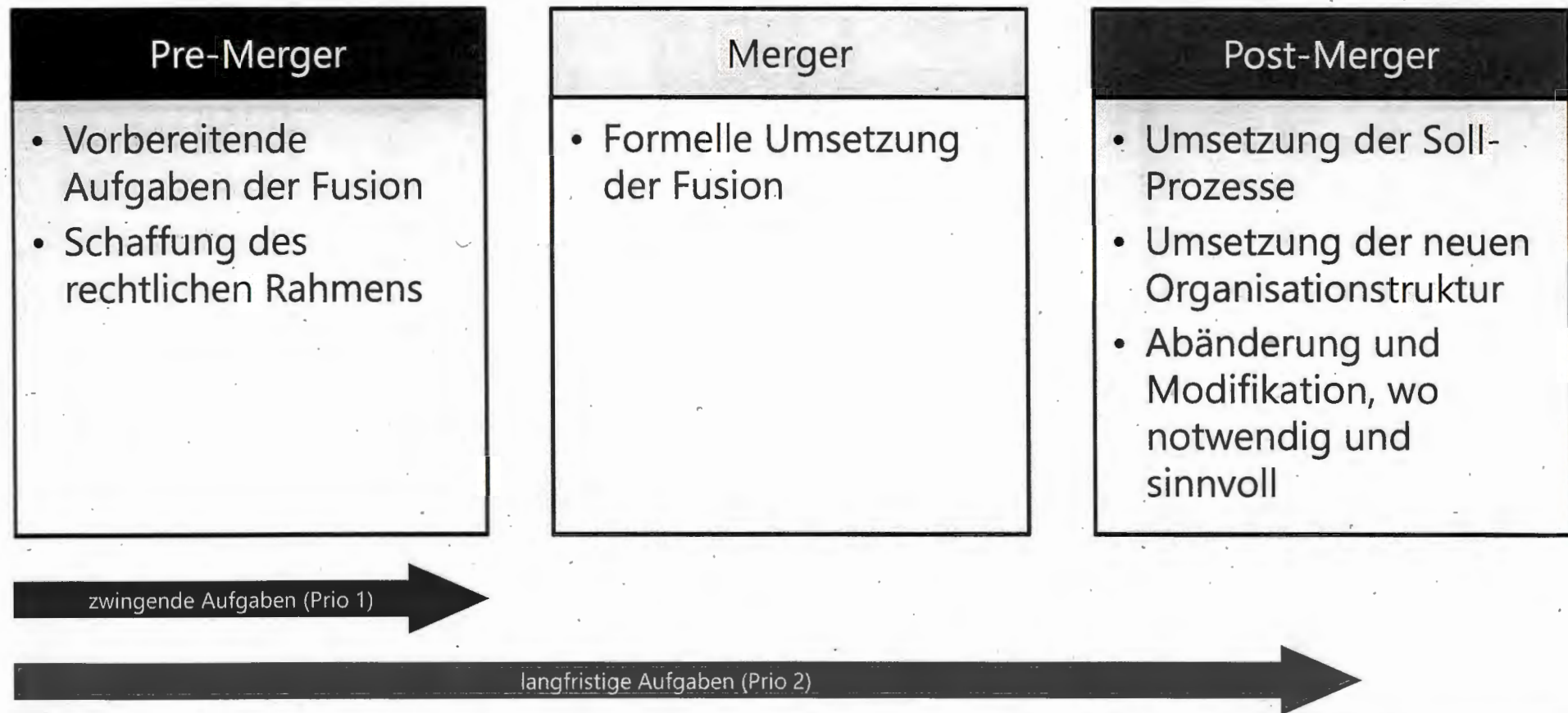
Umstrukturierung der Hochschullandschaft

- Beispiel: Hochschullandschaft Hamburg

Bildung kritischer Massen

- Beispiel: Aalto Universität

3 Merger-Phasen



Beispiel 2

Uni Hamburg / Fakultät WISO

Hintergründe

- Im Rahmen der Umstrukturierung der Hochschullandschaft von Hamburg (hierzu zählt auch die Gründung der HCU)
- Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) soll mit zwei Fachbereichen der Uni Hamburg zusammengelegt werden (Uni Hamburg legt 18 Fachbereiche zu 6 Fakultäten zusammen)
- Gründung per Gesetz zum 1. April 2005

Gefahren bei Fusionen (Weber 2008, 2011)

- die Überschätzung der Einsparpotenziale bzw. die Überbewertung der Synergiepotenziale und ein auf dieser Fehleinschätzung begründetes Handeln,
- die Reduzierung der Gestaltungsmaßnahmen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner,
- nicht ausreichendes Wissen über das Transaktionsobjekt bzw. die Transaktionsobjekte in Bezug auf die angestrebte gemeinsame Strategie,
- die mangelhafte Integration des Transaktionsobjekts in den Verband des Akquisiteurs

Schlussfolgerungen aus Fusionserfahrungen (Weber 2008, 2011)

- Identifikation der Synergie-Potenziale (und Fokus darauf)
- Frühzeitiger und offener Umgang mit der neuen Situation (Vermeiden von kleinsten gemeinsamen Nenner für kurzfristige Befriedung)
- Personal und Organisationskultur
- Ausreichend Zeit

Beispiel 3

Leuphana

Hintergrund

- Teil des Einsparvorhabens „Hochschuloptimierungskonzept“
- Zusammenlegung FH NON und Uni Lüneburg
- Fusion zum 1. Januar 2005
- Übergangspräsidium und -senat ab Januar 2005
- Neuer Präsident ab Mai 2006

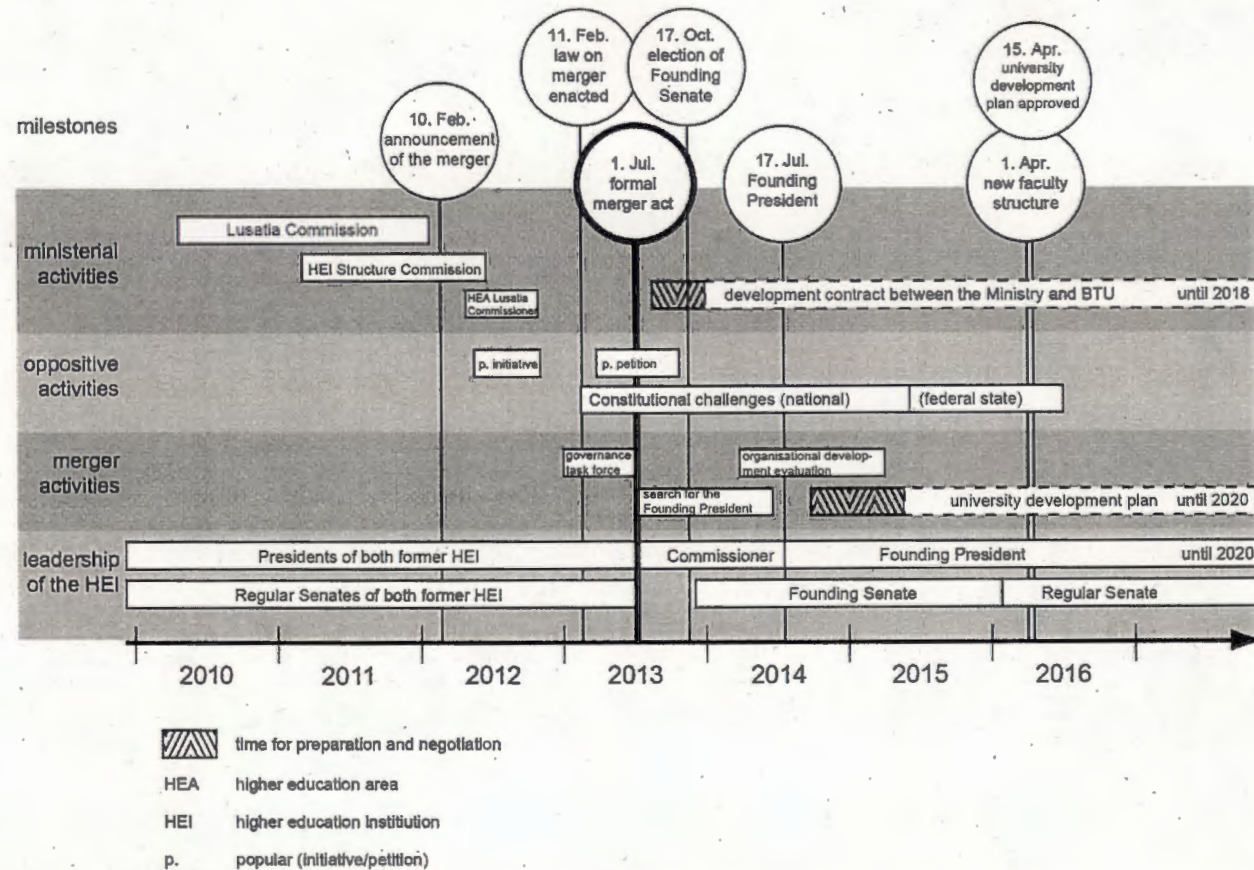
Erfolgsfaktoren

- Frühzeitige Einbindung der Hochschulen in Prozess
- Enge Abstimmung des Gesetzes (Ermöglichung)
- Übergangspräsidium spricht mit einer Stimme
- Interne Kommunikationsläufe

Beispiel 4

BTU Cottbus-Senftenberg

Ablauf Fusionsprozess in der Lausitz (Maikämper et al. 2016)



Hintergrund

- Expertenkommissionen im Vorfeld
- Zusammenlegung BTU Cottbus und HS Lausitz
- Fusion zum 1. Juli 2013
- Einsetzen eines Gründungsbeauftragten mit Fusion

Erfolgsfaktoren

- Entwicklung eines HEP mit Ernennung des neuen Präsidenten
- Begutachtung durch WR

Hemmnisse

- Zu viel Zeit für „Revolution“ gegen Kabinettsbeschluss aufgewendet und nicht in der Pre-Merger-Phase mitgewirkt
- Zu kurze Zeitphasen (es gab keine wirkliche Gliederung in Pre-Merger, Merger und Post-Merger)
- keine ernsthafte Beteiligung, hoher Vertrauensverlust

Literatur

- Battke, K., Cremer-Renz, C. (Hg.) (2011): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! UVW, Bielefeld
- Chantelau, F. (2014): Der verfassungsrechtliche Rahmen für Fusionen und Universitäten und Fachhochschulen. Nomos, Baden-Baden
- Cremer-Renz, C., Donner, H. (Hg.) (2005): Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. UVW, Bielefeld
- Curaj, A., Georghiou, L., Harper, J. C., Egron-Polak, E. (Hg.) (2015): Mergers and Alliances in Higher Education. International Practice and Emerging Opportunities. Springer, Cham
- Docampo, D., Egret, D., Cram, L. (2015): The effect of university mergers on the Shanghai ranking. *Scientometrics* 104 (1), S. 175-191 (DOI: 10.1007/s11192-015-1587-5)
- Dudeck, A., Jansen-Schulz, B. (Hg.) (2011): Hochschulen entwickeln. Nomos, Baden-Baden
- Harman, G., Harman, K. (2008): Strategic mergers of strong institutions to enhance competitive advantage. *Higher education policy* 21(1), S. 99-121
- Pinheiro, R., Geschwind, L. Aarrevaara, T. (Hg.) (2016): Mergers in higher education. The experience from Northern Europe. Springer, Cham
- Pruiskens, I. (2014): Fusionen im institutionellen Feld „Hochschule und Wissenschaft“. Nomos, Baden-Baden
- Lang, D. W. (2003): The Future of merger. What do we want mergers to do: efficiency or diversity? *The Canadian Journal of Higher Education* 23(3), S. 19-46
- Maikämper, M., Jenet, G., Hendriks, B. (2017): The Merger of a University. The Case of Brandenburg University of Technology (BTU), Germany. *Journal of European Higher Education Area* (3), S. 81-101
- Ripoll-Soler, C., de-Miguel-Molina, M. (2019): Higher education mergers in Europe: a comparative study of the post-merger phase. *Tertiary Education and Management* 25(3), S. 255-271
- Skodvin, O.-J. (1999): Mergers in higher education – success or failure? *Tertiary Education and Management* 5(1), S. 65-80 (DOI: 10.1080/13583883.1999.9966981)
- Skodvin, O.-J. (2014): Merger as an instrument to achieve quality in higher education – rhetoric or reality? EAIR 36. Annual Forum in Essen, Germany, 27.-30.08.2014

