Fusionsprozesse an Fachhochschulen

Eine besondere Art von Veränderungsprozessen: Untersuchung von drei Fallbeispielen und Entwicklung eines integrierten Bezugsrahmens

Masterarbeit eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **René Graf**
aus Wattwil SG
Pestalozziallee 103
2503 Biel

Bern, 30. September 2013

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

“Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt.
Der andere packt sie kräftig an und handelt“

Dante Alighieri (1265-1321)

Pour Estelle : pour ta patience et ton soutien.

Vorwort

Diese Arbeit wurde zum Abschluss meines Studiums zum Executive Master in Public Administration der Universität Bern geschrieben. Das Thema der Fusionsprozesse habe ich in Verbindung mit der Entwicklung meiner Organisation, die Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau (BFH-AHB) gewählt. Bis 2020 wird die Berner Fachhochschule (BFH) in Biel einen Campus für die technischen Disziplinen bauen. Auf dem Weg zu dieser Standortkonzentration werden verschiedene strategische Projekte innerhalb der Berner Fachhochschule eingeleitet. Mit meinem Funktionswechsel 2013 vom Abteilungsleiter Forschung zum Direktor des Departements war es für mich wichtig, sowohl die Literatur als auch erfolgreiche Fälle von Fusionen detailliert zu untersuchen.

Dank einer vertieften Analyse der Entstehungsphase der Berner Fachhochschule konnte ich meine eigene Organisation besser kennenlernen. Die interessanten Gespräche mit meinen Interviewpartnern gaben mir die Möglichkeit, den Prozess, der zur Bildung der Fachhochschulen geführt hat, besser zu verstehen. Ich danke allen meinen Interviewpartnern, Rainer Huber, Jürg Christener, Richard Bührer, Christian Kunze, Catherine Hirsch, Heinz Müller, Jakob Locher und Fredy Sidler. Ich konnte somit die Erfahrungen aus erster Hand mitnehmen und die Fälle fundiert dokumentieren.

Ein besonderer Dank geht an alle Personen, die mich bei der Verfassung dieser Arbeit mit ihren kritischen Kommentaren und Ergänzungen unterstützt haben. Es sind Simone Kunz, Arne Scheuermann, Martin Wild-Näf, Birgit Neubauer-Letsch und Heinz Müller. Merci für die Zeit, die Ihr mir geschenkt habt.

En dernier lieu, je souhaiterais remercier tout particulièrement ma femme Estelle: elle m’assure d’un soutien sans faille et d’une confiance à toute épreuve. Sans elle je n’aurais jamais vu le bout du tunnel.

Biel, September 2013 René Graf

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Fusionsprozesse an Schweizer Fachhochschulen untersucht. Das Ziel ist die Entwicklung eines integrierten Bezugsrahmens zur Planung und Analyse von erfolgreichen Fusionen. Die Arbeit wird in vier Teile gegliedert. In einem ersten Schritt werden die Ursachen, das Management und die Konsequenzen von Fusionsprozessen an Fachhochschulen in der Literatur untersucht. Ein entsprechender konzeptioneller Bezugsrahmen wird im zweiten Teil entworfen. In einem dritten Schritt wird dieser Bezugsrahmen anhand von drei Fallstudien geprüft und verfeinert. Die Ergebnisse werden im vierten Teil zu Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung von Fusionsprozessen an Fachhochschulen verdichtet.

Im ersten Teil werden mit der Literaturanalyse Erfahrungen aus anderen Bereichen und Länder zusammengefasst. Der Hochschulbereich ist in der Schweiz durch starke politische Rahmenbedingungen geprägt. Dies erhöht die Spezifizität der Strukturen und beschränkt die Übertragbarkeit der Erkenntnisse. Die Erkenntnisse aus der Literatur werden zusammengefasst und Schlüsselelemente werden formuliert. Kommunikation, Leadership, Zeit, Personal, Projektmanagement und Kulturwandel werden in verschiedenen Quellen als besonders wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung von Fusionsprozesse eingestuft.

Auf der Basis der untersuchten Literatur wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt. Dieser umfasst externe und interne Bedingungsgrössen sowie einen Aktionsperimeter. Die Aspekte der Planung (pre-merger), Umsetzung (merger) und Integration (post-merger) werden getrennt berücksichtigt.

Zur Überprüfung der Gültigkeit des entworfenen Bezugsrahmens werden drei Fallstudien analysiert. Die Bildung folgender Institutionen wird untersucht.

- Haute Ecole d'ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD)
- Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Technik (FHNW)
- Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau (BFH-AHB)

Diese drei Organisationen entstanden aus einer Fusion von Teilschulen. Die Fusionen werden als erfolgreich betrachtet. Die Analyse der Fallstudien erfolgt mittels Dokumentenanalyse und Interviews. Die Interviewleitfäden stützen sich auf die verschiedenen Bereiche des Bezugsrahmens.

Die detaillierte Analyse der Fallstudien deutet auf die Komplexität von Hochschulsystemen und auf die systematische Überlagerung unterschiedliche Wandelprozesse. Die Erkenntnisse aus der Literatur werden somit bestätigt. Der Bezugsrahmen wird zum Schluss dieser Arbeit angepasst indem die Bedingungsgrössen in den Prozess integriert werden. Die sich wandelnden Rahmenbedingungen müssen für die Planung, in der Durchführung und in der Nachbearbeitung neu berücksichtigt werden. Die Arbeit bestätigt, dass die Kulturentwicklungsprozesse komplex und langwierig sind. Dem Teil der Fusion muss mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Im letzten Kapitel werden Handlungsempfehlungen formuliert. Folgende Aspekte werden für eine erfolgreiche Fusion an Fachhochschulen als zwingend notwendig erachtet:

- Ein triftiger Grund für die Fusion
- Eine örtliche Konzentration vollziehen
- Die frühzeitige Wahl der Führungspersonen
- Eine starke Führung auf allen Stufen
- Ein professionelles Projektmanagement
- Die Unterstützung durch Basis
- Mit den Mitarbeitenden eine gemeinsame Vision entwickeln
- Den richtigen Rhythmus für die eigene Organisation finden
- Ein Opportunitätsfenster schaffen, identifizieren und nutzen
- Auf die Gleichstellung aller beteiligten Einheiten achten
- Den Grundsatz „Structure follows strategy follows culture“ nicht verletzen und den Kulturwandel aktiv gestalten.

Die Mehrheit dieser Empfehlungen ist auch für andere Organisationsformen gültig. Die Gewichtung der kulturellen Aspekte sowie die besondere Berücksichtigung der Partizipation ist hochschulspezifisch. Diese Empfehlungen sind nicht abschliessend. Die Untersuchung der Fallstudien und der Abgleich mit der Fachliteratur bestätigt, dass wenn eine dieser Empfehlungen nicht berücksichtigt wird, der Prozess länger und komplexer wird. Werden mehrere dieser Empfehlungen nicht berücksichtigt droht das Scheitern des Fusionsprojektes.

Weitere Untersuchungen sollten sich mit der Verfeinerung des konzeptuellen Bezugsrahmens beschäftigen. Zum weiteren Ausbau des Bezugsrahmens sowie zur Präzisierung der Handlungsempfehlungen, sollten auch gescheiterte Fusionsprozesse untersucht werden. Die Gründe, welche zum Scheitern geführt haben, könnten den Erfahrungsbericht sinnvoll ergänzen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort III
Zusammenfassung V
Abbildungsverzeichnis X
Tabellenverzeichnis XI
Abkürzungsverzeichnis XII
Anhangverzeichnis XIV
1. Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung und Vorgehen 2
1.3 Methodisches Vorgehen 2
1.4 Aufbau der Arbeit 3
1.5 Befangenheit des Autors 3
1.6 Abgrenzung 4
2. Fachhochschulen in der Schweiz 5
2.1 Geschichte 5
2.2 Entwicklung der Hochschullandschaft 6
3. Change Management und Fusionsprozesse 7
3.1 Change Management 7
3.1.1 Generelle Bemerkungen 7
3.1.2 Art des Wandels 7
3.1.3 Phasen-Modell 8
3.1.4 Lernende Organisation 8
3.1.5 Auslöser 9
3.1.6 Widerstand 9
3.1.7 Erfolgsfaktoren 10
3.1.8 Change Management an Hochschulen 11
3.2 Fusionsprozesse an Hochschulen 13
3.2.1 Definition 13
3.2.2 Rahmenbedingungen 14
3.2.3 Ausgangslage 14
3.2.4 Phasen & Ebenen 15

3.2.5 Privat vs. öffentlich ... 16
3.2.6 Kultur(en) ... 18
3.2.7 Leadership ... 19
3.2.8 Fusionen an Schweizer Fachhochschulen ... 19
3.3 Zusammenfassung ... 19
4. Konzeptioneller Bezugsrahmen ... 23
4.1 Bedingungsgrössen ... 24
4.1.1 Institutionelle Bedingungsgrössen ... 24
4.1.2 Personelle Bedingungsgrössen ... 24
4.1.3 Externe Bedingungsgrössen ... 25
4.2 Aktionsperimeter ... 26
4.2.1 Pre-Merger ... 26
4.2.2 Merger ... 26
4.2.3 Post-Merger ... 27
4.2.4 Kriterien, Messwerte & Analyse ... 27
5. Qualitative Untersuchungen: Drei Fallstudien ... 29
5.1 Einleitung zu den Fallstudien ... 29
5.2 Fragenkatalog und Interviewleitfaden ... 29
5.3 Haute Ecole d'Ingéniérie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD) ... 30
5.3.1 Einleitung ... 30
5.3.2 Meilensteine ... 30
5.3.3 Bedingungsgrössen ... 31
5.3.4 Pre-Merger ... 32
5.3.5 Merger ... 33
5.3.6 Post-Merger ... 34
5.3.7 Analyse ... 34
5.4 Hochschule für Technik, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) ... 36
5.4.1 Einleitung ... 36
5.4.2 Meilensteine ... 37
5.4.3 Bedingungsgrössen ... 37
5.4.4 Pre-Merger ... 39
5.4.5 Merger ... 40
5.4.6 Post-Merger ... 41

5.4.7 Analyse 41
5.5 Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau (BFH-AHB) 43
5.5.1 Einleitung 43
5.5.2 Meilensteine 43
5.5.3 Bedingungsgrössen 45
5.5.4 Pre-Merger 46
5.5.5 Merger 48
5.5.6 Post-Merger 49
5.5.7 Analyse 50
6. Schlussfolgerungen 53
6.1 Erfahrungen aus den Fallstudien 53
6.2 Gültigkeit des Bezugsrahmens 55
6.3 Handlungsempfehlungen 57
6.4 Fusionen an Schweizer Fachhochschulen : quo vadis ? 59
Literaturverzeichnis XII
Anhang XVI
Selbständigkeitserklärung XX
Über den Autor XXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwurf eines konzeptionellen Bezugsrahmens zu Fusionsprozessen an Fachhochschulen 22

Abbildung 2: Zeitachse zur Entstehung der Berner Fachhochschule AHB. 42

Abbildung 3: Integrierter konzeptioneller Bezugsrahmen zu Fusionsprozessen an FHs.....54

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse nach Lauper, Kotter und McCaffery. 11

Tabelle 2: Zusammenfassung, Schlüsselelemente eines erfolgreichen Fusionsprozesses 20

Tabelle 3: Handlungsempfehlungen für die Planung von Fusionsprozessen an FHs.....55

Abkürzungsverzeichnis

AG	Kanton Aargau
AHB	Architektur, Holz und Bau
APS	Année politique suisse
BFH	Berner Fachhochschule
BL	Kanton Basel-Landschaft
BS	Kanton Basel-Stadt
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999
bzw.	beziehungsweise
Ca.	Zirka
CH	Schweiz
CIHE	Council for Industry and Higher Education
Dept.	Departement
d.h.	Das heisst
Dipl. Ing.	Diplomierter Ingenieur
DIS	Konferenz der Direktoren der Ingenieurschulen
Dr.	Doktor
EFHK	Eidgenössische Fachhochschulkommission
EIL	Ecole d'ingénieurs de Lausanne
EINEV	Ecole d'ingénieurs de l'Etat de Vaud
EIVD	Ecole d'ingénieurs du canton de Vaud
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
EPUL	Ecole polytechnique de l'université de Lausanne
ERZ	Erziehungsdirektion
ESCA	Ecole supérieure des cadres pour l'économie et l'administration
ESIG	Ecole Suisse d'ingénierie des industries graphique et de l'emballage
ETSEV	Ecole technique supérieure de l'Etat de Vaud
FaG	Gesetz über die Berner Fachhochschule vom 19. Juni 2003
FaV	Verordnung über die Berner Fachhochschule
FH	Fachhochschule
FHBB	Fachhochschule beider Basel
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FHO	Fachhochschule Ostschweiz
FHSG	Bundesgesetz über die Fachhochschulen vom 6. Oktober 1995
FHZ	Fachhochschule Zentralschweiz
GSK	Gesundheit, soziale Arbeit, Künste
HEG-VD	Haute Ecole de gestion du canton de Vaud
HEIG-VD	Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud
HES-SO	Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale
HFKG	Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich vom 30. September 2011
HTA	Hochschule für Technik und Architektur
HTL	Höhere Technische Lehranstalt
HWV	Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule
i.d.R.	in der Regel
i.e.	id est ("das heisst")

inkl.	inklusive
KFH	Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz
KPM	Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern
Mgt	Management
MPA	Executive Master of Public Administration
NPM	New Public Management
PH	Pädagogische Hochschule
Prof.	Professor
SH-Holz	Schweizerische Hochschule für die Holzwirtschaft
SO	Kanton Solothurn
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
TCV	Technicum cantonal vaudois
TS	Technikerschule
TWD	Technik, Wirtschaft, Design
u.a.	unter andere(n)
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZFH	Zürcher Fachhochschule
ZH	Kanton Zürich
z. Hd.	zu Handen
z.T.	zum Teil
z.Z.	Zur Zeit

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden für die Fallstudien XV

1. Einleitung

Die erste Dekade im Leben der Schweizerischen Fachhochschulen (1998-2008) war geprägt durch intensive Veränderungsprozesse. Fusionen, Umzüge und Reorganisationen wurden geplant und umgesetzt. Heute, 15 Jahre nach der Entstehung der Fachhochschulen, kann man auf diese Zeit zurückblicken und sich legitim fragen, ob alle diese Prozesse sinnvoll waren, bzw. auch sinnvoll durchgeführt worden sind.

Die kantonalen Governance-Reformen und die Entwicklung der Fachhochschulen führen vermehrt zu einer Autonomisierung der Organisationen. Sei es durch Konkordatsbestimmungen (z.B. Fachhochschule Nordwestschweiz, Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale) oder Ausgliederung aus der kantonalen Verwaltung (z.B. Berner Fachhochschule) steigt die Management-Autonomie der Organisationen stetig. Die Träger vereinbaren Leistungsverträge, bestimmen Leistungskriterien und legen Zielwerte fest. Die finanzielle Lage bei den Trägern erhöht den Druck auf die Fachhochschulen und diese müssen immer intensiver Sparszenarien entwerfen und umsetzen. Interne Zusammenlegungen von Diensten oder Bereichen werden dabei als wichtige Spar- und Optimierungsmassnahmen betrachtet.

Fusionsprozesse im öffentlichen Bereich werden seit einigen Jahren intensiv untersucht. Im Kern dieses Forschungsbereichs liegen unter anderen die Gestaltung von Gemeindefusionen, die Interkommunale Zusammenarbeit, die Teilkonzentration von Dienstleistungsbereichen oder die Konzentration und Auslagerung von Diensten. Fusionsprozesse an Hochschulen wurden hingegen kaum erforscht. Einige Studien wurden in unterschiedlichen angelsächsischen Ländern durchgeführt. Die Gestaltung der Fusionsprozesse ist nicht zuletzt stark vom gesetzlichen und kulturellen Umfeld der Organisation abhängig. Deshalb können Erfahrungen aus anderen geografischen oder disziplinären Lagen nur bedingt auf die Bedürfnisse der Schweizerischen Fachhochschulen übersetzt werden.

1.1 Problemstellung

Die Gründung der sieben Fachhochschulen war einen Startschuss zur Entwicklung von modernen Hochschulen in einem dualen Bildungssystem. Die Fachhochschulen stehen somit vor einer grossen Herausforderung: sie müssen, unter Berücksichtigung der geschichtlichen Entwicklung, eine neue Identität generieren. Seit der Entstehung der Fachhochschulen wurde rege fusioniert, re-strukturiert und zentralisiert. Diese Hochschulen stehen nun in Konkurrenz zu einander und das Management wird durch Leistungsvereinbarungen zu einer aktiven Steuerung der Organisation motiviert. Die einzelnen Fachhochschulen müssen sich nun positionieren und abgrenzen. Begriffe wie „kritische Grösse“, „Synergien“ und „Interdisziplinarität“ werden zu Führungsleitsätzen. Campus werden gebaut, Standorte werden aufgegeben. Diese Umstrukturierungswelle wird nachhaltige Auswirkungen haben. Damit die weitere Entwicklung der Fachhochschulen von den Erfahrungen der Entstehungsphase profitieren kann, gilt es diese zu dokumentieren.

Der Bedarf nach Untersuchungsergebnissen und Handlungsempfehlungen ist gross und die spezifische Literatur ist beschränkt. Identitätsverlust, Administrierung, Einbruch der Studierendenzahlen, Demotivation werden als Stichworte zu den Risiken in solchen Fusionsprojekte genannt.

1.2 Zielsetzung und Vorgehen

Die Forschungsfrage dieser Masterarbeit lautet:
Wie können in Fusionsprozessen an Fachhochschulen Risiken kontrolliert und Chancen realisiert werden?

Zur Beantwortung dieser Frage werden in einem ersten Schritt die Ursachen, das Management und die Konsequenzen von Fusionsprozessen an Fachhochschulen in der Literatur untersucht und ein entsprechender konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt. In einem zweiten Schritt wird dieser Bezugsrahmen geprüft und verfeinert anhand von drei Fallstudien. Die Ergebnisse werden zu Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Planung und Umsetzung von Fusionsprozessen an Fachhochschulen verdichtet.

1.3 Methodisches Vorgehen

In Anlehnung an Steiner (2002, pp. 20-23) wird eine explorative Forschungsstrategie gewählt. Dabei werden folgende Teilstrategien umgesetzt:

- Sachlich-analytische Teilstrategie: Literatur- & Dokumentenanalyse
- Empirische Teilstrategie: Interviews und Bearbeitung von Fallstudien

Das Vorgehen wurde hierzu in vier Phasen gegliedert:

- Phase 1: Begriffsklärung und Abgrenzung der Forschungsarbeit mittels Literaturanalyse.
- Phase 2: Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens mittels Literaturanalyse & informelle Gespräche.
- Phase 3: Überprüfung des Bezugsrahmens mittels drei Fallstudien (Interviews & Dokumentenanalyse).
- Phase 4: Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Bestimmung des weiteren Forschungsbedarfs.

Folgende Fallstudien werden untersucht:

- *Haute Ecole d'ingénierie et de Gestion du canton de Vaud* (HEIG-VD): entstand 2006 aus der Fusion der Ecole d'Ingénieurs du canton de Vaud und der Haute Ecole de Gestion. Bildet z.Z. ca. 1600 Studierende aus.
- *Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Technik* (FHNW): entstand 2006 aus der Fusion der Hochschulen für Technik Solothurn, Aargau und Beider Basel (ohne Bauingenieurwesen). Bildet z.Z. ca. 1400 Studierende aus.
- *Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau* (BFH-AHB): entstand 2003 aus der Fusion der Schweizerische Hochschule für die Holzwirtschaft SH-Holz (Holzin-

genieurwesen & TS Holz) in Biel, der Architektur aus den HTAs Bern, Biel und Burgdorf sowie aus den Bereichen des Bauingenieurwesens aus Burgdorf und Bern (Teilzeitangebot). Die BFH-AHB bildet z.Z. ca. 800 Studierende aus.

Die drei Fallbeispiele betreffen Teilbereiche von Fachhochschulen, welche in den letzten zehn Jahren aus der Fusion unabhängiger Teilschulen entstanden sind. Die Technik ist Bestandteil aller untersuchten Organisationen. Bei der Wahl der Fallstudien wurde ebenfalls darauf geachtet, dass die Führung vor, während und nach dem Prozess weitgehend von denselben Personen besetzt wurde und dass mindestens eine Teilorganisation jeweils durch eine geographische Verschiebung betroffen war. Die Vergleichbarkeit der Fallstudien konnte somit erhöht werden.

Daten zu den Fallstudien werden mit Recherchen, Dokumentenanalysen und Interviews zusammengetragen. Die Interviews werden in Form von problemzentrierten Interviews durchgeführt. Ein Leitfaden wird den interviewten Personen im Vorfeld zugestellt.

Die Interviewstruktur ergibt sich aus dem konzeptuellen Bezugsrahmen, der im theoretischen Teil der Arbeit entwickelt wird.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel:

1. Einleitung: Problemstellung, Abgrenzung, Stand der Forschung, Zielsetzung, Methodisches Vorgehen, Aufbau der Arbeit.
2. Fachhochschulen in der Schweiz: Begriffsklärung, historische Entwicklung, Stand der Reformprojekte.
3. Change Management und Fusionsprozesse: Begriffsklärung, Stand des Wissens.
4. Konzeptioneller Bezugsrahmen: Konzeptioneller Bezugsrahmen, Bedingungsgrössen, Fusionsformen, Kennzahlen/-werte, Prozess, Ergebnisse.
5. Qualitative Untersuchung: drei Fallstudien, Interviews mit je einem/r Verantwortlichen/r für Strategie (Schulrat) & Umsetzung (Direktion).
6. Schlussfolgerungen: Präzisierter Bezugsrahmen, Handlungsempfehlungen, Zusammenfassung & Ausblick.

1.5 Befangenheit des Autors

Der Autor dieser Arbeit ist seit August 2013 Direktor der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau und Mitglied der Leitung der Berner Fachhochschule. Die erste Fallstudie dokumentiert die Entstehung des zugeordneten Departements im Jahre 2003. Dieser Fall wurde gezielt ausgewählt, um dem Autor einen Überblick über die Geschichte und Entstehung seiner Organisation zu verschaffen. Es besteht somit das Risiko, dass die Fallstudien mit unterschiedlichem Hintergrundwissen untersucht und analysiert wurden.

1.6 Abgrenzung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit unterschiedlichen *Fusionsprozessen und –formen an Schweizer Fachhochschulen* mit Fokus auf interne Fusionsprozesse in den technischen Bereichen. Die Arbeit untersucht nicht die ganze Breite des öffentlichen Bereichs oder der unterschiedlichen Hochschulformen. Der untersuchte Zeitraum reicht von der Entstehung der Fachhochschulen (1998) bis zum Zeitpunkt der Redaktion dieser Arbeit (2013). Die untersuchten Fusionsprozesse finden *innerhalb von definierten Organisationen* statt. Die Entstehung neuer Fachhochschulen wird nicht detailliert dokumentiert. Der Fokus wird auf die Phasen gelegt, die im Handlungsspielraum der Hochschulleitung liegen, d.h. ab dem Zeitpunkt des politischen Fusionsentscheides. Dies sind Teile der Planungs- und strategischen Entscheidungsphasen (pre-merger), die Prozessgestaltung und –führung (merger) sowie die Konsolidierungs- und Controllingsphase (post-merger). Der politische Verhandlungs- und Entscheidungsfindungsprozess wird in dieser Arbeit nicht detailliert untersucht.

2. Fachhochschulen in der Schweiz

2.1 Geschichte

Die Schweizerischen Fachhochschulen sind junge Organisationen, die auf eine sehr lange Tradition zurück schauen. Fredy Sidler, ehem. Rektor der Berner Fachhochschule, Präsident und Generalsekretär der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz hat 2008 die Geschichte der Entstehung der FHs in der Schweiz dokumentiert (Sidler, 2008). Die Eckdaten und Meilensteine können wie folgt zusammengefasst werden:

- Zwischen **1874** und **1902**: Gründung des Technikums Winterthur, Biel, Burgdorf und Fribourg. Parallel dazu wurden Zeichnerschulen gegründet, die später zu Kunstgewerbeschulen umgewandelt wurden. Diese Schulen wurden durch unterschiedliche Trägerschaften gegründet und finanziert. Bis in das spätere 20. Jahrhundert wurden keine wesentlichen Bildungsreformen vorgenommen.
- **1990**: Bericht der Konferenz der Direktoren der Ingenieurschulen, mit klaren Forderungen, den Hochschulstatus zu erwerben (DIS, 1990). Die Bildung der Fachhochschulen wurde somit in Gang gesetzt.
- **1991**: Gemeinsamer Entscheid von Bund (Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit) und Kantonen (Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren / Volkswirtschaftsdirektoren) den Hochschultypus „Fachhochschule“ einzuführen.
- **1995**: Erstes Bundes-Fachhochschulgesetz (FHSG, 1995). Dieses Gesetz deckte allerdings zu Beginn nur die Bereiche Technik, Wirtschaft und Design (TWD) ab. Die Bereiche Gesundheit, Soziale Arbeit und Künste (GSK) waren damals weiterhin unter der vollen Verantwortung und Finanzierung der Kantone. Der Bund machte die Betriebsbewilligung von der Konzentration, von siebzig höheren Fachschulen auf sieben Fachhochschulen, abhängig. Somit übernahm der Bund eine aktive und steuernde Rolle in der Gestaltung der Fachhochschullandschaft.
- **1998**: Der Bund erteilt sieben befristete Betriebsbewilligungen (BFH, SUPSI, FHNW, FHO, HES-SO, FHZ, ZFH). Die GSK-Bereiche wurden sukzessive in die Fachhochschulen integriert. Somit sind die Fachhochschulen gegründet. Sie decken nun den gesamten Leistungsauftrag ab (Lehre, Forschung Dienstleistung, Weiterbildung).
- **2000**: Gründung der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH).
- **2002**: Berichterstattung der Eidgenössischen Fachhochschulkommission über die Gründung der Schweizer Fachhochschulen (EFHK, 2002).
- **2003**: unbefristete Genehmigung aller sieben Fachhochschulen durch den Bund.
- **2005**: Umsetzung der Bologna-Reform mit dem Start der Bachelorstudiengänge.
- **2006**: Annahme durch das Volk des neuen Bildungsartikels in der Bundesverfassung.
- **2008**: Einführung der konsekutiven Masterstudiengänge an den Fachhochschulen.
- **2012**: Bildung des neuen Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation.
- **2014**: Inkrafttreten des neuen Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetzes (HFKG, 2011).

2.2 Entwicklung der Hochschullandschaft

Die Geschichte der Schweizer Fachhochschulen zeigt auf eindrückliche Art und Weise, wie rasch sich der gesamte, traditionsreiche Bereich der Ingenieurschulen entwickelt hat. Die kantonalen technischen Bildungsanstalten lebten bis zur den neunziger Jahren, zum Teil über mehr als hundert Jahre, in einer stabilen Situation. Diese Organisationen konnten somit eine starke und traditionsreiche Kultur entwickeln.

Die Ingenieurschulen wurden wirtschaftsnah, ausserhalb der grossen Zentren aufgebaut. Dies hat unter anderem zu einer starken Identifikation der Gesellschaft und Politik mit den entsprechenden Organisationen geführt. Der gesellschaftliche Wandel, die Globalisierung und der damit verbundene internationale Vergleich hat dazu geführt, dass die Organisationen selbst den Antrag zur Bildung der Fachhochschulen gestellt haben. Dieser Wandel kann somit als bottom-up bezeichnet werden. Die Ingenieurschulen haben den Ball des Wandels ins Rollen gebracht und konnten den Bund als Moderator gewinnen.

Die Übernahme einer aktiven Steuerungsrolle durch den Bund hat den raschen Wandel hin zu den Fachhochschulen ermöglicht. Gleichzeitig hat diese neue Governance-Struktur auch zu Widerstand innerhalb der Organisationen geführt. Die Träger müssen nun gemeinsam mit dem Bund die Hochschullandschaft entwickeln. Wie im Bildungsartikel der Bundesverfassung formuliert: „Sie koordinieren ihre Anstrengungen und stellen ihre Zusammenarbeit durch gemeinsame Organe und andere Vorkehren sicher“ (BV, 1999Art. 62a 2.).

Die Einführung der Fachhochschulen hat in sehr kurzer Zeit stattgefunden (1990-1998). Es ist selbstverständlich, dass die erfolgreiche Geschichte der einzelnen Schulen nicht ignoriert werden darf. Die Entwicklung von höheren Berufsbildungsorganisationen zu Hochschulen wird noch Zeit brauchen. Somit wird auch klar, dass der Wandelprozess noch nicht abgeschlossen ist. Eine Fachhochschulkultur muss entwickelt werden, um die Kultur der ehemaligen Bildungsorganisationen abzulösen.

Es ist davon auszugehen, dass sich die internen Strukturen der einzelnen Fachhochschulen weiterentwickeln werden. Die Anzahl der Hochschulen wird sich in den nächsten Jahren jedoch kaum verändern. Der Schritt, welcher zu den sieben Fachhochschulen geführt hat, konnte einmalig realisiert werden. Es ist nicht zu erwarten, dass eine solche Konstellation in naher Zukunft wieder entsteht. Die Träger setzen sich entsprechend ein, um „ihre“ Fachhochschule zu schützen. Innerhalb der Fachhochschulen werden allerdings noch weitere strategische und organisatorische Anpassungen stattfinden müssen. Dies vor allem unter dem Gesichtspunkt der schrumpfenden finanziellen Möglichkeiten und der demografischen Entwicklung in der Gesellschaft. Diese hohe Dichte an komplexen Prozessen fordert die Fachhochschulen und deren Führung. Der Umgang mit Wandel und die Ablösung von Teil- oder Subkulturen wird eine der zentralen Herausforderungen für das Management der Fachhochschulen.

3. Change Management und Fusionsprozesse

In diesem Kapitel werden die Grundlagen analysiert, die zum Aufbau des konzeptionellen Bezugsrahmens notwendig sind. Die Inhalte dieses Kapitels geben den Stand des Wissens wieder und wurden mittels Literaturrecherche zusammengetragen. In der vorliegenden Arbeit werden Fusionsprozesse als Sonderfall des Change Managements betrachtet. Diese Art von Prozessen wird, durch die Konfrontation und Integration unterschiedlicher Teilorganisationen, als höchste Stufe des Change Managements betrachtet. Die Literatur wird deshalb in der Sequenz Change Management – Fusionsprozesse untersucht und kommentiert.

3.1 Change Management

3.1.1 Generelle Bemerkungen

Change Management wird seit Mitte des letzten Jahrhunderts unter diesem Namen intensiv erforscht. Viele empirische Arbeiten vermitteln eine Reihe von Ratschlägen, Schwerpunkten, Erfolgsfaktoren und weitere Hemmnisse. In dieser Arbeit werden die zur Bearbeitung der Forschungsfrage relevanten Ergebnisse zusammengefasst. Die Gewichtung der Aussagen erfolgt nach Häufigkeit und Kohärenz.

3.1.2 Art des Wandels

Change Management wird von Thom und Zaugg definiert als *„alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Strategien und (…) in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme“* (Thom & Zaugg, 2007, p. 8). Change Management kann ebenfalls durch seine zwei extremen Umsetzungsformen charakterisiert werden:

- Radikaler Wandel (Business Reengineering): rasch, macht orientiert, ökonomische Effizienz, freie Hand der obersten Führungsstufe. Bedingt Durchsetzungsvermögen der obersten Führungsstufe, Fokus auf die Leistung zu Händen der internen und externen Kunden (Hammer & Stanton, 1995). Im öffentlichen Bereich nur bedingt umsetzbar, da es dazu in der Regel eine Anpassung der gesetzlichen Grundlagen braucht.
- Evolutionärer Wandel (Organisationsentwicklung): braucht Zeit, soziale Effizienz, Partizipation, Unternehmenskultur im Vordergrund (French, Bell, & Zawacki, 1978; Lewin, 1947). Prädestiniert für basis-demokratische Organisationen.

Change-Prozesse erfolgen in der Regel zwischen diesen beiden Polen. Die Betrachtung der unterschiedlichen Formen des Wandels als ein Kontinuum ermöglicht die Entwicklung von differenzierten und integrierten Modelle (Thom, 1997, pp. 212-213). Sie deuten auf die Wichtigkeit, massgeschneidert und fallbezogen Wandel umzusetzen. Aus den Definitionen ist ebenfalls ersichtlich, dass Wandel an öffentlichen Organisationen eher evolutionär als in grossen Sprüngen stattfindet.

Die Eigenschaften jeder Organisation sollten bei Change-Prozessen berücksichtigt werden.

Inversini formuliert: „*Veränderungsprozesse scheitern (…) vermutlich oft, weil die Zuständigen generalisierende Empfehlungen befolgen*“ (Inversini, 2008, p. 56). Jedes Change-Projekt sollte entsprechend spezifisch geplant und umgesetzt werden. Um eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen, wird empfohlen, adäquate Veränderungsprozesse mit typisierten Organisationsmerkmalen zu verknüpfen. Inversini formuliert die These, dass bei einer bürokratischen Organisationsstruktur pragmatische, graduelle Lösungen in einem längeren Zeitrahmen die grössten Erfolgschancen haben.

3.1.3 Phasen-Modell

Starre Organisationen sollten im Vorfeld von Entwicklungsprozessen mittels Vorprojekten flexibilisiert und zur Änderung befähigt werden. Dies beruht, unter anderen, auf dem Modell des Wandels von Lewin (1947, pp. 34-40) und seiner Interpretation der Feldtheorie. Dabei werden die Kräftefelder von der Physik auf ein soziales System übertragen. Kräfte, die die Entwicklung vorantreiben und andere, die es bremsen, werden identifiziert. Damit der Wechsel umgesetzt wird, muss er vorbereitet werden, indem die Entwicklungskräfte gestärkt und die Bremseffekte reduziert werden. Gegebenenfalls können bremsende Elemente zu Akteuren umgepolt werden. Der Wandel erfolgt in drei Phasen:

- Auftauen (Unfreezing): In der Phase sollte die Organisation in einen wandelfähigen Zustand gebracht werden. Wie von Lewin formuliert, kann es dazu eine aktive Gestaltung gebrauchen: „*To break open the shell of complacency and self-righteousness it is sometimes necessary to bring about deliberately an emotional stir-up*” (Lewin, 1947, p. 35).
- Ändern (Moving): Die Organisation wird geändert und kommt somit in eine neue Realität.
- Einfrieren (Freezing): Die angepasste Organisation muss über längere Zeit konsolidiert werden. Ohne diese Phase, besteht ein erhöhtes Risiko in die alte Organisation zurück zu fallen.

Diese drei Phasen wurden als Grundsätze des Change Managements aufgenommen. Thom und Ritz schlagen, in ihrem Handbuch zum Thema „Public Management“ vor, eine Planungsphase vorauszusetzen (Thom & Ritz, 2007, pp. 108-113). Somit können die Grundsatzentscheidungen über Breite und Tiefe der Intervention strukturiert gefällt werden. In der Literatur ist eine Vielzahl von Phasenmodellen für Change Management zu finden. In dieser Arbeit werden jedoch die drei Phasen von Lewin mit der Planungsphase nach Thom verwendet.

3.1.4 Lernende Organisation

Die Auftauphase nach Lewin bestätigt, dass Organisationen für den Wandel vorbereitet werden müssen. Sehr unterschiedliche Kulturen und Organisationsformen sollten schrittweise näher gebracht (CIHE, 2001, p. 3) und somit zum Wandel befähigt werden. Die besten Voraussetzungen bringen lernfähige Organisationen mit. Senge hält dazu die Schlüsselelemente der „lernenden Organisation“ fest (Senge, 1991, pp. 6-10). Jacob und Hiekel nehmen diese Elemente auf und kommentieren (Jacob & Hiekel, 2012, pp. 43-44):

- *Personal Mastery*: Ziele konsequent verfolgen und umsetzen, Lernmöglichkeiten schaffen und nutzen, Distanz zum eigenen Verhalten, professionelle Handlung auch unter hoher Belastung.
- *Mentale Modelle*: stimmen nicht immer mit der Vorstellung der Führung überein. Müssen aufgedeckt und ggf. verändert werden. Dazu braucht es Offenheit, Konfliktfähigkeit und Flexibilität.
- *Gemeinsame Visionen*: Engagement aller Organisationsmitglieder auf gemeinsames Ziel lenken. Eindeutige Ziele formulieren und Commitments der Mitarbeitenden einfordern.
- *Teamlernen*: effiziente Informationsprozesse etablieren, Dienstleistungs- und Unterstützungsbereitschaft sowie Kooperation zwischen Einheiten fördern.
- *Systemdenken*: übergreifende Zusammenhänge und Wechselwirkungen antizipieren. Konsequenzen von Handlungen vorhersehen und Opportunitäten wahrnehmen.

Diese Elemente dienen als Richtlinie zur Entwicklung einer lernenden Organisation, die den Wandel zur Weiterentwicklung positiv umsetzt.

3.1.5 Auslöser

Um den Prozess des Wandels zu verstehen, ist es wesentlich, dessen Auslöser zu identifizieren. Aus der Systemtheorie können interne oder externe Auslöser abgeleitet werden. Organisationsexterne Auslöser sind im unmittelbaren Umfeld (Konkurrenz, Politik, Finanzen) oder im abstrakteren gesellschaftlichen Wandel zu suchen. Interne Auslöser sind in der Regel mit den verschiedenen Entwicklungsphasen einer Organisation in Verbindung zu setzen. Thom und Zaugg (2007, pp. 4-8) setzen die Unternehmenskrise als Auslöser ins Zentrum des Change Managements. Verschiedene Quellen werden dabei zusammengefasst, um eine Typologie der Krisen zu formulieren. Dabei werden strategische Krisen, Liquiditäts- und Erfolgskrisen differenziert (in Anlehnung an Müller (1986, p. 53 ff.)). Der Krisentyp hat einen starken Einfluss auf den Prozess, der zur Meisterung des Wandels gewählt wird.

3.1.6 Widerstand

Im Verlauf des Wandels können unterschiedliche Widerstände oder Hemmnisse den Prozess erschweren. Werden diese Elemente nicht genügend berücksichtigt und im Prozess integriert, dann droht das Scheitern. Unzureichendes Projektmanagement, fehlende Vision oder Strategie sowie die Wahl des falschen Managementansatzes wurden als Hauptgründe für das Scheitern von Change-Projekten identifiziert (Nagel, 2003a, pp. 17-18). Mangelhafte Kommunikation, zu schnelle Prozesse, zu hohe Ziele führen zu Widerstand bei den Mitarbeitenden (Hall & Rosenthal, 1993). Der Rhythmus und die Bearbeitungsfähigkeit der Organisation muss berücksichtigt werden. Zu viele und zu hohe Ziele können das System überfordern (Lauer, 2010, pp. 20-21; Nagel, 2003a, pp. 25-27). Die Herausforderung des Wandels ist besonders gross in öffentlichen und Expertenorganisationen. Die Trägheit dieser Organisationen wirkt sich dabei bremsend aus (Thom & Ritz, 2003, p. 96).

Die unterschiedlichen Widerstandsformen und Hemmnisse müssen frühzeitig erkannt und behandelt werden. Unterschiedliche Signale können dabei identifiziert werden (Thom & Ritz, 2007, pp. 96-97):

- Der Prozess läuft nur noch „zähflüssig“
- Details werden zu wichtigen Themen, Gerüchte zirkulieren
- Unterstützenden Mitarbeitende treten in den Hintergrund
- Erhöhung der Fluktuationsrate

Die Barrieren müssen durch gezielte Partizipation und Kommunikationsmassnahmen gesenkt werden. Buono fasst zusammen: “*People will support the change effort if they can understand the need for it.*“ (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985, p. 497). Die Behandlung muss tiefgreifend sein und ein Verständnis der Mitarbeitenden sicherstellen. Watzlawick differenziert dabei oberflächliche Massnahmen von tiefgreifendem Wandel (Watzlawick, Weakland, & Fish, 1974). Für eine nachhaltige Umsetzung des Wandels muss ein „*second order change*“ ermöglicht werden, indem sich die Mitarbeitenden vom alten Paradigma lösen. Rüegg-Stürm und Gritsch schlagen vor, gezielt Rituale einzusetzen, um Unsicherheiten im Prozess zu beseitigen (Rüegg-Stürm & Gritsch, 2003, p. 62).

3.1.7 Erfolgsfaktoren

Zur erfolgreichen Umsetzung eines Change-Prozesses sind unterschiedliche Schlüsselpersonen unabdingbar. Diese Personen werden von Thom und Ritz als „Promotoren“ bezeichnet (Thom & Ritz, 2007, p. 107):

- *Machtpromotor*: Legitimierung des Wandels durch hohe hierarchische Position. Muss einen starken und verändernden Einfluss auf Organisation ausüben können.
- *Prozesspromotor*: zentrale Koordinations- und Kommunikationsfunktion.
- *Fachpromotoren*: liefern fachliche Instrumentarien für den Wandel.

Alle Promotoren müssen zusammen als Team gut zusammenarbeiten. Die oberste Verantwortungsperson muss einen beachtlichen Teil ihrer Zeit für das Projekt einsetzen. Diese Funktion sollte nicht delegiert werden. Dazu sollten die besten Mitarbeitenden für den Change eingesetzt werden. Werden zweitrangige Mitarbeitende mit der Verantwortung des Prozess vertraut, dann droht das Scheitern (Hall & Rosenthal, 1993, p. 125).

Analog zu den Hemmnissen und Widerständen, können unterschiedlichste Erfolgsfaktoren in der Literatur gefunden werden. Einige dieser Erfolgsfaktoren sind systematisch in verschiedenen Quellen anzutreffen. Die Untersuchungen von Lauer (2010), Kotter (1995) und McCaffery (2010) wurden verglichen und die Überschneidungen der Erfolgsfaktoren wurden hervorgehoben. Die folgende Tabelle fasst die überschneidenden Vorschläge aus den drei Quellen zusammen:

Erfolgsfaktor	Lauer (2010)	Kotter (1995)	McCaffery (2010)
Führung	Kombination von Leadership und Systematik/Projektsteuerung. Führungsteam mit Kombination der Kompetenzen.	Mächtige Veränderungskoalition bilden.	Jede Führungsperson als Botschafter, Coach und Vertreter des Wechsels. Vorbildfunktion.
Motivation	Klare Ziele setzen, durch intensive Kommunikation aufrecht erhalten.	Dringlichkeitsgefühl schaffen, Überlebensdruck.	Kann nur umgesetzt werden, wenn Mitarbeitenden mit System unzufrieden sind und Mehrwert im Wandel sehen.
Zeit	Klares Management, „Quick wins“ ermöglichen.	Prozess muss unter Zeitdruck ablaufen. Sieg darf nicht zu früh erklärt werden. Zeit, um neues System zu stabilisieren.	Mitarbeitende passen sich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit an neues System an.
Kultur	Evolution in kleinen Schritten fördern, lernende Kultur etablieren mit Wert auf Innovation, Diversity, Fehlertoleranz.	Langfristige Kulturentwicklung berücksichtigen, Vorbildfunktion der Vorgesetzten & Wertesystem.	Erfolge im Verlauf des Wandelprozesses sollten gefeiert werden.
Kommunikation	Schaffung von Transparenz, Vertrauen, Erkennen und Reduktion von Widerstand, Erfolge aufzeigen	Klares und effizientes Kommunikationskonzept	Aktiv kommunizieren, auf Reaktionen hören und entsprechend handeln.
Organisation	Professionell mit Projektoffice, Steuergruppe, Verantwortliche, Ressourcen.	Systematische Planung und Generierung von Erfolgserlebnisse innert kurzer Frist.	Keine fertigen Lösungen importieren, Lösung in der Organisation entwickeln.

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse nach Lauper, Kotter und McCaffery.

Die Redundanz der Nennungen deutet auf eine Allgemeingültigkeit und Übertragbarkeit dieser Erfolgsfaktoren. Auch wenn die Ausarbeitung der verschiedenen Punkte leicht divergiert, kann es als Raster für den Aufbau von Fusionsprojekten verwendet werden. Die Liste ist nicht abschliessend und muss fallbezogen ergänzt werden.

Zusammenfassend kann das 3W-Modell von Krüger beigezogen werden (Krüger, 2006, pp. 156-162) mit der Wandlungsfähigkeit, dem Wandlungswille und dem Wandlungsbedarf. Somit können die wichtigsten Aspekte des Changes auf den Punkt gebracht werden. Es braucht Willen, Können und Müssen, damit die Chance einer erfolgreichen Umsetzung bestehen kann.

3.1.8 Change Management an Hochschulen

Hochschulen sind einzigartig, starr und durch öffentliche Governance-Strukturen geprägt. Es sind Expertenorganisationen mit einem Hauch von Verwaltung. Die langen Entwicklungszei-

ten der Studiengänge und die eher stabilen Arbeitsverhältnisse an Hochschulen sorgen für träge Strukturen mit starren Kulturen. Wie im allgemeinen Teil formuliert, sind die Kulturen zentrale Organisationsmerkmale, die sich nur langsam entwickeln lassen. Hochschulen sind in erster Linie qualitätsorientierte Organisationen. Bei einem geplanten Wandel werden jedoch systematisch die quantitativen harten Fakten (Kosten, Effizienz) der Qualität vorausgesetzt. Wie Deming schreibt: „*the most important figures that one needs for management are unknown or unknowable*" (Deming, 1982, p. 121). Die qualitativen Aspekte, die eine Organisation weitestgehend beschreiben, dürfen somit nicht unterbewertet werden.

Als Startpunkt können Studien, welche den privaten und öffentlichen Bereich vergleichen, beigezogen werden. Das Council for Industry and Higher Education (CIHE) hat Parallelen zwischen Privatwirtschaft und Hochschulen bezüglich Change Management gezogen. Damit Wandel in Hochschulen erfolgreich sein kann, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein (CIHE, 2001):

- Einen *klaren Grund*, den Wechsel vorzunehmen.
- Eine *starke politische Unterstützung* oder Vorgabe, jedoch keine Intervention in der Umsetzung. Jedes Organ hat eine klare abgegrenzte Rolle im Prozess.
- Eine *starke strategische Führung* der Hochschulen, d.h. Führungspersonen, die in der Lage sind, die Organisation und das Umfeld zu analysieren sowie entsprechende Opportunitäten umzusetzen.
- Die *Priorisierung der Qualität*: die eigentliche „*shareholder value*" an Hochschulen.

Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen die meisten Forschenden, die sich dem Thema des Change Managements an Hochschulen gewidmet haben. Mc Caffery (McCaffery, 2010, pp. 290-310), weist in seinem Handbuch für Hochschulmanager darauf hin, dass Veränderungsprozesse intern starke Unterstützung geniessen sollten. Die Mitarbeitenden und Studierenden sind die Schlüsselfiguren des Wandels: sie müssen an das Projekt glauben und es unterstützen. Dies setzt eine stabile und gesunde Organisation vor. Es ist äusserst schwierig, einen umfangreichen Veränderungsprozess in einer unruhigen Phase durchzuführen. Change kann nicht nur von oben erzwungen werden: ein breites Commitment von allen Stakeholdern ist unabdingbar.

Change kann nur umgesetzt werden, wenn das Management, die Mitarbeitenden und Studierenden einen Grund zum Wechsel sehen können. Sie müssen mit dem neuen Modell einen institutionellen oder gar persönlichen Vorteil haben. Dobbins (Dobbins, Knill, & Vögtle, 2011, pp. 665-683) hat einen analytischen Rahmen zur Identifikation und Beurteilung von Entwicklungsmustern im Hochschulbereich entwickelt. Die Konzepte der Trägheit und der Beharrlichkeit wurden mit dieser Untersuchung hervorgehoben. Der Widerstand, der in einem Veränderungsprozess aufkommt, kann somit erklärt werden. Widerstand ist normal: er muss behandelt werden und Vertrauen in den Prozess muss geschaffen werden (Waddell & Sohal, 1998, pp. 543-548). Konsens ist in einem solchen Prozess kaum zu erreichen. Das macht Change Management in einem akademischen Umfeld umso komplizierter, da Akademiker per se konsens-getriebene Menschen sind (McCaffery, 2010, p. 310). Mc Caffery hält vier Punkte fest, die man als Grundlage für einen erfolgreich geführten Wandel verwenden sollte:

- Es gibt *keine Zauberpille*: jedes Projekt muss nach den eigenen Spielregeln durchgeführt werden. Der Prozess ist langwierig und komplex.
- Die *Kunst des Gesprächs*: was üblicherweise als weicher Faktor angeschaut wird, sollte im Wandel zum Kern des Prozesses gehören.
- *Reines Top-down funktioniert nicht*: Organisationen wie Hochschulen sollten befähigt werden, Initiativen aufzugreifen und breite Commitments zu erzeugen.
- *Leadership* überall: Leadership sollte nicht nur im Top-Management vorhanden sein. Eine gesunde Organisation entwickelt Leadership auf allen Stufen.

Es wurde eingehend erwähnt: Hochschulen sind Expertenorganisationen. Sie sind dadurch charakterisiert, dass das vorhandene soziale System der Organisation eine breite Partizipation der Basis im Falle von Wandel vorsieht. Expertenorganisationen sind somit prädestiniert für Entwicklungen in kleinen Schritten. Grosse Sprünge sind vom Management, von den strategischen Steuerungsorganen und von der Politik oft erwünscht, jedoch kaum umsetzbar. Viel wichtiger ist es, die Organisation ständig in Entwicklung zu halten und dadurch laufend Veränderungen zu ermöglichen. Hochschulen sollen zu „lernenden Organisationen“ gemacht werden (siehe Abschnitt 3.1.4).

Es stellt sich die Frage, wie viel Wandel eine solche Organisation verkraften kann. Die Balance zwischen Herausforderung und Überlastung muss ständig gesucht werden. Das Kerngeschäft der Hochschulen sollte dabei nie ausser Reichweite geraten. By warnt vor dem „Managerialismus“, der in Europa immer mehr von den Trägerorganisationen gefordert wird (By, Diefenbach, & Klarner, 2008, pp. 32-33). Dieser Trend könnte zu einer Überlastung der Hochschulen führen. Change sollte verkraftbar sein und nicht die Hochschulen überfordern.

3.2 Fusionsprozesse an Hochschulen

3.2.1 Definition

Mit der Definition von Fusionen im öffentlichen Bereich kann der Aktionsperimeter präziser formuliert werden. Goedegebuure untersuchte verschiedene Fusionsprozesse im Hochschulbereich in Australien und Holland und schlägt dabei folgende Definition vor: “(…) *the combination of two or more separate institutions into a single new organizational entity, in which control rests with a single governing body and a single chief executive body, and whereby all assets, liabilities, and responsibilities of the former institutions are transferred to the single new institution*” (Goedegebuure, 1992, p. 16). Auch wenn sich diese Definition stark an den Führungs- und Verantwortungsgrundsätze orientiert, zeigt sie, dass durch eine Fusion eine neue Einheit entstehen sollte. Skodvin fasst die Merger-Literatur im Hochschulbereich zusammen und beschreibt den Wandel als „*drastic ans dramatic*“ (Skodvin, 1999, p. 68).

Lang (2002) hat versucht, die treibenden Kräfte für Fusions- oder Zusammenarbeitsprozesse zu typologisieren. Er weist dabei unter anderem auf die Notwendigkeit der Aufklärung der Entscheidungsträger hin. Huber (2004, pp. 68-69) hat versucht, analog zu Lang, die unterschiedlichen Fusionsformen im öffentlichen Bereich aufzuschlüsseln. Er unterscheidet dabei

folgende Formen:

- Zusammenarbeit einzelner Abteilungen: Reorganisation und neue Aufgabenverteilung. Umsetzung der klassischen Organisationsentwicklung.
- Bündelung von Marketing und Vertrieb: Gemeinsamer Auftritt gegen aussen, kann mit Namensänderung verbunden werden.
- Bündelung von Eigenbetrieben: Fusion von zentralen Funktionsbereichen, mit Namensänderung.
- Totalfusion: Fusion der gesamten Organisation zu einer neuen Einheit.

Diese differenzierten Definitionen können zur präziseren Beschreibung der Fusionsprozesse an Fachhochschulen beigezogen werden.

3.2.2 Rahmenbedingungen

Der Hochschulbereich ist seit den 60er-Jahren von unterschiedlichen Fusionswellen geprägt. Die meisten Fusionsprozesse wurden durch die Politik erzwungen und mit Anpassungen der Governance-Strukturen verbunden. Auch die sogenannten „freiwilligen“ Fusionen wurden meist auf Grund angepasster politischen Rahmenbedingungen durchgeführt (Skodvin, 1999, pp. 66-68).

Als zentrale Bedingungsgrössen für die Realisierung von Fusionsprozessen im Hochschulbereich werden systematisch die politisch-historischen Rahmenbedingungen erwähnt. Somit ist auch klar, dass Erfahrungen nur bedingt über Landesgrenzen hinaus transferiert werden können. Den Bezug zur eigenen Entwicklung, zur politischen und strukturellen Rahmenbedingung muss in der Analyse sichergestellt werden. Gewisse Grundsätze können, trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen, herauskristallisiert werden. Die britische Universität Warwick hat 2003 einen Bericht zu Fusionen in Weiterbildungsorganisationen durchgeführt (Warwick, 2003). Dabei wurden zahlreiche Schlüsselelemente formuliert, welche für eine erfolgreiche Fusion relevant sind.

Laut Heidrich und Chandler (Heidrich & Chandler, 2011, p. 669) sind unterschiedliche Kulturentwicklungsmodi mit der Intensität des Konfliktpotentials verbunden. Dabei werden Assimilation, Integration, Trennung und Dekulturation mit steigender Konfliktintensität beschrieben. Die Organisationskulturen sind Teil der Rahmenbedingungen. Sie sind gegeben und das Konfliktpotential kann somit als Funktion der Kulturunterschiede vorausgesagt werden.

3.2.3 Ausgangslage

Ahmadvand (Ahmadvand, Heidari, Hosseini, & Majdzadeh, 2012) führte 2012 eine Literaturanalyse zum Thema „University mergers“ durch und identifiziert dabei 32 relevante Artikel. Aus der Literatur und den entsprechenden Fallbeispielen ergeben sich drei wichtige Merkmale eines Fusionsprozesses an einer Hochschule:

- Es gibt *unterschiedliche Phasen*, die unterschiedlich bearbeitet werden und unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen (Fusionsentscheid, Planung & Umsetzung,

Post-Planung) (Greenwood, Hinings, & Brown, 1994).

- Fusionsprozesse sind in der Regel mit einem Identitätsverlust oder *Identitätsentwicklungsprozess* verbunden. Im akademischen Umfeld ist dieser Prozess besonders komplex und sollte, im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses, sorgfältig geplant werden.
- Ein Fusionsprozess muss von einer höheren, *legitimierten Instanz* geführt werden.

Die Literatur zu Fusionsprozessen an Hochschulen ist landesspezifisch und wenig umfassend. Die politisch gesteuerte Strukturreform im Australischen Hochschulsystem wurde von verschiedenen Autoren untersucht. Die Arbeiten von Grant und Kay Harman (G. Harman & Harman, 2003) deuten auf den disruptiven Charakter und die hohen Kosten eines Fusionsprozesses hin. Als Kernelemente werden ein klarer Prozess und die Berücksichtigung kultureller Spezifitäten der zu fusionierenden Institutionen genannt. In weiteren Arbeiten hat Kay Harman auf die Wichtigkeit von hoch kompetenten Führungsleuten hingewiesen. Damit eine „coherent educational community“ (K. Harman, 2002) aus einem Fusionsprozess entstehen kann, ist die physische Nähe entscheidend, insbesondere der Aufbau einer Campus-Kultur. Dieser Punkt wurde ebenfalls von Skodvin (Skodvin, 1999, p. 75) hervorgehoben: “*most successful mergers took place between institutions which were physically not far from each other*”.

Unterschiedliche Studien haben jedoch gezeigt, dass Fusionen von Teilschulen nicht alle Probleme lösen können und nur bedingt für Effizienzgewinne einsetzbar sind (Goedegebuure, 1992; Kyvik, 2002). Kyvik (2002) hat dazu die Fusion von 98 Colleges in Norwegen untersucht. Er ist zur Schlussfolgerung gekommen, dass zwar einzelne Ziele erreicht worden sind (Positionierung, Professionalisierung der Administration), nicht aber die Schlüsselziele der Effizienzgewinnung und der Qualitätssteigerung. Auf dem Weg seien auch die Motivation und die Identifikation des Personals mit der Organisation weitgehend verloren gegangen.

3.2.4 Phasen & Ebenen

Analog zum klassischen Change Management werden bei Fusionsprozessen unterschiedliche Phasen identifiziert. Greenwood verwendet dazu, in Analogie zu Lewin’s Feldtheorie, folgende Begriffe (Greenwood, et al., 1994):

- *Courtship*: damit werden Partnersuche und Verhandlung bis zum Fusionsentscheid beschrieben. Erfahrene Führungsleute verwenden viel Zeit für diese Phase und gestalten es als intensiver Verhandlungsprozess. Hier müssen Hürden beseitigt werden, zum Beispiel indem die technischen Hilfsmittel in den Teilorganisationen vereinheitlicht werden.
- *Consummation*: damit wird der interne und externe Umgang mit der neuen Organisation beschrieben. Diese Phase hängt sehr stark davon ab, wie die erste Phase abgelaufen ist.
- *Post-Merger*: in dieser dritten Phase wird die neue Einheit institutionalisiert. Braucht Dies bedingt Zeit, Ausdauer des Managements und gegebenenfalls Personalwechsel.

Der Integrationsprozess dieser letzten Phase erfolgt auf verschiedenen Ebenen (Shrivastava, 1986):

- *Procedural integration*: Festlegung der Ablauforganisation und Behebung der Konflikte und der widersprüchlichen Prozessen.
- *Physical integration*: Teilen von Ressourcen unterstützen, Inventarisierung, Produktivität messen.
- *Managerial & Socio-cultural*: Verantwortungen und Kompetenzen festlegen, rasch strategisches Leadership einführen, wenn notwendig mit Personalwechsel, neue Kultur einführen und Konflikte rasch lösen.

3.2.5 Privat vs. öffentlich

Fusionen im öffentlichen Bereich erhalten seit Beginn der Jahrtausendwende eine erneute Aufmerksamkeit. Treiber dieser Forschungsarbeiten sind die Konsolidierungswellen im öffentlichen Bereich. Dabei werden in den unterschiedlichen Sparten des öffentlichen Dienstes, wie Gemeindewesen (Steiner, 2002), Verkehr, Gesundheit, Entsorgung, Kultur oder Hochschulen die ganze Palette von Fusions- und Teilfusionsprozesse umgesetzt (Huber, 2004, pp. 68-69). Im Vordergrund solcher Prozesse stehen in erster Linie politische und ökonomische Motive. Mit dem Zusammenschluss von Organisationen oder Teilorganisationen sollen nach Jansen (2004) unter anderem Skaleneffekte, Modernisierung der Verwaltung oder Steuerungsoptimierung erzielt werden. Er identifiziert unterschiedliche Motive und entsprechende Gewichtungen, ob die Fusion im privaten oder öffentlichen Bereich stattfindet. Er unterscheidet unter anderen die unternehmerisch und politisch (top-down) induzierten Zusammenschlüsse. Im zweiten Bereich ist die Grundmotivation nahezu ausschliesslich Kosten gesteuert (economy of scale). Im öffentlichen Bereich sind diese Skaleneffekte stark umstritten (Patterson, 2000). Die politische Steuerung der Prozesse kann auch unerwartete Konsequenzen haben. Wie von Jansen formuliert: „Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Zusammenschlüssen, haben Kunden (bei öffentlichen Fusionen) eine unmittelbare Wirkung auf die politischen Entscheider“. Bei Hochschulfusionen wird dies insbesondere durch intensive Verhandlungen betreffend der Standortfragen wiederspiegelt.

Zur Planung und Analyse von Fusionsprozessen im öffentlichen Bereich, schlägt Jansen ein 7’K-Modell vor (2004, p. 28):

- Koordination: Planung und Gestaltung
- Kultur: Differenzen und Integrationsprozess
- Kunden & Ko-Produzenten: Externe Integration
- Kommunikation: Interne & externe Kommunikation, Übersetzung, Dialog
- Kernbelegschaft: Karriere und Belegschaft
- Kernkompetenzen & Know-how: Transfer und Genese
- Kontrolle: Audit und Controlling

Fusionen in der Privatwirtschaft sind in der Literatur ausführlich dokumentiert. Dabei werden Begriffe, wie „Mergers“ und „Acquisitions“ zu Hilfe genommen. Durch die beschränkte Übertragbarkeit dieser Erfahrungen auf den öffentlichen Bereich wird hier auf eine detaillierte

Literaturanalyse verzichtet. Goedegebuure hat in seiner Untersuchung von Holländischen und Australischen Fusionen im Hochschulbereich, die limitierte Übertragbarkeit der Ergebnisse nachgewiesen. Trotz aller Differenzen werden jedoch auch partielle Ähnlichkeiten festgestellt (Goedegebuure, 1992, pp. 222-225):

- Kraftverhältnis: in der Regel werden Organisationen unterschiedlicher Grössen und Stärken zusammengeführt. Die stärkere Organisation gewinnt dabei immer.
- Fusionen können positive Auswirkungen haben: Ausbau des Angebotes, Interaktion zwischen Mitarbeitenden, Interdisziplinarität und Qualität des Angebotes. Wobei letzterer nur schwer nach- und messbar ist.
- Fusionen werden in der Regel als Reaktion auf Änderungen in externen Bedingungsgrössen durchgeführt.
- Fusionen sind immer mit Spannungen, Ängsten und Problemen auf tiefen Organisationsstufen verbunden. Diese Effekte besitzen einen anhaltenden Einfluss auf die Verdauung des Fusionsprozesses. Die Erfahrung zeigte, dass bis zu zehn Jahre notwendig sind, um diese negativen Effekte zu verkraften.

Damit die Fusion überhaupt durchgeführt wird, braucht es einen Treiber. In der Privatwirtschaft ist dies in der Regel immer die erhöhte Shareholder Value durch:

- Stärkere Positionierung der neuen Organisation
- Kostenreduzierung durch Skaleneffekte
- Führungsstrukturen bereinigen und vereinfachen
- Flexibilität der Organisation erhöhen
- „Time to market“ reduzieren
- Innovationsfähigkeit durch Interdisziplinarität erhöhen
- Wachstum ermöglichen

Die Kostenreduzierung durch Skaleneffekte ist umstritten. Die Bildung grösserer Organisationseinheiten steht dabei in einer Konkurrenz zur Kundennähe und zur Flexibilität. Diese Grundmotivationen können, wenn überhaupt, nur bedingt auf Hochschulen übertragen werden. Dem Treiber einer Fusion im Hochschulbereich sollte eine erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dies könnte sein:

- Positionierung durch neue, interdisziplinäre Angebote in Lehre und Forschung verbessern.
- Qualität der Lehre und Forschung zu erhöhen.
- Effizienz der Organisation verbessern, Overhead reduzieren, Synergieeffekte auslösen und qualifizierteres Personal anziehen.
- Interne interdisziplinäre Vernetzung verbessern.

Botha weist in einer Untersuchung ebenfalls auf die notwendige Anpassung der Erfahrungen aus der Privatwirtschaft hin:“*Reconfiguring the theory (…) to be meaningful in the (higher) education environment, is essential for optimal understanding of and insight into the issue*“ (Botha, 2006, p. 274).

Im nächsten Abschnitt wird präzisiert, welche dieser Elemente auf den Hochschulbereich übertragbar sind. Generell wird ein professionelles Projektmanagement, mit beratender Unterstützung, einem erfolgreichen Fusionsprozess vorausgesetzt. Dies ist zwar eine zwingende aber nicht genügende Massnahme. Rowley weist nach, dass oft trotz sorgfältiger Planung, unterwartete und relevante Ergebnisse entstehen können: *„(…) while most Higher Education mergers were associated with a rational planning process, their outcomes included many unanticipated consequences (…)“* (Rowley, 1997, p. 261).

3.2.6 Kultur(en)

In der Literatur wird oft die Fusion von Kulturen als eines der komplexesten Elemente einer Fusion betrachtet. Unterschiedliche Teilkulturen sollen, im Rahmen des Fusionsprozesses zu einer neuen, gemeinsamen Kultur entwickelt werden. Das Missachten der kulturellen Dimension kann zu dramatischen Konsequenzen führen. Locke warnt: *„Ignoring the cultural and symbolic dimension of managing institutional change is likely to lead to unintended – and even undesirable – consequences*“ (Locke, 2007, p. 100). Dieser Prozess sollte so früh wie möglich angegangen werden. Er sollte insbesondere im Rahmen der strategischen Analyse berücksichtigt werden. Das Personal der unterschiedlichen Organisationen sollte früh die Möglichkeit bekommen, gemeinsame und neue Erfahrungen zu sammeln (Buono, et al., 1985, pp. 497-498).

Die Schaffung einer neuen Kultur bedingt eine starke Führung (Skodvin, 1999, pp. 77-78): *“(…) a successful merger is above all characterised by visible and strong management which is able to collect the different sub-cultures, as well as create a joint feeling of identity and organisational structure”*. Die Mitarbeitenden müssen befähigt werden, sich mit einer neuen Organisation zu identifizieren. Dazu braucht es Ziele, das richtige Tempo, Kommunikation, Interaktion und Motivation. Vaara entwickelte den *„Sense Making Process“* (Vaara, 2000) zur Erklärung der Integration unterschiedlicher Kulturen. Dabei wird insbesondere erwähnt, dass kulturelle Unterschiede oft zur Erklärung von gescheiterten Fusionen beigezogen werden. Erfolge hingegen, werden auf ein effizientes Management des Prozesses zurückgeführt.

Dieser Teil ist wohl der komplizierteste und gleichwohl der, der am wenigsten erforscht wurde. Harman und Norgard haben dazu einen zentralen Beitrag geleistet. Harman verbindet die Entwicklung einer neuen Kultur mit Loyalität und die Bildung einer neuen Einheit: *„expert leadership is needed that keeps cultural conflict to a minimum and pays special attention to developing new loyalties, high morale and a sense of community within the newly created institution.”*(K. Harman & Meek, 2002, p. 3). Norgard entwickelte eine Netzwerk-Theorie, in der er funktionierende soziale, infrastrukturelle und organisationale Netzwerke einer neuen Kultur voraussetzt (Norgård & Skodvin, 2002, pp. 73-88). Das soziale Netzwerk wird bei Fusionen oft vernachlässigt. Leute müssen ein neues Netzwerk aufbauen können und müssen dazu motiviert werden. Das Management stellt dabei die Plattform und einen Grund zur Verfügung. Kultureller Wandel muss vorbereitet werden und braucht viel Zeit. Unterschiedliche Studien formulieren die These, dass bis zu zehn Jahren notwendig sind, um die Fusion zu verdauen (Goedegebuure, 1992; Mulvey, 1993; Skodvin, 1999)

3.2.7 Leadership

Hochschulen und Leadership sind zwei Themenkomplexe, die nicht spannungslos zu einander definiert werden können. Die Wichtigkeit einer kompetenten und klaren Führung in Fusionsprozessen wird in der Literatur oft hervorgehoben. Kavanagh und Ashkanasy (2006) hat dies im Rahmen von drei Fallstudien in Australien festgestellt. Gleichzeitig deutet McCaffery auf die Notwendigkeit, einen angepassten Führungsstil für die Hochschule zu entwickeln (2010, pp. 304-308).

Die Qualifikationen und die Persönlichkeiten des Kaders sind entscheidend für eine erfolgreiche Entwicklung der Betriebskultur (Gayle, Tewarie, & White Jr, 2011). In tiefgreifenden Veränderungsprozessen wie Fusionen, wird oft ersichtlich, wer die Organisation führt. Ist das nicht das Kader, dann drohen erhebliche Umsetzungsschwierigkeiten. Mangelnde Führung und mangelnde Integration der Mitarbeitenden führen zum Chaos. Arthur (Arthur, 2011) konnte einen solchen Prozess während sieben Jahren verfolgen. Sie konnte somit interessante Empfehlungen formulieren. Darunter wird auf die Wichtigkeit der Führung und der Integration hingewiesen. Skodvin ist bei der Untersuchung von diversen Fusionsprozessen an Hochschulen zu folgendem Schluss gekommen: "*Leadership, strategic planning, the use of committees whose members are constitutive of the whole institution and emphasis on positive end results, are necessary factors for successful mergers*."(Skodvin, 1999, pp. 77-78).

3.2.8 Fusionen an Schweizer Fachhochschulen

Die Gründung der Fachhochschulen in der Schweiz in den neunziger Jahren war der Startschuss zu einem breiten Strukturbereinigungsprozess. Kantonale Teilschulen wurden zusammengelegt, Konkordate unterschrieben, Fachbereiche geschlossen, Teilschulen fusioniert und Campus gebaut. Dieser Prozess ist immer noch im Gang und wird die unterschiedlichen Führungsebenen dieser Organisationen in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren weiterhin stark beschäftigen. Die mangelnde zeitliche Distanz zu den Prozessen kann die knappe Literatur sowie die seltene empirische Forschung zu dem Thema erklären. Zur Entstehung der Zürcher Hochschule der angewandten Wissenschaften hat Inderbitzin (2012) als Gründungsrektor einen Erfahrungsbericht verfasst. Weitere konkrete Fallstudien oder empirische Forschungsarbeiten zu Fusionsprozessen an Schweizer Fachhochschulen sind dem Autor nicht bekannt. Erfahrungen aus anderen Ländern oder Bereichen des öffentlichen Dienstes können allenfalls bedingt beigezogen werden. Harman (K. Harman, 2002) erwähnt, dass es in der Planungsphase eines Mergers durchaus Sinn macht, sich ähnliche Fälle anzuschauen und daraus Schlüsse zur Steuerung des eigenen Prozesses zu ziehen. Elemente aus der konzeptionellen Analyse können somit durchaus für den Bereich der Hochschulfusionen in der Schweiz übernommen werden.

3.3 Zusammenfassung

In der Tabelle 2 werden die Schlüsselelemente für die erfolgreiche Durchführung von Fusionsprozessen im öffentlichen Bereich aus der Literatur zusammengetragen. Es werden die

Elemente aufgeführt, die von mehreren Quellen als Schlüsselelement bezeichnet wurden. Die Quellen werden in der dritten Spalte angegeben. Diese Auflistung dient als Zusammenfassung dieses Kapitels. Am Schluss dieser Arbeit werden diese Punkte mit den Erfahrungen aus den Fallstudien ergänzt und zu Handlungsempfehlungen weiterentwickelt (siehe Kapitel 6.3).

Tabelle 2: Zusammenfassung, Schlüsselelemente eines erfolgreichen Fusionsprozesses

Kommunikation	Die Kommunikation während eines Fusionsprozesses ist zentral (intern & extern). Über unterschiedliche Kanäle sollten klare Botschaften wiederholt vermittelt werden. Direkte und persönliche Kommunikation über die Linie ist zu priorisieren. Die interne Kommunikation sollte dabei, wenn möglich, in beide Richtungen gehen können.	(Hall & Rosenthal, 1993) (Buono, et al., 1985) (Thom & Ritz, 2007) (Lauer, 2010) (Kotter, 1995) (S. C. Jansen, 2004) (McCaffery, 2010) (Skodvin, 1999)
Leadership	Der Fusionsprozess braucht eine starke Führung auf allen Stufen (inkl. Middle Management). Die Führungsrollen müssen klar definiert sein.	(McCaffery, 2010) (Shrivastava, 1986) (K. Harman, 2002) (Skodvin, 1999) (CIHE, 2001)
Zeit	Der Fusionsprozess braucht einen langen Vorlauf (Aufweichen der Strukturen, Wandel ermöglichen), einen raschen Wechsel und eine lange Integrationsphase zur Generierung einer neuen Unternehmenskultur. Der Fusionsprozess sollte nicht zu früh abgeschlossen werden. Die Integration braucht Zeit und eine Anpassung vieler strategischer und operativer Kleinigkeiten. Das Risiko des Scheiterns ist gross, wenn der Prozess zu früh abgeschlossen wird (Scheinfusion).	(Lauer, 2010) (Kotter, 1995) (Shrivastava, 1986) (McCaffery, 2010)
Personal	In einer Hochschule, ist das Personal eine zentrale Grösse. Es ist wichtig, dass die Schlüsselpersonen und eine Mehrheit der Mitarbeitenden von der Dringlichkeit der Fusion überzeugt werden können. Konsens ist nicht möglich und Unverständnis für den Change kann zu Personalwechseln führen. Kompromisse sind zu vermeiden, wenn sie dazu führen, nicht-willigen Personen in Führungspositionen zu platzieren.	(Shrivastava, 1986) (Greenwood, et al., 1994) (Buono, et al., 1985) (Kyvik, 2002)

Projektmanagement	Der Fusionsprozess sollte professionell, klar und effizient gestaltet und geführt werden. Der Prozess braucht klare Ziele, eine sorgfältige Ressourcenplanung, klare Arbeitspakete, Arbeitsmethoden und einen klaren Zeitplan. Zwischenergebnisse sollten generiert und Erfolge gefeiert werden.	(Nagel, 2003b) (Lauer, 2010) (Skodvin, 1999)
Kulturwandel	Fusionieren ist eine komplexe Form des Wandels. Dabei werden unterschiedliche Teilkulturen zusammengetragen. Kulturanpassungen sind kompliziert und hängen stark von Zeit und Personal ab.	(McCaffery, 2010) (Lauer, 2010) (Kotter, 1995)
Spezifizität & Komplexität	Jeder Fusionsprozess muss massgeschneidert, geplant und durchgeführt werden.	(Inversini, 2008) (Thom, 1997)
Kompatibilität	Die zu fusionierenden Teilorganisationen müssen „fusionierbar“ sein. Sehr unterschiedliche Kulturen und Organisationen können ohne Vorbereitung nicht erfolgreich zusammengebracht werden. Kompatible Teilorganisationen gehören zu den institutionellen Bedingungsgrössen. Sehr unterschiedliche Teilorganisationen sollten über einen langen und sorgfältigen Prozess näher gebracht werden.	(CIHE, 2001) (Lauer, 2010)
Partizipation	Alle Mitarbeitenden sollten kontrolliert in den Prozess integriert werden. Sie sollten einen definierten Gestaltungsspielraum erhalten. Zur Integration aller Teameinheiten sollte dieser Prozess dezentral geführt werden.	(French, et al., 1978) (Buono, et al., 1985)

4. Konzeptioneller Bezugsrahmen

In diesem Teil werden die Schlüsselelemente aus den oben erwähnten Grundlagen zu einem kohärenten Bezugsrahmen zusammengezogen. Die Arbeit von Steiner zur interkommunalen Zusammenarbeit (2002, pp. 239-296) diente hierzu als Beispiel.

Im Folgenden wird zwischen Bedingungsgrössen und Aktionsperimetern unterschieden. Beim ersten werden alle intra- und extra-institutionellen Grössen beschrieben, welche die Rahmenbedingungen des Prozesses festlegen. Diese sind zeitliche, institutionelle oder geographische Vorgaben für den Fusionsprozess. Beim Aktionsperimeter sind alle Grössen enthalten, welche unmittelbar mit der Fusion verbunden sind. Bei der Durchführung des Fusionsprozesses werden die drei Phasen nach Lewin berücksichtigt (Lewin, 1947). Dabei kann die fusionsspezifische Nomenklatur verwendet werden mit „Pre-Merger“, „Merger“ und „Post-Merger“(Buono, et al., 1985, p. 478). Dieser Teil wird umfassend formuliert, mit dem Ziel, analog zu Thom (1997, p. 213) „*Ein integriertes und differenziertes Management* (…)“ der Fusion zu ermöglichen.

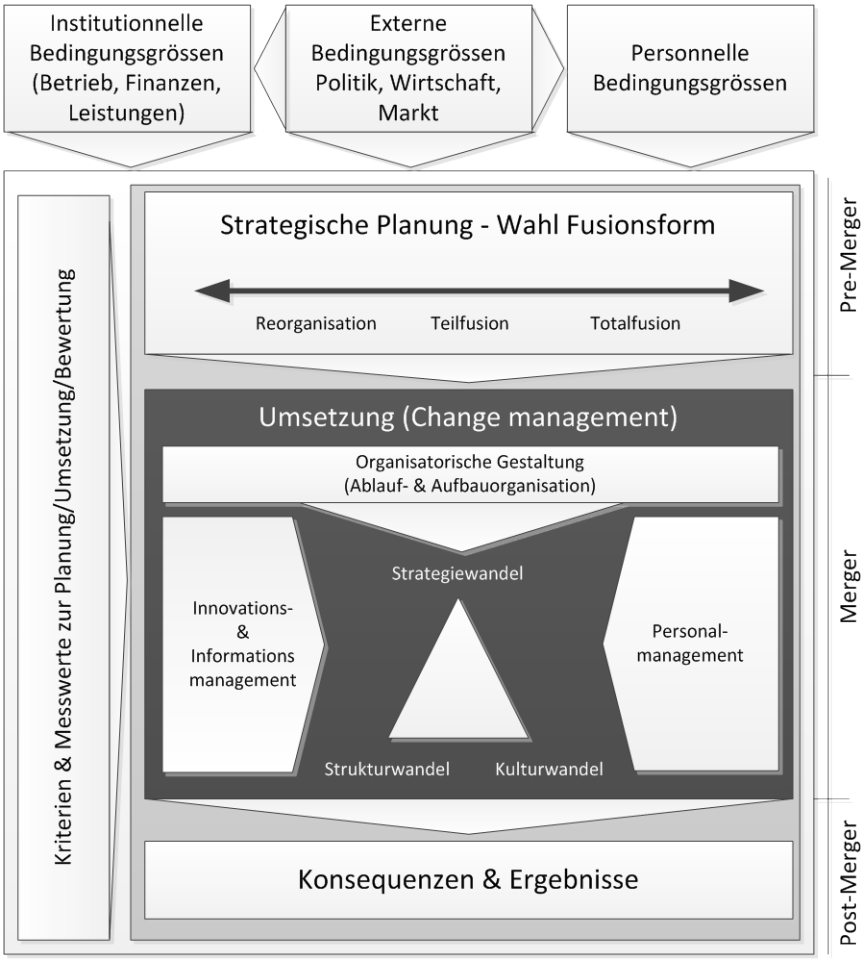

Abbildung 1: Entwurf eines konzeptionellen Bezugsrahmens zu Fusionsprozessen an Fachhochschulen

Die Abbildung 1 illustriert den Entwurf des konzeptionellen Bezugsrahmens. Die unterschiedlichen Bedingungs- und Prozessgrössen werden im Rahmen der qualitativen Untersuchung (Kapitel 1) überprüft. Zum Schluss dieser Arbeit wird ein empirisch abgestützter Bezugsrahmen formuliert.

Die einzelnen Bereiche des Bezugsrahmens werden im nächsten Teil detailliert beschrieben. Die Fragen, welche im Rahmen der Interviews verwendet werden, stützen sich auf diese Aufteilung.

4.1 Bedingungsgrössen

Zu den Bedingungsgrössen gehören alle Faktoren, welche sich nicht oder nur bedingt durch den Prozess und deren Beteiligten kurzfristig verändern lassen. Diese Elemente bilden die Rahmenbedingungen des Fusionsprozesses.

4.1.1 Institutionelle Bedingungsgrössen

Zu den institutionellen Bedingungsgrössen gehören alle Organisationsmerkmale der zu fusionierenden Institutionen. Merkmale der Aufbau- & Ablauforganisation werden berücksichtigt. Die Organisationskultur ist sehr stark von diesen Bedingungsgrössen geprägt. Die Erfassung und Integration dieser Komponenten bildet somit ein zentrales Element der Rahmenbedingungen. Zu diesem Themenkomplex gehören insbesondere die erbrachten Leistungen und die finanziellen Rahmenbedingungen.

Fragenkomplex 1:

- Was charakterisiert die Organisationen vor der Fusion?
- Wie „funktionierten“ die Organisationen vor der Fusion?
- Waren die Organisationen kompatibel?
- Welche Führungskultur herrschte in den Organisationen?
- Wie war die finanzielle Lage vor der Fusion?
- Wie gross und wie erfolgreich waren die Organisationen?
- Wie waren die Hochschulen organisiert vor der Fusion (Aufbauorganisation)?

4.1.2 Personelle Bedingungsgrössen

Zu den personellen Bedingungsgrössen gehören alle organisationsinternen Akteure. Damit sind sowohl Mitarbeitende, Führungspersonen und strategische Aufsichtsgremien gemeint. Politische Gremien werden mit Ausnahmen, den externen Bedingungsgrössen zugeordnet. Faktoren wie Alter, Ausbildung, Weiterbildung und Flexibilität werden dabei berücksichtigt.

Fragenkomplex 2:

- War das Personal fusionsbereit?
- Waren die Führungspersonen fusionsbereit?

- Wie war die Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Führung vor der Fusion?
- Wie stark waren die Kulturen der Teilschulen?
- Waren die Führungspersonen in der Lage, die Leitung eines Fusionsprozesses zu übernehmen?

4.1.3 Externe Bedingungsgrössen

Externe Bedingungsgrössen beschreiben das unmittelbare Umfeld des Betrachtungsperimeters. Gemäss Angaben aus der Literatur werden die meisten Change-Prozesse durch eine Änderung in diesem Umfeld ausgelöst. Eine genaue Betrachtung dieses Bereichs soll somit die Schlüssel zur Grundmotivation des Prozesses liefern. Diese Faktoren können nur bedingt geändert werden und sind eher langfristig orientiert. Das Umfeld wird in der Regel als stabil oder labil bezeichnet.

Unter den externen Rahmenbedingungen können folgende Bereiche identifiziert werden (Steiner, 2002, pp. 240-250):

- *Politik*: politische Lage im Kanton, beim Bund. Verhältnis Bund/Kanton. Einzelkanton als Träger, Konkordat. Einführung von New Public Management, Bologna-Reform.
- *Sozikulturelles Umfeld*: Wertewandel in der Gesellschaft, Entwicklung der tertiären Bildungsstufe, demografischer Wandel.
- *Wirtschaft*: Entwicklung der Marktsegmente, Anpassung der Bildungsbedürfnisse, Druck zur Effizienz, Rezession, Finanz- und Wirtschaftskrisen.
- *Technologie*: Entwicklung der Informationstechnologie, Internet, interaktives Controlling, Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten.
- *Externe Anspruchsgruppen*: Bund, Kanton, Gemeinden (Campus), Verbände, Wirtschaftsvertreter, Unternehmen in den relevanten Wirtschaftskreisen, ausländische Organisationen, Beratungsunternehmungen.

Fragenkomplex 3:

- Welchen Einfluss hatten die externen Bedingungsgrössen auf die Initiierung des Fusionsprozesses?
- Haben sich diese externen Bedingungsgrössen während des Prozesses zu aktiven Akteuren gewandelt?
- Welche Interessen verfolgten die verschiedenen Gruppen?
- Was war die Rolle der Politik (Bund/Kanton) während der Initiierung des Prozesses?
- Was war der Auslöser für den Fusionsprozess?

4.2 Aktionsperimeter

4.2.1 Pre-Merger

Diese Phase wird je nach Literaturquelle ganz oder geteilt dargestellt. Sie umfasst sowohl die Vorbereitungs- als auch die Planungsphase. Im ersten Teil sollten sich die Teilorganisationen auf die Fusion vorbereiten. Dieser Prozess kann einfach oder umfangreich gestaltet werden. Zur Vorbereitung gehört in der Regel auch die strategische Vorarbeit, welche die Art und den Umfang des Fusionsprozesses definiert. Diese Arbeit kann auf politischer oder institutioneller Ebene durchgeführt werden. In der Planungsphase wird der Fusionsprozess gestaltet. Dazu gehören die Bestimmung der Projektorganisation und der Entscheid, ob externe Berater eingeladen werden. Arbeitspakete und Termine werden definiert sowie flankierende Massnahmen, insbesondere im Bereich der Kommunikation, werden geplant.

Fragenkomplex 4:

- Welche strategische Vorarbeit wurde durchgeführt und von welcher Instanz?
- Welche Fusionsform wurde gewählt, von wem und wie (Umzug, Campus, Namenswechsel u.a.)?
- Wurden externe Berater beigezogen? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- Gab es einen expliziten/impliziten Auftrag zur Realisierung der Fusion? Von wem?
- Was war die Rolle des strategischen Gremiums (Schulrat)? Des Rektorats?
- Welcher Prozess wurde gewählt? Mit welcher Organisationsform?
- Wie wurden die Führungspersonen für den Prozess bestimmt?
- Welcher Zeitraum wurde festgelegt für den gesamten Prozess?
- Welche Arbeitspakete wurden bestimmt?
- Wurde ein Kommunikationskonzept erarbeitet?
- Wurde ein spezielles Teilprojekt zur Kulturentwicklung formuliert?

4.2.2 Merger

Nach der Planungsphase wird das Projekt umgesetzt. In dieser operativen Fusionsphase wird geprüft, ob das Projekt so umgesetzt werden kann wie geplant. Allfällige Änderungen müssen laufend vorgenommen werden und die Rahmenbedingungen sind dabei einzuhalten.

Fragenkomplex 5:

- Wurde das Projekt nach Plan durchgeführt (on time / on budget)?
- Gab es Probleme mit dem Führungspersonal, mit Mitarbeitenden? Gab es aktive Opposition, sogenannte Heckenschützen? Wie wurden sie gelöst?
- Sind die Schlüsselpersonen während des Prozesses abgesprungen?
- Wie wurde kommuniziert? Ausreichend und zielorientiert?
- Wie wurde die Partizipation ermöglicht?
- Wie autonom war die Projektleitung in der Umsetzung des Projektes?

4.2.3 Post-Merger

Nach dem Wandel benötigt die neu gegründete Einheit Zeit. In dieser Phase werden die eingeführten Strukturen geprüft und gegebenenfalls angepasst. Die neue Organisation muss sich von den alten Mustern lösen und eine neue Kultur entwickeln. Dabei werden der Fusionsprozess und die strategischen Optionen geprüft. Die Dauer dieser Phase sowie die stattfindenden Korrekturmassnahmen werden gemessen.

Fragenkomplex 6:

- Hat der erhoffte Wandel stattgefunden?
- Wie viel Zeit hat der gesamte Wandel in Anspruch genommen?
- Welche Teilprojekte mussten nach der effektiven Fusion nachgeholt werden?
- Welche zusätzlichen Massnahmen mussten ergriffen werden, um die Struktur zum Funktionieren zu bringen?
- Hat ein Kulturwandel stattgefunden? Wie lange hat er gebraucht?

4.2.4 Kriterien, Messwerte & Analyse

Die Ergebnisse der Fusion können nur gemessen werden, wenn die Ziele zu Beginn klar formuliert werden. In diesem Teil werden die Quantifizierung der Ziele, die Kontrollschlaufen und die Prozessanalyse dokumentiert. Es wird insbesondere untersucht, ob diese Schritte formell oder informell stattgefunden haben. Der gesamte Prozess wird qualitativ bewertet.

Fragenkomplex 7:

- Wurden die Ziele quantifiziert formuliert? Wenn ja welche und wie?
- Wurde die Zielerreichung regelmässig überprüft? Quantitativ? Qualitativ?
- Wurde dazu ein entsprechendes Instrument verwendet?
- Wurden die politischen Vorgaben in Ziele und Kriterien umgewandelt?
- Wie lange hat die eingeführte Struktur überlebt?
- Wurde das eingeführt, was geplant war?
- Was wurde erreicht? Was wurde nicht erreicht?
- Was waren die grössten Hürden in der Durchführung des Projektes?
- Waren die Vorgaben klar genug?
- War das Projekt sauber vorbereitet und aufgegleist?
- Wurde das Projekt so durchgeführt wie geplant?
- Was müsste man anders machen?
- Was sind die Haupterkenntnisse aus diesem Projekt?

5. Qualitative Untersuchungen: Drei Fallstudien

5.1 Einleitung zu den Fallstudien

Zur Überprüfung des konzeptionellen Bezugsrahmens wurden drei Fusionsfälle qualitativ untersucht. Die Daten dazu wurden mit Recherchen, Dokumentenanalysen und Interviews zusammengetragen. Die Untersuchungen erfolgen entlang der Struktur des Bezugsrahmens (Siehe Kapitel 1) und haben zum Ziel, den Aufbau und die Zusammenhänge zu analysieren.

Im ersten Teil dieses Kapitels werden die Fallstudien aufgebaut und dargestellt. Es handelt sich dabei um folgende Fälle:

- *Haute Ecole d'ingénierie et de Gestion du canton de Vaud* (HEIG-VD): entstand 2006 aus der Fusion der Ecole d'Ingénieurs du canton de Vaud und der Haute Ecole de Gestion. Bildet zurzeit 1600 Studierende aus.
- *Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Technik* (FHNW): entstand 2006 aus der Fusion der Hochschulen für Technik Solothurn, Aargau und Beider Basel (ohne Bauingenieurwesen). Bildet zurzeit 1400 Studierende aus.
- *Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau* (BFH-AHB): entstand 2003 aus der Fusion der Schweizerischen Hochschule für die Holzwirtschaft SH-Holz (Holzingenieurwesen & TS Holz) in Biel, der Architektur aus den HTAs Bern, Biel und Burgdorf sowie aus dem Bereich des Bauingenieurwesens aus Burgdorf. Die BFH-AHB bildet zurzeit 800 Studierende aus.

Die drei Fallbeispiele wurden ausgewählt, da sie alle aus der Fusion einzelner Teilschulen einer Schweizer Fachhochschule entstanden sind. Sie wurden innerhalb der letzten zehn Jahre, als erste Strukturbereinigungsmassnahme nach der Bildung der Fachhochschulen gegründet. Alle untersuchten Fälle haben gemeinsam, dass sie mindestens einen Bereich der Technik umfassen und von einer geografischen Verschiebung betroffen waren bzw. sind. Weiter wurde darauf geachtet, dass bei allen untersuchten Fusionen eine Kontinuität in der operativen Führung vorhanden war.

5.2 Fragenkatalog und Interviewleitfaden

Die zu den Fallstudien erhobenen Daten wurden durch Interviews ergänzt. Die Befragungen wurden in Form von problemzentrierten Interviews durchgeführt. An der BFH und der FHNW wurden je drei und an der HEIG-VD zwei Interviews durchgeführt. Jeweils mindestens eine Person wurde aus der strategischen oder politischen und eine aus der operativen Leitungsebene befragt. Jedes Interview dauerte ca. 90 Minute und wurde aufgezeichnet. Der Leitfaden (Im Anhang, siehe s. XVI) sowie der Projektplan wurden den interviewten Personen im Vorfeld zur Verfügung gestellt. Die erarbeiteten Fallstudien wurden den Interviewpartnern zur Korrektur von Fakten zugestellt.

Der Interviewleitfaden wurde nach dem Bezugsrahmen aufgebaut und umfasst die unterschiedlichen Fragenkomplexe. Bei den Interviews wurden nicht systematisch alle Fragen gestellt. Die Auswahl der Interviewpartner ermöglicht eine umfassende Analyse der Fälle.

5.3 Haute Ecole d'Ingéniérie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD)

5.3.1 Einleitung

Die HEIG-VD wurde 2004 aus den Ingenieur- und Wirtschaftshochschulen des Kantons Waadt gegründet. Dieser Prozess erfolgte dank eines starken politischen Willens, mit einer Standortkonzentration in die Peripherie. Diese Fusion bildet einen interessanten Fall eines interdisziplinären Zusammenschlusses. Die Entwicklung dieser Organisationen erfolgte unter dem gemeinsamen Dach der grössten Schweizerischen Fachhochschule, der Westschweizer HES-SO.

Zur Dokumentierung der Fallstudie wurden folgende Personen interviewt:

- Catherine Hirsch: 2006-2007 Fachbereichsleiterin Betriebswirtschaft, Hochschule für Wirtschaft; 2007-2011, Vize-Direktorin und seit 2011 Direktorin der HEIG-VD.
- Christian Kunze: bis 2006 Direktor der Ecole d'Ingenierus du Canton de Vaud; 2006-2011 Gründungsdirektor der HEIG-VD. Seit 2011 in Pension.

5.3.2 Meilensteine

Die Reihenfolge der Hauptereignisse, welche zum Fusionsprozess führte, wird hier aufgelistet:

- **1956**: Gründung des « Technicum Cantonal Vaudois » (TCV) in Lausanne
- **1969**: Umbenennung in « Ecole technique supérieure de l'Etat de Vaud » (ETSEV)
- **1975**: Umzug der Schule nach Yverdon-les-Bains.
- **1979:** Umbenennung in « Ecole d'ingénieurs de l'Etat de Vaud » (EINEV)
- **1980:** Gründung der « Ecole Supérieure de Cadres pour l'Economie et l'Administration » (ESCEA) in Lausanne.
- **1996:** Umbenennung der ESCEA in die « Haute Ecole de Gestion du Canton de Vaud » (HEG-VD)
- **1997**: Gründung der « Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale » (HES-SO)
- **1998**: Fusion der drei waadtländischen Ingenieruschulen « Ecole d'ingénieurs de Lausanne » (EIL, Teilzeitausbildung), « Ecole suisse d'ingénieurs des industries graphique et de l'emballage » (ESIG+) und « Ecole d'ingénieurs de l'Etat de Vaud » (EINEV). Die neue Organisation heisst « Ecole d'ingénieurs du Canton de Vaud » (EIVD).
- **2004**: Regierungsratsbeschluss zur Fusion der EIVD und der HEG-VD zur « Haute Ecole d'Ingéniérie et de Gestion du Canton de Vaud » (HEIG-VD).
- **2006**: Einweihungsfeier der HEIG-VD in Yverdon.

Die Entwicklung der Hochschullandschaft im Kanton Waadt wurde durch die Entstehung der Eidgenössischen Technischen Hochschule (EPFL) geprägt. Diese entstand, in Analogie zur

Ecole Centrale de Paris, zuerst als Ecole Spéciale de Lausanne und dann als Teil der Université de Lausanne. Die EPFL entstand 1969 durch die Nationalisierung der Ecole Polytechnique de l'Université de Lausanne (EPUL).

Diese Fallstudie untersucht die Fusion der Bereiche Technik und Wirtschaft im Kanton Waadt zur Bildung der HEIG-VD in Yverdon. Dabei wurden zwei technische Vollzeit- und eine technische Teilzeitschule mit der Hochschule für Wirtschaft zusammengeführt. Die vorgelagerten Prozesse, die Situation in den Teilschulen sowie die politische Lage zum Zeitpunkt der Fusion werden im nächsten Abschnitt präzisiert.

5.3.3 Bedingungsgrössen

Der Kanton Waadt ist der grösste Kanton der Westschweiz und der drittgrösste in der Schweiz. Seine Bildungslandschaft ist durch eine starke Universität und der EPFL geprägt. Der Kanton spielte eine zentrale und führende Rolle bei der Entstehung der HES-SO. Der Kanton Waadt ist wirtschaftsstark und verfügt, mit Lausanne und Yverdon, über zwei zentrale Standorte und eher schwachen Randregionen.

Die Entwicklung der Ingenieurschulen im Kanton Waadt wurde stark durch die Entwicklung der EPFL geprägt. Diese entstand aus der 1853 gegründete Ecole Spéciale de Lausanne, welche sich zur Ecole d'ingénieurs de l'université de Lausanne und zur Ecole Polytechnique de l'Université de Lausanne entwickelte. Parallel zur Entwicklung und Nationalisierung dieser Organisation wurde das Kantonale Technikum gegründet, um der Wirtschaft die notwendige Fachkraft mittels praxisnahen Kompetenzen weiterzubilden.

In den Siebzigerjahren bestand das technische Bildungsangebot im Kanton Waadt aus der EPFL in Lausanne, der kantonalen Technischen Hochschule in Yverdon, der privaten „Ecole Supérieure de l'Industrie Graphique" und der privaten Teilzeitschule „Ecole d'Ingénieurs de Lausanne". Diese dichte Besiedelung der Bildungslandschaft führte zur Entwicklung einer internen Konkurrenzsituation sowie zu regelmässigen Strukturoptimierungen. Der Kanton Waadt war dabei bemüht, beide Grossstädte, Yverdon und Lausanne, paritätisch zu behandeln.

Anfangs der Neunzigerjahre wurden die Mittel knapp, insbesondere für die privaten Hochschulen. Dies wirkte als Impuls und ermöglichte die Entwicklung eines Fusionsprozesses. Schrittweise wurde somit eine zentrale kantonale Hochschule gegründet. Der Prozess wurde systematisch von den Schulen initiiert und durch die Politik unterstützt. Insbesondere an der Ingenieurschule war ein starker Wille vorhanden, die Strukturen weiterzuentwickeln. Dies war unter anderem damit verbunden, dass 1993 ein innovativer und entwicklungsfreudiger junger Direktor an die Spitze der Organisation gewählt wurde. Die formelle Fusion, mit Umzug aller Teilelemente nach Yverdon, erfolgte unter anderem weil in Lausanne zu wenig Platz vorhanden war für die Entwicklung der Teilorganisationen.

Die Fusion von Teil- mit Vollzeitschulen war besonders kritisch, da in den Organisationen sehr unterschiedliche Kulturen herrschten. Diesen Aspekten wurde systematisch zu wenig

Achtung geschenkt. Das Personal identifizierte sich stark mit der eigenen Organisation sowie mit dem Standort. Die hohe Dichte an Hochschulen führte zu einer Konkurrenzsituation und bildete somit eine schwache Basis für die Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten.

Die externen Bedingungsgrössen waren stark geprägt durch die Entwicklungen der Fachhochschulen auf nationaler Ebene, der Konkurrenz zur EPFL sowie die Entstehung der HES-SO. Durch den Druck zur Konzentration und Profilierung der Hochschulen motivierte der Bund die Organisationen, eine kritische Grösse zu erreichen. Es war klar, dass mittelfristig kleinere Teilschulen einen schweren Stand haben würden. Die Waadtländische Regierung spielte, bis auf die Standortentscheide, bei den Prozessen keine führende Rolle. Die Hochschulen waren in der Gründungsphase der HES-SO am Wirtschaftsdepartement angesiedelt. Der Wechsel zur Bildungsdirektion erfolgte während dem Entstehungsprozess der HEIG-VD.

Das Personal der betroffenen Institutionen war seit den Siebzigerjahren durch Wandel beeinflusst. Die kleinen, profilierten Organisationen wie die Teilzeitschule oder die spezialisierte Schule für Drucktechnologie bildeten Fronten gegen weitere Wechsel. Die starken Stakeholder waren die Ingenieur- sowie die Wirtschaftsbereiche. Sie übernahmen systematisch eine führende Rolle bei den diversen Wandelprozessen. Die Entstehung der HEIG-VD erfolgte somit nach einer Reihe von kleineren und mittleren Fusionsprozessen im Umfeld der nationalen Portfoliobereinigung.

5.3.4 Pre-Merger

Das Fusionsprojekt der HEG-VD und der EIVD wurde von der Leitung beider Schulen initiiert und mit der Unterstützung der Politik umgesetzt. Der Direktor der Ingenieurschule ergriff zusammen mit dem Bereich Wirtschaft die Gelegenheit, die gesamte Schule über die Merkmale Grösse, Nutzung von Synergien und die Entwicklung innovativer Angebote stark zu positionieren. Der Grundtreiber war, mit der Fusion eine kritische Grösse zu erreichen. Dies sollte ohne geographische Verschiebung ermöglicht werden, was in der Startphase für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wichtig war. Dieser Grundsatz wurde jedoch überraschenderweise durch die Politik anders entschieden. Mit dem Beschluss vom 12. Januar 2005 bestätigte der Regierungsrat, dass eine gemeinsame Hochschule für Technik und Wirtschaft am Standort Yverdon gebildet werden sollte. Die Räumlichkeiten in Lausanne mussten per 2006 geräumt sein. Durch diesen Beschluss war die Standortfrage geklärt und der Zeitraum für den Fusionsprozess definiert.

Der Entscheid der Verschiebung des Fachbereichs Wirtschaft nach Yverdon löste bei der HEG-VD keinen unüberwindbaren Widerstand aus. Auf der einen Seite wurde die Sinnfrage einer Verschiebung in eine schwächere Wirtschaftsregion und in ein Einzugsgebiet gestellt. Auf der anderen Seite boten die Räumlichkeiten in Lausanne kein Wachstumspotenzial. In den wenigen zur Verfügung gestandenen Austauschgefässen konnten die offenen Fragen beantwortet und die Mitarbeitenden für die örtliche Verschiebung gewonnen werden.

Im Rahmen der Projektvorbereitung setzte die Erziehungsdirektion einen Projektleiter ein. Dieser verfügte über ausserordentlich gute Kommunikations- und Integrationsfähigkeiten. Er

konnte die notwendige Flexibilität in die Projektplanung einbringen und verhandelte mit der kantonalen Verwaltung.

Ein wesentlicher Teil der Projektvorbereitung tangierte den Personalbereich. Einzelne Führungspersonen der alten Organisation konnten sich mit dem Gedanken einer Fusion nicht anfreunden. Lösungen konnten rechtzeitig gefunden werden, indem diverse Verschiebungen und Frühpensionierungen vorgenommen wurden. Ein zukunftsorientiertes Führungsteam konnte somit zusammengestellt werden. Die Führungsstellen der neuen Organisation wurden nicht ausgeschrieben, sondern durch bestehende Führungspersonen besetzt. Geplant wurde eine Teilfusion: Der Fachbereich Wirtschaft zog nach Yverdon und somit nicht an den gleichen Standort wie die Fachbereiche Technik.

5.3.5 Merger

Organisation: Das Fusionsprojekt wurde vom Vorsitzenden der Ingenieurschule von Yverdon geleitet. Er spielte im ganzen Prozess eine zentrale Rolle und setzte seine Vision um. Das Projekt wurde in Teilprozesse gegliedert, wobei der Umzug des Fachbereichs Wirtschaft nach Yverdon der grösste Teil der Ressourcen in Anspruch nahm. Die Teilprozesse „Verwaltung“, „Räumlichkeiten“ und „Synergien“ wurden definiert.

Kommunikation: Die Mitarbeitenden wurden systematisch über den Fortschritt des Projektes informiert. Dies erfolgte durch schriftliche sowie mündliche Kommunikation. Verschiedene grosse Informationsveranstaltungen, an denen die ganze Leitung präsent war, fanden statt. Die Möglichkeit, Fragen und Ängste dabei zum Ausdruck zu bringen, wurde von den Mitarbeitenden sehr geschätzt.

Personal: Die Partizipation der Mitarbeitenden wurde stufengerecht umgesetzt. Das Personal wurde gebeten, sich zu den Unterrichts- und Büroräumlichkeiten sowie zur Gestaltung und Bestimmung des eigenen Arbeitsplatzes zu äussern. Die Voten wurden berücksichtigt und individuelle Lösungen konnten entwickelt werden. Das Personal wurde ebenfalls mehrmals eingeladen, die Baustelle der zukünftigen Hochschule in Yverdon zu besichtigen. Somit war allen Mitarbeitenden vor dem Umzug klar, wo ihre Arbeitsplätze sein würden.

Strukturwandel: Zwischen 2004 und 2006 fusionierten die HEG-VD und die EIVD. Die HEG-VD konnte somit neue Räumlichkeiten in Yverdon beziehen. Parallel zu diesem Prozess musste der Betrieb der Teilschulen sichergestellt, die Bologna-Reform umgesetzt und neue Führungsstrukturen geschaffen werden.

Kulturwandel: Das Ziel des Teilprozesses „Synergien“ war die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und einer gemeinsamen Kultur der Bereiche Wirtschaft und Ingenieurwesen. Die Arbeit wurde während der Fusion aufgenommen und die Gruppe wurde nach dem Umzug aufgelöst. Die Kulturunterschiede wurden unterschätzt und im Rahmen des Projektes nicht explizit berücksichtigt.

Strategiewandel: Die Strategie wurde nicht von der Politik vorgegeben. Der Leiter der Hochschule für Technik in Yverdon hat seine Vision gemeinsam mit den weiteren Beteiligten zu

einer Fusionsstrategie entwickelt. Dieser Prozess erfolgte nicht formell und es entstanden keine eindeutigen Strategiedokumente. Die Fusion wurde als Projekt realisiert und die entstandene Organisation entwickelte *a posteriori* eine neue Strategie.

5.3.6 Post-Merger

Die starken Kulturunterschiede zwischen den verschobenen und der bestehenden Organisationen in Führung und Verwaltung wurden im Projekt wenig berücksichtigt. Die Kulturentwicklungsprozesse wurden im Teilprozess „Synergien“ initiiert und nach der Fusion unterbrochen. Im Wesentlichen durchlief der Fachbereich Wirtschaft sowie die verschobenen Ingenieurschulen einen umfangreichen Organisationsentwicklungsprozess. Die Ingenieurschule in Yverdon konnte weitgehend im selben Modus weiterfahren und wurde kaum gefordert, sich an die neuen Umstände anzupassen.

Vereinzelte Projekte und Inhalte konnten zwischen Ingenieurwissenschaften und Wirtschaft entwickelt werden. Somit wurden neue *Curricula* wie „Wirtschaftsingenieur-in“ „Medieningenieur-in“ entwickelt. Diese gemeinsamen inhaltsrelevanten Projekte förderten den Austausch zwischen den Dozierenden und verhalfen, die Fusion umzusetzen.

Ein Kulturentwicklungsprogramm wurde 2013 wieder aufgenommen. Die neue Direktorin, ehemalige Leiterin des Fachbereichs Wirtschaft und im Prozess zuständig für den Teilprozess „Synergien“, ergriff diese Initiative und führt die Arbeit nun weiter. Die Fachbereiche werden näher gebracht, gemeinsame Veranstaltungen werden organisiert und ein gemeinsamer Campus in Yverdon wird geplant. Zurzeit sind weiterhin beide Teilorganisationen in Yverdon, jedoch an zwei unterschiedlichen Standorten.

2013 bildet ein weiterer Meilenstein im Zuge der Nachbearbeitung des Fusionsprozesses. In diesem Jahr wurde das lang erhoffte Fachhochschulgesetz eingeführt. Der Kanton Waadt schafft somit, fünfzehn Jahre nach der Einführung der Fachhochschulen, eine klare Grundlage zur Führung der HEIG-VD.

5.3.7 Analyse

Standort: Die Standortfrage war auch in diesem Prozess zentral. Die Regierung spielte dabei eine zentrale Rolle. Der Entscheid der örtlichen Konzentration aller Fachbereiche in Yverdon konnte nicht von der Schulleitung gefasst und umgesetzt werden. Die führende Rolle der Regierungsrätin Lyon war in dem Prozess entscheidend. Weshalb die kantonale Peripherie gewählt wurde, kann auf unterschiedlichste Faktoren zurückgeführt werden. Die starke Position der EPFL in Lausanne sowie die komplexen Schnittstellen zwischen den technischen Institutionen innerhalb des Kantons, können dabei zur Begründung der Campuslösung in Yverdon beigezogen werden.

Umfang und Strategie: Die Bildung einer gemeinsamen kantonalen Hochschule für Wirtschaft und Technik ermöglichte dem Kanton Waadt seine führende Position in der HES-SO zu bestätigen. Mit dem politischen Entscheid, die Fusion gleichzeitig mit der Standortkon-

zentration durchzuführen, konnte einen wesentlich grösseren Schritt zur Entwicklung einer starken Hochschule erzielt werden. Das Potenzial der Verbindung von Technik und Wirtschaft wurde noch nicht aktiviert. Eine komplette Fusion, inklusiv Kulturentwicklungsmassnahmen, hätte die neu gegründete Organisation stärker gemacht. Andere Prioritäten und ein begrenzter räumlicher Spielraum haben die Umsetzung eines umfangreichen Campus erschwert. Dieses Projekt hätte das Potenzial für ein umfangreiches Reengineering gehabt. Das Opportunitätsfenster war wohl für ein Reorganisationsprojekt bestimmt.

Zeitdruck: Nach einer langen Planungsphase wurde das Projekt unter hohem Zeitdruck umgesetzt. Ausschlaggebend waren die Platzverhältnisse und die im Bereich Wirtschaft gekündigten Mietverträge in Lausanne. Der Treiber für eine erfolgreiche Fusion war gegeben.

Asymmetrie: Dieser Fusionsprozess konnte nicht symmetrisch realisiert werden. Der Bereich der Ingenieurwissenschaften war bereits in Yverdon und musste nicht umziehen. Diese Teilorganisation empfand den Prozess als eine Erweiterung des Leistungsangebotes und dies bedingte keine wesentliche Anpassung. Dass der Direktor der Ingenieurschule die Direktion der neuen Organisation übernahm, stärkte diese Wahrnehmung. Der Bereich Wirtschaft musste hingegen umziehen und eine neue Identität entwickeln. Diese ungleiche Wahrnehmung desselben Prozesses hat dazu geführt, dass die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur sehr viel Zeit in Anspruch nahm bzw. nimmt. Dieser Prozess ist 2013 noch nicht abgeschlossen und wird sich voraussichtlich bis zum Umzug der Wirtschaft zu den Ingenieurwissenschaften erstrecken.

Kulturen: Die Zeit, welche für Kulturentwicklung notwendig ist, wurde nicht genügend berücksichtigt. Der entsprechende Teilprozess wurde nach der Fusion unterbrochen. Die vorhandenen Differenzen zwischen den Fachbereichen verunmöglichten die Entwicklung einer integrierten Strategie. Die Fusion konnte trotzdem erfolgreich umgesetzt werden. Die erhofften Synergien und die interdisziplinären Aktivitäten wurden jedoch nur ansatzweise realisiert. Das Potenzial der fusionierten Organisation konnte nicht vollumfänglich aktiviert werden. Die Vorschläge, welche zum Zeitpunkt der Fusion formuliert wurden, werden zurzeit schrittweise umgesetzt. Unterschiedliche Massnahmen mit dem Ziel, die Organisation zu flexibilisieren, eine Team-Kultur zu etablieren und transdisziplinäre Aktivitäten zu verstärken, wurden bereits ergriffen.

Personalwechsel: Im Verlauf des Projektes mussten unterschiedliche Personen ersetzt werden. Es ist legitim, dass gewisse Führungspersonen oder Mitarbeitende mit der Fusion nicht zurechtkommen. Dieser Prozess benötigt eine hohe Aufmerksamkeit der Führungspersonen und bindet Ressourcen. In diesem Fusionsprojekt mussten einige Führungspersonen ersetzt werden. Der Kulturentwicklungsprozess ist auch deshalb langwierig, weil er mit Generationenwechsel bei den Dozierenden verbunden ist. Diverse Mitarbeitende aus den kleiner fusionierten Teilschulen konnten zu Führungspositionen befördert werden. Dies ermöglichte die Vertrauensbildung innerhalb der neuen Organisation.

Führung: Die HEIG-VD entstand hauptsächlich durch den starken Willen einzelner Führungspersonen, die Hochschule über die Grösse stark zu positionieren. Die Führungspersonen

spielten im Entwicklungsprozess eine duale Rolle. Zum einen konnte der Prozess nur dank innovativer Direktorinnen und Direktoren ausgelöst und durchgeführt werden. Zum anderen wurde der Prozess durch renitente Vorsitzende immer wieder abgebremst. Nach der Pensionierung dieser Personen konnten wichtige Meilensteine erreicht werden.

Moderation: Der Einsatz einer Vermittlungsperson zwischen Verwaltung und Hochschule wurde als entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung betrachtet. Eine klare Rollenteilung sowie eine moderierende Person an der Schnittstelle zwischen Hochschule, Verwaltung und Politik ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

HES-SO: Die Schnittstellen zur Dachorganisation HES-SO sind komplex. Die Bereiche Wirtschaft und Ingenieurwesen werden durch separate Gremien innerhalb der Dachorganisation koordiniert. Die unterschiedlichen Wirtschaftsschulen der HES-SO arbeiteten effizient zusammen und bildeten eine homogene Gruppe. Die HES-SO konnte in dem Bereich die Rolle der Dachorganisation effizient einnehmen. Im Bereich des Ingenieurwesens hingegen herrschte eine grosse Konkurrenz. Die Bestrebungen der HES-SO, das Angebot zu profilieren, führten zu harten Fronten. Die Entwicklung einer gemeinsamen kantonalen Organisation wurde somit durch komplexe Abstimmungsverfahren mit einer übergeordneten suprakantonalen Organisation geprägt.

Erfolg: Dieses Fusionsprojekt wurde gleichzeitig mit der Einführung der Bologna-Reform in einer entstehenden, interkantonalen Hochschule ohne solide Rechtsgrundlage durchgeführt. Das Ergebnis kann insgesamt als erfolgreich bezeichnet werden. Die HEIG-VD ist mittlerweile bekannt und national positioniert. Die Studierendenzahlen konnten nach einigen Startschwierigkeiten ausgebaut werden. 2013 bestehen kaum Probleme, die auf den Fusionsprozess zurückzuführen sind. Dies deutet zweifelsohne auf eine starke Führung und auf die Robustheit einer Hochschule hin.

Potenzial: Die HEIG-VD hat jedoch noch nicht das volle Potenzial ausgeschöpft. Eine Fusion hat stattgefunden: die Integration ist jedoch noch ausstehend. Ab 2013 wird die Hochschule über ein entsprechendes Hochschulgesetz verfügen, das eine grössere Autonomie zugesteht. Um den zugeteilten Spielraum effizient zu nutzen, ist es unabdingbar, dass die Organisation noch stärker geführt wird. Somit wird in den nächsten Jahren ein weiterer Paradigmenwechsel erfolgen, indem der Fokus auf einer effizienten und transparenten Führung liegt.

5.4 Hochschule für Technik, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

5.4.1 Einleitung

Die Hochschule für Technik der FHNW wurde 2006 aus der Fusion des Departements für Technik der Fachhochschule Aargau, des Departements Industrie der Fachhochschule beider Basel und des Bereichs Technik der Fachhochschule Solothurn gegründet. Die Entstehung der FHNW ermöglichte eine komplett neue Organisationsform. Die Entstehung dieser Hochschule entspricht somit eher einem Business Reengineering nach Hammer (Hammer & Stanton, 1995) als einer klassischen Organisationsentwicklung. Solche grossen Schritte sind im Hoch-

schulbereich selten. Dies erfolgte zudem in einem höchst komplexen interkantonalen Umfeld unter Druck des Bundes. Aufgrund dieser Ausgangslage hat der Autor diesen Fall ausgewählt.

Zur Dokumentierung der Fallstudie wurden folgende Personen interviewt:

- Jürg Christener: 1999-2002 Direktor FH Solothurn; 2002-2005 Direktor des Dept. Technik der FH Aargau; seit 2005 Direktor der Hochschule für Technik der FHNW.
- Richard Bührer: 2000-2004: Direktor FHBB; 2004-2006 Gesamtprojektleiter Gründung FHNW; 2006-2010 Direktionspräsident FHNW. Seit 2011 in Pension.
- Rainer Huber: 2001-2009 Bildungsdirektor Kanton Aargau, tatkräftiger Gründer der FHNW; seit 2009 als Berater tätig.

5.4.2 Meilensteine

Die Sequenz der Hauptereignisse, welche zum Fusionsprozess führte, wird hier aufgelistet (Bortolani, 2006, pp. 176-177):

- **1963**: Gründung Technikum Muttenz; Gründung Abendtechnikum Grenchen-Solothurn
- **1965**: Gründung HTL Brugg-Windisch
- **1973**: Umbenennung Technikum Muttenz in Ingenieurschule HTL beider Basel
- **1976**: Umbenennung Abendtechnikum Grenchen in Ingenieurschule HTL Grenchen-Solothurn
- **1994**: Gründung Ingenieurschule HTL Oensingen
- **1997**: Überführung HTL beider Basel in FH beider Basel; Fusion HTL Grenchen und Oensingen.
- **1998**: Gründung der FH Solothurn in Olten; Gründung der FH Aargau
- **2003**: Umzug der Technik von Oensingen nach Olten
- **2004**: Beschluss zur Fusion FH und PH Aargau, Solothurn, beider Basel zur Fachhochschule Nordwestschweiz. Entscheid der Konzentration der technischen Bereiche in Brugg-Windisch ohne Bau und Life Sciences (Muttenz). Initiierung des Fusionsprozesses. Wahl des zukünftigen Leiters der Hochschule für Technik und Auftragserteilung zur Umsetzung des Teilprojektes Technik.
- **2006**: Einweihung der FHNW mit der Hochschule für Technik in Brugg-Windisch

Die Komplexität dieses Prozesses ist vor allem auf die Beteiligung unterschiedlicher Kantone sowie auf den Druck des Bundes zurückzuführen. Trotz aller Schwierigkeiten kann auch dieser Prozess als erfolgreich bezeichnet werden und bildet deshalb einen interessanten Fall.

5.4.3 Bedingungsgrössen

Die Bildung der Hochschule für Technik erfolgte im Rahmen der Gründung der Fachhochschule Nordwestschweiz. Der Bundesrat legte am 2. März 1998 den Grundstein zur Bildung der FHNW mit der befristeten Bewilligung von sieben Fachhochschulen. Die Kantone BS, BL, SO und AG haben dabei die Auflage bekommen bis 2003 eine gemeinsame Fachhochschule zu gründen (APS, 1998).

1999 versuchten die Regierungen der Kantone AG und SO, mit einer Vereinbarung eine gemeinsame Hochschule an den Standorten Olten und Aarau zu gründen. Der Kanton Aargau war in dem Prozess der stärkste Partner und löste durch eine offensive Haltung, insbesondere bei beiden Basler Kantonen, eine Abwehrreaktion aus. Dieser Versuche war zu stark politikgetrieben und der Kanton Aargau brach im Mai 2001 die bilateralen Bemühungen AG / SO ab. Er initiierte die vom Bund gewünschte vierkantonale Lösung mit neuen Ansätzen. Eine gemeinsame Vision wurde entwickelt und dem Kooperationsrat wurden neue Aufgaben, Kompetenzen und die notwendigen Ressourcen zur Entwicklung der FHNW zugewiesen (APS, 2001).

Die Kantone wurden aktiv und legten die Rahmenbedingung zu einer Fusion fest. Der Kanton Aargau entschied 2001, die kantonalen Standorte in Brugg-Windisch zu konzentrieren. Dies ermöglichte unter anderem eine effiziente Akquise im Raum Zürich. Der Kanton Solothurn traf die Entscheidung, die Standorte in Olten zu konzentrieren. Im März 2002 wurde der Prozess professionell aufgegleist und von einer externen Beratung betreut. Im Mai 2002 konnte, im Rahmen von drei Workshops mit den Schlüsselmitarbeitenden (> 100 Personen), eine gemeinsame Charta entwickelt werden. Dieser Prozess wurde ohne Druck und konsensorientiert geführt. Die Partizipation war entscheidend für den Erfolg des gewählten Vorgehens.

2003 war das Jahr des politischen Durchbruchs. Ein Opportunitätsfenster eröffnete sich und die betroffenen Erziehungsdirektoren einigten sich zur Fusion der kantonalen Fachhochschulen zur Fachhochschule Nordwestschweiz. Einzig der Kanton Solothurn bot noch Widerstand und musste an Bord geholt werden. Die Regierung von diesem Kanton lenkte ein, nachdem eine dreikantonale Lösung ohne Solothurn als gültige Alternative vorgelegt worden war.

Der Entstehungsakt der FHNW erfolgte am 26. Mai 2004 mit einer Pressekonferenz der Bildungsminister der Kantone SO, AG, BS und BL. Der starke politische Wille des Kantons Aargaus wurde durch Regierungsrat Rainer Huber verkörpert. Er hat die Entstehung dieser interkantonalen Lösung stark geprägt. Ein Staatsvertrag wurde unterzeichnet und die Fusionen in den Fachbereichen konnten definiert werden.

Die Kantone Aargau, Solothurn, Basel-Stadt und Basel-Landschaft wurden vom Bund ermuntert, eine gemeinsame Fachhochschule zu gründen. Der Kanton Aargau war der zentrale Trägerkanton und hat auch strategisch eine führende Rolle übernommen. Das Kräfteverhältnis hat zu Spannungen geführt und den Abstimmungsprozess erschwert. Dem Grosskanton Aargau wurde in den Siebzigerjahren den Aufbau einer Universität nicht gestattet. Das politische Interesse war dementsprechend gross, dass die FHNW einen starken Standort im Kanton Aargau entwickelt. Die vier Bildungsdirektoren lösten die Spannungen bei der Zuteilung von Haupt- und Nebenstandorten in den verschiedenen Fachbereichen, in einem ausgewogenen Prozess von Geben und Nehmen.

Die externen Bedingungsgrössen wurden stark vom Prozess der Entstehung der Fachhochschulen geprägt. Die Auflage des Bundes zur Bildung der FHNW war eine wesentliche Rahmenbedingung und gab den Betroffenen eine die notwendige Legitimierung zur Entwicklung

eines ambitiösen Projektes. Der enge Zeitplan, um das Momentum zu nutzen, wurde von den beteiligen vier Regierungsräten gesetzt.

Das Personal war bis zum Entscheid der Standorte und der Entwicklung der endgültigen Lösung stark verunsichert. Die Partizipationsmöglichkeiten und eine effiziente interne Kommunikation ermöglichten die Schaffung einer sauberen Ausgangslage zur Umsetzung der Teilfusionen. Die Organisation wurde bereits im Vorfeld auf den Change-Prozess und die Gründung der FHNW vorbereitet. Die Bestimmung der Direktorinnen und Direktoren, die Festlegung einer gemeinsamen strategischen Stossrichtung und die Projektsteuerung ermöglichten klare Rahmenbedingungen für die Entstehung der neuen Hochschulen.

Die bewegte Entstehungsgeschichte der FHNW führte zur Bildung von harten Fronten zwischen den beteiligten Kantonen. Die grossen Unterschiede der Teilorganisationen und die kantonale Identifikation wirkten bereits im Vorfeld der Entstehung der Hochschule für Technik als hemmende Faktoren. Die standorts- und fachbereichsspezifischen Kulturen mussten in den Prozess integriert und zur Anerkennung eines gemeinsamen Daches geführt werden.

5.4.4 Pre-Merger

Die Bildung der FHNW setzte unterschiedliche Fusionsprozesse voraus, welche innerhalb von Teilprojekten realisiert wurden. Den wichtigsten Schritt in diesem Prozess stellte die formelle Wahl der zukünftigen Vorsitzenden der Teilhochschulen dar. Alle Führungsstellen wurden vor der Fusion ausgeschrieben und besetzt. Diese Personen wurden beauftragt, die Fusion, welche zur Bildung der eigenen Hochschule führen sollte, durchzuführen.

Mit dem Entscheid zur Bildung der Fachhochschule Nordwestschweiz mussten einzelne Fachbereiche und Standorte zu Teilschulen fusioniert werden. Die künftige Hochschule für Technik musste aus der Fusion des Departements für Technik der Fachhochschule Aargau, des Departements Industrie der Fachhochschule beider Basel und des Bereichs Technik der Fachhochschule Solothurn entstehen. Der Standort in Oensingen musste somit geschlossen und Bereiche der Technik von Aarau und Muttenz nach Brugg-Windisch verlegt werden. Am Standort Muttenz wurden die Life Sciences aufgebaut und die Bereiche Bau und Architektur angesiedelt. Die Bestimmung des Standortes war Teil der Rahmenbedingungen. Die Wahl erfolgte aus strategischen Gründen, insbesondere durch die Erschliessung des Einzugsgebiets Zürich.

Jürg Christener, bislang Direktor des Departements für Technik an der FH Aargau, wurde als Leiter der Hochschule für Technik der FHNW gewählt. Er fasste somit den Auftrag, diese Organisation zu gründen, den Prozess zu planen, die Fusion zu vollziehen und die neue Hochschule zu leiten. Die Projektstruktur stand bereits fest und das Ziel war, die Aufbau- und Ablauforganisation der künftigen Hochschule für Technik festzulegen und umzusetzen.

Der Schnitt zwischen Rahmenbedingungen und Projektvorbereitung war nicht klar identifizierbar. Die effektive Planung der Fusion im Bereich Technik startete mit der Unterzeichnung des Staatsvertrags im Mai 2004 und endete im August 2005 mit dem Antrag zur Genehmi-

gung der neuen Aufbauorganisation. Im Vorfeld der Umsetzung wurden zwei Workshops vom Teilprojektleiter organisiert. Diese hatten zum Ziel, ein Organisationsmodell zu entwickeln. Das Ergebnis wurde von der Gesamtprojektleitung angenommen und in einen Umsetzungsauftrag umgewandelt.

Dieses Projekt wurde als Teilprojekt der gesamten Fusion behandelt und erfolgte unter hohem Zeitdruck. Die neue Organisation musste ab Januar 2006 operativ sein. Die Verschiebungen zum zentralen Standort mussten teilweise nach der Einführung der neuen Struktur realisiert werden. Eine Fusion aller technischen Teilschulen wurde angestrebt.

5.4.5 Merger

Organisation: Die eigentliche Fusion der technischen Bereiche an der FHNW erfolgte zwischen August 2005 und Dezember 2005 mit der Umsetzung der neuen Organisation. In diesem sehr kurzen Zeitraum mussten die gesamten Regelwerke und Ablauforganisationen an die neue Struktur angepasst werden. Die effektiven Verschiebungen der Personen und Studiengänge nach Brugg-Windisch erfolgte nur teilweise in dieser Zeit. Parallel zu diesem Prozess musste der Betrieb der Teilschulen aufrechterhalten werden. Die Fusion wurde mit der Planung und dem Bau eines gemeinsamen Campus vollzogen.

Kommunikation: Ein Kommunikationskonzept wurde entwickelt und umgesetzt. Die Mitarbeitenden wurden laufend über den Projektstand informiert. Sie erhielten auch die Möglichkeit, im Rahmen von regelmässigen Informationsveranstaltungen ihre Fragen und Ängste auszudrücken. Mitarbeitende wurden in der Vorphase, zur Entwicklung der FHNW, in Workshops informiert und eingebunden.

Personal: Dem Personalmanagement wurden in diesem Prozess eine grosse Aufmerksamkeit gewidmet. Zur Besetzung der Schlüsselfunktionen wurden alle neu geschaffenen Kaderpositionen ausgeschrieben. Das Verfahren war sehr aufwändig, führte jedoch dazu, dass diese Personen formell und von der Organisation gestärkt ihr Amt antreten konnten. Die meisten Stellen konnten intern besetzt werden. Dies ermöglichte den Aufbau eines bereits eingespielten Führungsteams.

Strukturwandel: Durch die totale Konzentration der Standorte in Brugg-Windisch konnte eine konsequente Führungsstruktur eingeführt werden. Die FHNW hat die wesentlichen Elemente der neuen Struktur festgelegt. Insbesondere die Bildung von Instituten und deren tragende Rolle können als innovativ bezeichnet werden. Diese Elemente profilieren die Organisation und führen das Personal. Die Studiengänge bestellen die Ressourcen über die Institute. Dieser grosse Entwicklungsschritt wurde nur durch die Entwicklung einer neuen Organisation ermöglicht.

Kulturwandel: Wie bei allen Fusionen, sind Kulturen standort- und fachbereichbezogen. Der Umzug nach Brugg-Windisch und die Entwicklung einer neuen Kultur konnte nur durch den Einsatz eines zukunftsorientierten mittleren Kaders erreicht werden. Dieser Prozess konnte bis zur Einweihung der FHNW nicht abschliessend umgesetzt werden.

Strategiewandel: Die FHNW hat einen starken strategischen Rahmen für die Bildung der Hochschule für Technik vorgegeben. Der Fusionsprozess wurde stark über die Linie geführt. Die Sequenz Strategie – Struktur wurde hier konsequent umgesetzt. Die Teilstrategie im Bereich Technik wurde an die Gesamtstrategie der FHNW angelehnt. Die strategischen Stossrichtungen der technischen Teilschulen wurden nach Möglichkeit berücksichtigt.

5.4.6 Post-Merger

Im Januar 2006 wurde die FHNW eingeweiht. Dieser formelle Akt schloss den ersten Teil der Fusion ab. Innerhalb der Organisationen mussten aber noch unterschiedliche Entwicklungen vollzogen werden. Insbesondere die physischen Verschiebungen nach Brugg-Windisch und der Bau des Campus waren wichtige Integrationsmassnahmen. Die wesentlichen Schritte wurden per Ende 2009 abgeschlossen. Einzig der Neubau stand aus. Der neue Campus wird 2013 bezogen und soll den Vollzug, der 2004 formulierten Vision ermöglichen.

Die Überlagerung unterschiedlicher Modelle erhöhte die Komplexität für die Führung während des Wandels. Die Studierenden hatten ein Anrecht, das Studium nach alter Rechtsordnung abzuschliessen. Mit der Einführung von Bologna bedeutete dies, dass zum Teil drei unterschiedliche Unterrichts- und Evaluationsmodelle parallel liefen. Wiederholungsprüfungen und Teilzeitmodelle waren entsprechend komplexe Herausforderungen für die Leitung der Studiengänge. Im Kern der Fusion wurden bis zu 27 Varianten von Studiengängen parallel geführt. Da die Studierenden in der Regel eine dreijährige Ausbildung absolvieren, braucht die Systembereinigung an Hochschulen Zeit.

5.4.7 Analyse

Komplexität: Der Prozess der Entstehung der FHNW war wohl einer der komplexesten interkantonalen Fusionsprozesse der letzten Jahre in der Schweiz. Die Kulturunterschiede, die politischen Spannungen zwischen den Kantonen, die lange Tradition einzelner Teilschulen, der überlagerte Bologna-Prozess und die starke Identifizierung mit existierenden Standorten waren Gründe dieser Komplexität. Der Vorbereitungsprozess brauchte etwas Zeit um die harten regional-politischen Positionen aufzuweichen. Es zeigte sich, dass die Bundesauflage und die darin enthaltende Verbindlichkeit der Kerntreiber des Prozesses waren.

Zwang: Die Entstehung der FHNW ist eine Zwangsgeburt. Der Prozess wurde insbesondere durch die Auflagen des Bundes, welche mit der befristeten Bewilligung 1998 erteilt wurde, und die starke Entwicklung der Fachhochschulen im Raum Zürich beeinflusst. Ein starker Top-Down-Ansatz hat in diesem Fall die Entstehung einer neuen interkantonalen Organisation begünstigt. Mit den Auflagen des Bundes und durch die starke Prozesssteuerung der kantonalen Regierungen war dies gegeben.

Konkordat: Die Bildung des interkantonalen Staatsvertrags war das Kernelement in der Entstehung der FHNW. Ging es doch dabei darum, die vier Parlamente, vertreten durch die Bildungskommissionen, zusammenzuführen und ein taugliches politisches Steuerungsinstrument zu entwickeln. Aus den vier Bildungskommissionen wurde eine gemeinsame interparlamenta-

rische FHNW–Kommission gebildet. Die vier Bildungsdirektoren bildeten den Regierungsausschuss, als Gesprächspartner der erwähnten parlamentarischen Kommission. Zudem musste ein gemeinsamer Fachhochschulrat als strategisches Führungsinstrument gebildet werden, der als Gesprächspartner der vorgesetzten politischen Instanz (des Regierungsausschusses) wirkte. Diese Strukturen haben sich bewährt und sind heute noch in dieser Form für die Steuerung der Hochschule auf strategischer und politischer Eben zuständig.

Zeitdruck: Der hohe Zeitdruck war für die gesamte Organisation sehr anspruchsvoll. Gleichzeitig war die Projektleitung bemüht den Zeitdruck aufrecht zu erhalten. Den Prozessschwung musste aufrechterhalten werden. Dies ermöglichte die Entwicklung einer radikalen Lösung und die Umsetzung eines ambitiösen Projektes. Mehr Zeit hätte möglicherweise zu langwierigen Verhandlungsprozessen geführt und grosse Schritte verunmöglicht. Der richtige Rhythmus, mit einer kurzen Umsetzungsphase, wurde gefunden.

Professionell: Die Einbindung der Fusion in den gesamten Entstehungsprozess der FHNW ermöglichte den Aufbau eines professionellen Projektmanagements mit Einbezug externer Unterstützung. Dies bot den Teilprojektleitenden eine starke Rückendeckung und war mitunter ein Grund für die erfolgreiche Umsetzung. Wäre die Entstehung der Hochschule für Technik losgelöst vom gesamten Prozess durchgeführt worden, hätte das Ergebnis wohl anders ausgesehen.

Ressourcen: Zur Umsetzung des Teilprojektes Technik wurden keine zusätzlichen Ressourcen freigegeben. Das Kader musste somit, nebst dem Alltag, diesen komplexen Prozess zum Erfolg bringen. Die zentrale Projektleitung konnte einen Teil der notwendigen Unterstützung bieten. Ein projektbezogener Stab hätte die vorhandenen Ressourcen schonen können und einen vertretbaren Aufwand von Führungspersonen bewirkt. Das Teilprojekt Technik kann somit als „Freizeit Fusion“ beschrieben werden.

Legitimation: Die Wahl des Direktors vor der eigentlichen Fusion, war ein Schlüsselelement in der effizienten Durchführung dieses Fusionsprozesses. Der Vorsitzende genoss somit eine starke Legitimierung und konnte gestärkt in die Zukunft blicken. Der politische Treiber führte als roter Faden durch den erfolgreichen Umsetzungsprozess.

Erfolg: Der Prozess kann als erfolgreich beschrieben werden. Nach einer kurzen Senkung der Studierendenzahlen konnte in den letzten Jahren eine erfolgreiche Akquisestrategie umgesetzt werden. Im Bereich des Personals wurde keine grosse Fluktuation festgestellt und die Führungspersonen blieben vor, während und nach dem Prozess in Schlüsselpositionen. Der ausserordentlich kurze Umsetzungsprozess, die klare Zielformulierung und das professionelle Projektmanagement waren für den Erfolg entscheidend. Mit der Gründung der FHNW wurde eine neue Organisation geschaffen, welche sich stark von den fusionierten Teilschulen unterscheidet. Eine Prozessorganisation konnte weitgehend umgesetzt werden und eine effektive Standorts- und Angebotsbereinigung fand statt. Der gemeinsame Wille der unterschiedlichen Regierungen, unter der starken Federführung des Kantons Aargau, war ein Erfolgstreiber. Darüber hinaus kann aber der externe Druck durch den Bund als Bestandteil der Entwicklung einer breit getragenen Lösung identifiziert werden.

5.5 Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau (BFH-AHB)

5.5.1 Einleitung

In diesem Teil wird die Entstehung des Departements Architektur, Holz und Bau an der Berner Fachhochschule beschrieben. Der zeitliche Ablauf wird zusammengefasst und die Schlüsselelemente werden detailliert untersucht. Zur Analyse des Falls wurde der entwickelte Bezugsrahmen (siehe Kapitel 1) beigezogen.

Die Entstehung der Departemente an der Berner Fachhochschule (BFH) bildet einen Fall einer Restrukturierung innerhalb einer öffentlichen Organisation mit langer Tradition. Im Gegensatz zu den beiden anderen Fällen wird hier ein Fusionsprozess innerhalb einer Fachhochschule eines Einzelkantons untersucht. Die Departementsbildung war die erste, umfangreiche Organisationsentwicklungsmassnahme innerhalb der jungen Fachhochschule. Die Reorganisation erfolgte in einem labilen Umfeld, das geprägt war von Unsicherheiten.

Wie einleitend erwähnt, arbeitet der Verfasser dieser Arbeit an der Berner Fachhochschule und bringt für diesen Fall eigene Erfahrungen mit. Dies erklärt den umfangreichen und tiefgründigen Beschrieb dieses Falls im Vergleich zu den beiden anderen.

Zur Dokumentierung der Fallstudie wurden folgende Personen interviewt:

- Heinz Müller: ehem. Direktor der Holzfachschule Biel, Projektleiter der Departementsbildung BFH-AHB, bis Juli 2013 Direktor des Departements BFH-AHB und Vize-Rektor der BFH. Seit August 2013 in Pension.
- Fredy Sidler: ehem. Direktor der Ingenieurschule Biel, erster Präsident (Rektor) der BFH, Präsident der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz (KFH), bis 2008 Generalsekretär der KFH. Seit September 2008 in Pension.
- Jakob Locher: Vorsteher des Amts für Hochschulen, Erziehungsdirektion, Kanton Bern.

5.5.2 Meilensteine

Die Reihenfolge der Hauptereignisse, welche zum Fusionsprozess führte, wird hier aufgelistet:

- **1890:** Gründung des 1. Westschweizer Technikums in Biel mit den beiden Studiengängen Maschinentechnik und Elektrotechnik. Ihre Vorgängerschule war die 1873 gegründete Uhrmacherschule. Später wurde aus dem Westschweizer Technikum die Höhere Technische Lehranstalt HTL Biel und anschliessend die Ingenieurschule Biel HTL. In der BFH wurde sie zur HTA Biel. Der Studiengang Bau (später: Architektur) kam in den dreissiger Jahren dazu.
- **1892**: Gründung der Technikums Burgdorf unter anderem mit einem Fachbereich Bauingenieurwesen und einem Fachbereich Architektur.
- **1952**: Gründung der Schweizerischen Holzfachschule in Biel.
- **Ca. 1960:** Gründung der privat getragenen, berufsbegleitenden Ingenieurschule Bern, u.a. mit Studiengang in Architektur

- **1974:** Einführung des Titels Ingenieur HTL für abgehende Bauingenieure.
- **1986:** Umwandlung der Holzfachschule in eine Ingenieurschule HTL.
- **1997:** Gründung der Berner Fachhochschule (zählte 13 Teilschulen) als eine der sieben, vom Bund anerkannten Fachhochschulen.
- **1999**: Motion Erb zur Überarbeitung der Organisations- und Führungsstruktur der Berner Fachhochschule.
- **2000**: Bericht der BFH über strukturelle Entwicklungsmöglichkeiten und Verankerung der zukünftigen Departementsstruktur.
- **2001**: Verabschiedung der Departementsstruktur mit Standortbestimmung. Initiierung des Fusionsprozesses Architektur, Holz und Bau
- **2003**: Start der neuen Struktur. Bildung von sechs Departementen an der BFH. Zusammenschluss der Fachbereiche Architektur und Bauingenieurwesen der HTA Bern, Biel und Burgdorf mit der SH Holz Biel zum Departement Architektur, Holz und Bau der Berner Fachhochschule. Neues kantonales Gesetz über die Berner Fachhochschule tritt in Kraft.

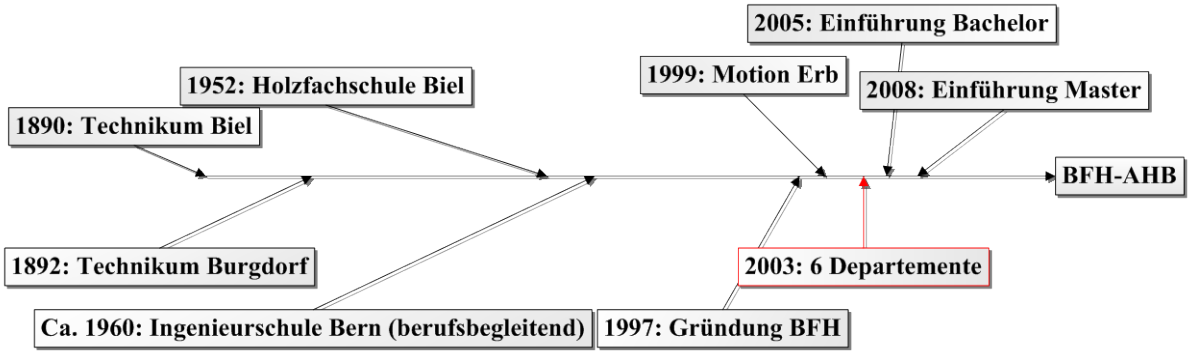

Abbildung 2: Zeitachse zur Entstehung der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau

Die Abbildung 2 zeigt, dass nach einer langen, stabilen Phase innerhalb kürzester Zeit das ganze System mehrere, umfangreiche Veränderungsprozesse durchgemacht hat. Dieses Merkmal kennzeichnet die meisten Fachhochschulen in der Schweiz. Das Hochschulsystem ist durch die Einführung der Fachhochschulen in Bewegung geraten und sucht nun ein neues Gleichgewicht: Seit Gründung der Universität Basel (1460) als erster schweizerischen Universität hatten die Universitäten im Hochschulbereich das Monopol. Rund 540 Jahre später kamen zwei neue Hochschultypen hinzu: Die Fachhochschulen und die Pädagogischen Hochschulen suchten nun ihren Platz im Schweizerischen Hochschulsystem.

Die Berner Fachhochschule entstand – wie die übrigen Fachhochschulen auch - 1997 durch das Zusammenführen unterschiedlicher Bildungsinstitutionen im Kanton Bern. Die Fachhochschulen wurden vom Bundesrat im März 1998 rückwirkend auf Oktober 1997 genehmigt. Dieser Prozess erfolgte im Rahmen der nationalen Bestrebungen, sieben, regional über die ganze Schweiz verteilte Fachhochschulen zu bilden. Vor der Departementsbildung war die Berner Fachhochschule ein Konglomerat unterschiedlichster Teilschulen. Die Zusammensetzung der neu gegründeten Fachhochschule war sehr heterogen. Alle Parteien - von der Basis bis zur Erziehungsdirektion - wollten sich gleichzeitig an der Steuerung der Organisation beteiligen. Die Entwicklung wurde durch politische Aspekte beeinflusst. Dadurch konnte keine

abgestimmte Führung zwischen Politik, Schulrat, Präsidium (Rektorat) und den Teilschulen entstehen. Es galt unter anderem, die Interessen der kantonalbernischen Regionen ebenso unter einen Hut zu bringen wie zum Beispiel jener Teilschulen, die bisher von unterschiedlichsten privaten Organisationen getragen wurden. Den Beteiligten war bewusst, dass der erste Schritt - die Bildung der FH - nicht abschliessend war. Die neu gegründete Organisation musste sich weiterentwickeln und sollte über eine geeignete Organisationsstruktur verfügen. Die Frage war nur: wohin? Die einen wollten eine starke zentrale Leitung, die andern wollten ein schwaches Zentrum – und dafür starke Teil. Der Druck auf die Leitung war gross, sowohl von unten (Mitarbeitende, insbesondere Dozierende) wie von oben (Schulrat, Politik und Verwaltung). Mit der Motion Erb (Regierungsratsbeschluss, 1999) wurde der politische Wille klar: die BFH sollte eine konsequente und durchdachte Führungsstruktur einführen.

In dieser Arbeit wird der Fokus auf den Fusionsprozess der drei Architekturschulen, der zwei Bauingenieurschulen und der Holzfachschule zu einem Departement gelegt. Der Einfluss der überlagerten Prozesse wird ebenfalls diskutiert. Hingegen werden die einzelnen Prozesse nicht detailliert untersucht.

5.5.3 Bedingungsgrössen

Der Kanton Bern ist der zweitgrösste Kanton der Schweiz. Er zählt am meisten Gemeinden, ist zweisprachig und umfasst viele unterschiedliche Regionen mit starkem Identifikationspotenzial. Die Regionen beteiligten sich stark an den Standortdiskussionen für die Fachhochschule. Durch die Bildung von supraregionalen Koalitionen hatte die Stadt Bern einen schwierigen Stand bei der Standortfrage. Im Vorfeld der Reorganisations- und Fusionsdiskussionen betrieb die Region Burgdorf starkes und erfolgreiches Lobbying gegen die zwei grossen Städte Bern und Biel. Die Situation gestaltete sich ähnlich als im Frühjahr 2012 über den Campus Technik beschlossen wurde. Der Standort Biel wurde einer Gesamtzentralisierung in Bern vorgezogen, mit dem Vorbehalt, dass Burgdorf weiterhin Hochschulstandort bleiben dürfe. Der Kanton Bern betreibt, nebst der BFH, eine anerkannte und traditionsreiche Universität.

Die BFH war 1998 lediglich ein Konglomerat von dreizehn existierenden Organisationen unterschiedlicher Trägerschaften. Wegen der starken lokalpolitischen Interessen und der regionalen Verankerung der Teilorganisationen konnte nicht gleichzeitig zur Entstehung der Fachhochschule eine Portfoliobereinigung realisiert werden. Die Beziehung zum Standort sowie starke Organisationskulturen erschwerten strukturelle Optimierungen. Die Bewilligung der BFH durch den Bund erfolgte jedoch mit Auflagen. Diese gingen alle in Richtung einer Konzentration von Standorten und Fachbereichen.

Das Personal identifizierte sich weiterhin stark mit der eigenen Teilorganisation. Zum Zeitpunkt der Entstehung gab es an der BFH dreizehn starke Organisationskulturen. Das Personal brauchte Zeit, um sich nach der Gründung der BFH an die neue Organisation zu gewöhnen. Die Führungspersonen identifizierten rasch die Bedürfnisse einer Weiterentwicklung der Strategie und einer weiterführenden Reorganisation. Bis auf wenige Institutionen, bei welchen die private Trägerschaft aufgelöst wurde (Wirtschaft, Soziale Arbeit, HTA Bern), war eine breite

Unterstützung der Veränderungen vorhanden. Die Entwicklung einer gemeinsamen visuellen Identität, gemeinsamer Reglemente sowie die Schaffung von Bereichen und Schwerpunkten wurden vorangetrieben. Die vier bernischen Ingenieurschuldirektoren und der HWV-Direktor, die schon seit mehreren Jahren gemeinsam eine Konferenz bildeten, gaben bereits vor der Gründung der BFH ein gemeinsames Erscheinungsbild samt Logo in Auftrag, das rechtzeitig zur Gründung der BFH eingeführt werden konnte.

Die Motion Erb, die Auflagen des Bundes sowie die gemeinsame Vision einer starken BFH führten zum Projektauftrag des Kantons Bern an die BFH zur „Umsetzung der Motion Erb". Dabei wurden folgende Teilaufträge formuliert (ERZ, 1999):

- Die Führungsstrukturen der BFH mussten überprüft werden. Varianten waren aufzuzeigen.
- Die Zusammenfassung von Bereichen war zu prüfen.
- Ein Finanzierungsmodell sollte dargestellt werden (inkl. Sparpaket nach Regierungsratsbeschluss 1772/1999). Das Projekt und die Ergebnisse durften zu keinen zusätzlichen Betriebs- oder Investitionskosten führen.
- Die Ergebnisse sollten in Form eines Berichtes z. Hd. des Regierungsrates dargestellt werden.

Die Steuerung war eine besondere Herausforderung: die Federführung zur Umsetzung der Motion blieb bei der Erziehungsdirektion und das Strukturprojekt wurde vom Schulratspräsidenten der BFH geleitet. Das Projekt wurde hauptsächlich vom Schulrat, vom Schulratsausschuss in Zusammenarbeit mit dem Rektor geführt. Die Erziehungsdirektion hatte die Gesamtverantwortung, war jedoch im Wesentlichen mit der Ausgestaltung des neuen Gesetzes und dessen Verordnung beschäftigt. Mit der Realisierung dieses Projektes konnten Departemente gebildet (BFH, 2000, p. 20) sowie das kantonale Fachhochschulgesetz (FaG, 2003) und die entsprechende Verordnung (FaV, 2004) überarbeitet werden.

Wie bei allen untersuchten Projekten mussten parallel zum Tagesgeschäft unterschiedlichste Veränderungen integriert werden. Das erweiterte Leistungsangebot mit angewandter Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung musste aufgebaut werden und die Bologna-Reform musste umgesetzt werden.

5.5.4 Pre-Merger

Systemoptimierungen und die Schaffung einer entsprechenden Führungsorganisation waren das Ziel der Departementsbildung. Die Vorbereitungsarbeit dazu erfolgte im Rahmen des Strukturentwicklungsprojektes der BFH. Eine Projektgruppe, bestehend aus dem Schulratspräsidenten (Vorsitz), einer Delegation des Schulrates, dem Schulpräsidenten (Rektor) einem Vertreter der Dozierenden und einem externen Berater, bereitete die Aufteilung in Departemente vor. Nach der Formulierung von klaren Projektzielen wurden unterschiedliche Varianten untersucht und das Departementsmodell wurde organisationsintern als sinnvolle Variante erarbeitet (BFH, 2000, p. 27). Das Modell berücksichtigte die damalige Gewichtung der technischen Disziplinen an Fachhochschulen, indem es zwei technische Departemente vorsah. Die

Standorte wurden bestimmt und das Departement Architektur, Holz und Bau wurde ins Leben gerufen. Der Vorschlag der Arbeitsgruppe wurde von der Schulleitung einstimmig angenommen und die Umsetzung erfolgte in Teilprojekten innerhalb der BFH.

Die Prozessführung des gesamten Projektes war kompliziert: Die Erziehungsdirektion hatte den Auftrag, eine Antwort zur Motion Erb zu liefern. Der Schulratspräsident führte, zusammen mit dem Schulpräsidenten (Rektor) der BFH, den Restrukturierungsprozess und Projektleitende setzten Einzelmassnahmen um. Der Prozess war sorgfältig aufgegleist und Informationsveranstaltungen wurden durchgeführt. Das Ergebnis des Strukturprojekts war zweckmässig, allseits akzeptiert und galt in der schweizerischen Fachhochschullandschaft als vorbildlich. Es bewährte sich im Prinzip bis heute. Die Schwierigkeiten kamen erst danach, als es um die örtlichen – nicht mehr die organisatorischen – Verhältnisse ging. Da kamen regionalpolitische Aspekte ins Spiel. Traditionen wurden gebrochen und einzelne Mitarbeitende hatten Sorgen um ihre Arbeitsplätze. Mit der Dozierendenvertretung wurde in gemeinsamen Sitzungen das Thema der Mitwirkung der Dozierenden in den Führungsprozessen diskutiert. Die Verhandlungen waren schwierig und die Dozierendenvertretung wurde nur durch einen geringen Teil des Lehrkörpers unterstützt.

Die künftigen Departementsleitenden wurden vor der Umsetzung nicht formell gewählt. Projektleitende wurden zur Umsetzung der Teilprojekte eingesetzt. Heinz Müller wurde somit als Projektleiter zur Bildung der BFH-AHB vom Schulrat gewählt. Er bildete eine Projektleitung, definierte ad hoc Arbeitsgruppen und koordinierte die überlagerten Prozessen. Der Auftrag war die Gründung des Departements, d.h. die Fusion der Teilschulen, umzusetzen. Das Projekt begann 2001 und musste zum Start des Herbstsemesters 2003 vollzogen sein. Bis zu diesem Zeitpunkt musste gewährt werden, dass die Studierenden ihr Studium nach gültigen Studienordnung Bedingungen abschliessen können.

Bei Projektstart waren insbesondere die Standortfragen noch offen. Einzig war klar, dass Biel und Burgdorf für die Departemente TI und AHB zu berücksichtigen waren. Festgehalten wurde auch, dass die Umsetzung keine zusätzlichen Ressourcen, weder Räumlichkeiten noch Personen, beanspruchen durfte. Welche Standorte welche Fachbereiche erhalten würden, musste noch geklärt werden. Somit wurden politische, strategische und operative Fragenstellungen parallel bearbeitet. Der Projektleiter verfügte, dank der komplexen Auftragsformulierung, über eine komplexe Ausgangslage aber auch über einen grossen Organisationsspielraum.

Zur Umsetzung der geplanten Fusion wurde aus Architektur, Holz und Bauingenieurwesen ein interdisziplinäres Projektteam bestimmt. Da nicht alle Teilschulen paritätisch repräsentiert waren, hatten diese Führungspersonen einen schwierigen Stand im eigenen Fachbereich. Zu diesem Zeitpunkt wurde klar, dass es schwierig ist, einen Führungsentscheid in einer Belegschaft mit akuter basis-demokratischer Sensibilität umzusetzen. Zur Milderung der entstandenen Spannungen wurden die Repräsentanten von den Dozierenden mitgewählt.

Der Kern des Fusionsprojektes war die Bildung des neuen Departements AHB. Dazu musste die Aufbau- und Ablauforganisation neu definiert werden. Die Projektleitung befasste sich nur mit gemeinsamen inhaltlichen Fragestellungen. Die Gestaltung der Studiengänge wurde

weitgehend an die neu gegründeten Fachbereiche, bzw. Abteilungen delegiert. Damit konnte zwar die fachliche Autonomie weitgehend garantiert werden, doch war es schwierig, fachbereichsübergreifende Ausbildungselemente zu gestalten. Dies obschon das strategische Ziel, eine gemeinsame „Bauschule“ aufzubauen unbestritten war. Das Fusionsprojekt erfolgte weitestgehend mittels ad hoc formulierten Aufträgen und Strukturen. Die starke Verzahnung mit den überlagerten Prozessen erschwerte die Projektsteuerung und der enge Zeitrahmen sorgte für eine pragmatische Umsetzung des Auftrags.

5.5.5 Merger

Organisation: Im Zuge der Fusion wurde die Organisation stark von den engen Rahmenbedingungen geprägt. Es durften keine Zusatzkosten entstehen, die bestehenden Ressourcen mussten verwendet werden und es durften keine Annexanstalten sondern Standorte mit einer Direktion vor Ort gegründet werden. Die Struktur entstand in einem internen Verhandlungsprozess. Speziell dabei war, dass sowohl die Fachbereiche als auch die Forschung als Abteilungen eingegliedert wurden. Beide Leistungsbereiche wurden mit Linien- und Schnittstellenverantwortungen betraut. Die Technikerschule Holz wurde weiterhin der Organisation angegliedert.

Die Fachbereiche Architektur und Bauingenieurwesen wurden in Burgdorf konzentriert. Burgdorf hat sich stark engagiert und verfügte, als Kleinstadt und Randregion über einen Minderheitsvorteil. Jahre zuvor wurde bereits der Fachbereich Chemie an dem Standort geschlossen und es verfügte nicht über Prestige-Projekt wie Biel mit dem „Spirit of Biel“. Das Engagement kam aus der Angst heraus, übergangen zu werden. Die neuen Strukturen entstanden aus den Rahmenbedingungen.

Der Entscheid der Aufteilung lag bei der Projektleitung mit Genehmigungspflicht durch den Schulrat. Der politische Einfluss beschränkte sich auf die engen Vorgaben betreffend den Rahmenbedingungen. Die Projektleitung hatte zudem entschieden, die berufsbegleitenden Studiengänge in die Vollzeitstudiengänge zu integrieren. Dies implizierte, dass die HTA Bern aufgelöst und aufgeteilt wurde. Raumreserven waren zu dem Zeitpunkt nur in Burgdorf vorhanden. Burgdorf hatte die grösste Architekturabteilung. Biel war seit Jahren massiv unterkritisch und zu teuer. Die beiden Standorte Biel und Burgdorf für das Departement AHB kamen zustande, weil die Projektleitung sich weigerte, das Holz nach Burgdorf zu nehmen. Ferner wurde 1999 in Biel das neue Schulgebäude Gebäude eingeweiht. Die Fachbereiche Architektur und Bau konnten nicht nach Biel genommen werden, weil kein Platz vorhanden war. Wegen der Vorgabe, kein Standort ohne Direktion mussten die die Direktionen der Departemente aufgeteilt werden. Der Entscheid lag bei der Projektleitung.

Personal: Die Partizipation der Mitarbeitenden war ein Schlüsselelement in der erfolgreichen Umsetzung des Prozesses. Die Mitarbeitenden wurden über die Linie zur Partizipation ermutigt. Wichtige Auflagen wurden im Vorfeld durch die Vorsitzenden in den Teilorganisationen besprochen. Dadurch konnte eine ausreichende Abstützung des Prozesses in der Organisation sichergestellt werden. Durch die Verdichtung der Strukturen und die Auflösung einzelner

Teilorganisationen konnten nicht für alle Führungspersonen eine äquivalente Position in der neuen Organisation sichergestellt werden. Dies führte zu Unsicherheiten und zu Konfliktsituationen. Das Lösen dieser Probleme während des Fusionsprozesses war ein ressourcenintensives Unterfangen.

Kommunikation: Durch die Integration des mittleren Kaders und der Mitarbeitenden konnte eine effiziente Kommunikation sichergestellt werden. Eine kommunikationsverantwortliche Person wurde ernannt und begleitete den Prozess. Diese Person nahm an allen wichtigen Sitzungen teil und stellte eine effiziente interne und externe Kommunikation sicher. Insbesondere wurde darauf geachtet, dass persönliche wichtige Botschaften vom Projektleiter direkt übermittelt wurden und dass die Fusion mit positiven Botschaften verknüpft wurde. Zusätzlich wurden regelmässige Informationsveranstaltungen organisiert, bei denen die Mitarbeitenden dem Projektleiter direkt Fragen stellen konnten.

Strukturwandel: Die Fusion wurde pragmatisch umgesetzt. Die drei Architekturschulen in Bern, Biel und Burgdorf wurden zu einer Abteilung in Burgdorf zentralisiert. Die Bauingenieure wurden ebenfalls am Standort Burgdorf angesiedelt. Die Abteilung Holz blieb in Biel und die Forschung wurde standortsübergreifend in eine eigene Abteilung integriert.

Strategiewandel: Die strategischen Stossrichtungen wurden vor Projektbeginn von der BFH vorgegeben. Die Entwicklung der Strategie für das neue Departement wurde ansatzweise parallel zu den Struktur- und Kulturentwicklungsschritten vorgenommen. Durch den Projektaufbau, den hohen Zeitdruck und die Überlagerung unterschiedlicher Prozesse konnte kein klassischer Ablauf Strategie-Struktur verfolgt werden. Das Leitbild und der strategische Rahmen wurden zum Teil erst nach der Fusion entwickelt.

Kulturwandel: In der Umsetzungsphase wurden alle internen Entscheidungen im Konsens getroffen. Dies bedingte komplexe Auseinandersetzungs- und Vernehmlassungsprozesse. Für wichtige Entscheidungen war der Projektleiter bemüht, die Projektleitung aus dem Alltag zu lösen. Dies führte dazu, dass Klausuren und Workshops ausserhalb der BFH durchgeführt wurden. Die Distanz zum Alltag führte zu einer Aufbruchsstimmung, welche für Change-Prozesse unabdingbar ist. Es war nicht unüblich, dass wichtige Entscheidungen spät abends oder sonntags getroffen wurden. Diese Veranstaltungen unterstützten den Teambildungsprozess.

5.5.6 Post-Merger

Nach dem ordentlichen Fusionsprozess wurde die Stelle des Departementsleitenden nicht mehr ausgeschrieben. Der Projektleiter BFH-AHB wurde vom Schulrat als Direktor der BFH-AHB bestätigt. Auf diese Weise konnte das Risiko einer ungewissen Ausschreibungsphase vermieden werden. Dies führte jedoch dazu, dass der Direktor nicht über eine breit abgestützte Position innerhalb der Organisation verfügte. Ergänzend wurden eine Vize-Direktorin aus den Bereichen Architektur/Lehre und ein Vize-Direktor aus den Bereichen Holz/Forschung bestimmt.

Zur Messung des Erfolgs wurden wenige Kriterien a priori festgelegt. Gegeben waren die Kriterien Zeit und Budget. Die neue Organisation musste 2003 betriebsbereit sein und innerhalb des definierten Budgetrahmens umgesetzt werden. Die Ziele wurden erreicht und die Erfolgsgeschichte bestätigt die nachhaltige Umsetzung des Auftrags.

Der Fusionsprozess führte jedoch zu schwierigen Personalmassnahmen. Nach der effektiven Fusion mussten zirka vierzig Arbeitsverträge innerhalb von zwei Jahren aufgelöst werden. Vier Mitarbeitenden wurde der Vertrag gekündigt. Diese Entscheidungen wurden vom Departementsleiter durchgesetzt, damit er die neu etablierten Abteilungsleitenden schützen konnte.

Nach 2003 wurden die Strukturen der BFH-AHB regelmässig weiterentwickelt. Im Jahr 2013, zehn Jahre nach dem Vollzug der Fusion, konnten sich starke, divergente Strukturen innerhalb der Organisation etablieren. Die Integration innerhalb eines Fachbereichs erfolgte rasch. Heute sind kaum noch unterschiedliche Kulturen spürbar, welche auf die alten Teilschulen Biel, Bern und Burgdorf zurückzuführen wären. Neue Schnittstellen sind mit der Einführung von Bachelor und Master entstanden. Diese sind gleich zu behandeln wie unterschiedliche Fachbereiche.

5.5.7 Analyse

In diesem Abschnitt werden einzelne Punkte detaillierter untersucht. Diese stützen sich einerseits auf Aussagen der interviewten Personen und andererseits auf persönlichen Analysen des Autors. Die unterschiedlichen Aspekte werden jeweils stichwortartig dargestellt.

Überlagerte Prozesse: Die Bildung des Departementes AHB erfolgte im Rahmen eines umfangreichen Reorganisationsprozesses der gesamten Berner Fachhochschule. Nebst diesem Prozess wurden gleichzeitig die Bologna-Reform eingeführt, die Finanzen gekürzt und ein neues kantonales Gesetz musste erarbeitet werden. Die Unsicherheiten innerhalb der Organisation waren im Wesentlichen mit der Standortbestimmung verbunden. Nachdem die Standorte der Studiengänge definiert waren, konnte zusammen mit den Mitarbeitenden, die Umsetzung realisiert werden.

Zeit: Dass Wandel ein klares Ziel und Zeit braucht, wurde auch in diesem Fall bestätigt. Das Ziel war diffus und der Kulturentwicklung wurde wenig Zeit geschenkt. Dies hatte zur Folge, dass trotz operativer Fusion, die Organisation unterschiedliche Generationen von Dozierenden und Führungspersonen benötigte, um sich als Departement zu entwickeln. Die Bündelung der Kräfte kann durch einen triftigen Grund, wie beispielsweise den Prozess unter Zeitdruck zu realisieren, begünstigt werden. Eine Notfallsituation ist in der Regel erforderlich, um in einer starren Organisation Wandel zu ermöglichen.

Unklare Strategie: Die unterschiedlichen Phasen des Fusionsprozesses sind nicht klar ersichtlich. Dies ist unter anderem auf die überlagerten Prozesse sowie auf den unklaren Auftrag zurückzuführen. Im Verlauf des Projektes mussten parallel operative und strategische Fragenstellungen bearbeitet werden. Die Kompetenzen des Projektteams reichten jedoch nur für die operativen Fragen. Zur Klärung der strategischen Unsicherheiten mussten die zuständigen

Organe (u.a. Erziehungsdirektion) miteinbezogen werden. Unterschiedliche, überlagerte Prozesse erschwerten die Formulierung eines klaren Auftrages zur Departementsbildung. Die Verletzung des Kongruenzprinzips war unter anderen verantwortlich für die unstabile Phase an der Spitze der BFH während des Fusionsprozesses.

Opportunitätsfenster: Es wurden die Schritte realisiert, welche zu dem Zeitpunkt möglich waren. In öffentlichen Organisationen sind die Opportunitätsfenster in der Regel klein. Zum Zeitpunkt der Departementsbildung konnte kaum mehr erreicht werden als bereits umgesetzt wurde. Dieser Schritt wurde lediglich zur strukturellen Reorganisation genutzt. Innovative inhaltliche Überlegungen, insbesondere die Bildung neuer Studiengänge, wurden dabei nicht vorgenommen.

Standort: In diesem Prozess wurde klar, dass sich die Mitarbeitenden in erster Linie mit dem Standort identifizieren. Die Standortbestimmung war ein komplexer Prozess, welcher stark durch die gesetzten Rahmenbedingungen geprägt wurde. Der Handlungsspielraum der Projektleitung war klein. Die heutige Aufteilung des AHB auf Biel und Burgdorf war die einzig sinnvolle Lösung für das Departement unter den gegebenen politischen Vorgaben.

Campus: Sollte die Fusion nochmals durchgeführt werden, müsste die Führung auf die Entwicklung einer umfangreichen Reorganisation insistieren. Die Teilschulen müssten rechtzeitig von den bisherigen Strukturen wegkommen und zusammen einen neuen Campus gründen. Auch wenn es politisch zu dem Zeitpunkt kaum opportun und umsetzbar gewesen wäre, hätte eine solche Lösung Visionscharakter gehabt. Diese Vision wird nun per 2020 mit dem Campus Technik in Biel umgesetzt. Somit wird bestätigt, dass Wandel Zeit braucht. Es braucht Visionäre, die ihre Vorstellung zum richtigen Zeitpunkt mit Nachdruck formulieren. Es braucht aber auch politischer Mut und etwas Druck, um eine solche Vision umzusetzen. Die damaligen Führungsleute hatten Visionen. Sie konnten aber nur innerhalb der politischen Vorgaben umgesetzt werden. Die Auflösung der jahrhundertalten Technika und die Bildung von ortsunabhängigen Departementen waren sehr visionär und brauchten viel Mut und Durchstehvermögen.

Führung: Nicht unerwartet spielt die Führung bei Fusionsprozessen eine zentrale Rolle. Nebst Organisationsgeschick sind Empathie und Fingerspitzengefühl in Expertensystemen zwingend notwendig. Weiter ist es wichtig, dass die Führungspersonen über eine möglichst breite Akzeptanz verfügen. Die Bildung des Departements AHB wurde durch wenig legitimierte Personen durchgeführt. Dies lag weniger an den Fähigkeiten dieser Personen als an der Art und Weise, wie sie zu diesem Amt kamen. Zur optimalen Umsetzung eines solchen tiefgreifenden Prozesses wäre es wichtig, dass die Führungspersonen von oben und unten von Anfang an gestützt werden. Dies kann unter anderem durch eine Stellenausschreibung, einer paritätisch besetzten Wahlkommission und einem klaren Anforderungsprofil erreicht werden. In diesem Fall verunmöglichten Zeit- und Finanzdruck eine ideal-typische Ausgangslage.

Erfolg: Der Fusionsprozess, welcher zur Bildung der BFH-AHB führte, wurde trotz wackelnder Grundlagen erfolgreich umgesetzt. Würde man den Prozess nochmals durchführen, müsste man wohl einige Aspekte anpassen. Um einen idealen Prozess zu ermöglichen, sind klare

gesetzliche Grundlagen und ein klarer Auftrag unabdingbar. Der Projektleiter muss zur Umsetzung über die entsprechenden Kompetenzen und der/die Vorsitzende der neuen Organisation über eine legitimierte Macht verfügen. Die wichtigen Entscheidungen sollten mittels umfangreichen und professionell organisierten Workshops vorbereitet werden. Das Projekt sollte über klare Ziele verfügen sowie detaillierte Arbeitspakete mit entsprechenden Meilensteinen aufweisen. Mehr Lehren aus dem Prozess sowie weitere Handlungsempfehlungen sind im nächsten Kapitel zu finden.

6. Schlussfolgerungen

6.1 Erfahrungen aus den Fallstudien

Die untersuchten Fallstudien unterscheiden sich stark durch ihre Rahmenbedingungen. Die bunten Organisationskulturen sowie die Differenzen bei der politischen und operativen Steuerung erklären, dass die Prozesse nicht einheitlich durchgeführt worden sind. Losgelöst vom operativen Geschäft, können jedoch einige Gemeinsamkeiten festgestellt werden. In allen drei Fällen wurde eine komplexe Überlappung von unterschiedlichsten Prozessen festgestellt. Die Kulturintegration, welche viel mehr Zeit benötigt als zuerst vermutet, wird ebenfalls als generelle Herausforderung betrachtet. Der Kern der gemeinsamen Sorgen sind die Unsicherheiten beim Personal. Der Umgang damit war in den drei Fällen unterschiedlich. Mischungen von Informationsveranstaltungen und Workshops ermöglichten verschiedene Formen von Partizipation. Die Unsicherheiten waren insbesondere kritisch beim mittleren Management. Diese Führungspositionen werden durch eine Fusion verdichtet und die Wahl der neuen Führungspersonen ist ein wichtiger Meilenstein im Prozess.

Grundsätzlich zeigt die vorliegende Analyse der Fallstudien die Komplexität von Fusionen in Hochschulen. Die Rahmenbedingungen und die unterschiedlichen Entwicklungsphasen (Pre-Merger, Merger, Post-Merger) konnten nicht immer eindeutig differenziert werden. Es kann hierbei festgestellt werden, dass die unterschiedlichen Phasen umso weniger trennscharf voneinander unterschieden werden können, je unstrukturierter der Prozess selbst ablief. Die diffusen Phasenverläufe können auf überlagerte Prozesse und auf die generelle Komplexität einer Bildungsorganisation zurückgeführt werden. Ein Fusionsprozess ist zusätzlich ressourcenintensiv. Um die Erfolgschancen zu erhöhen, ist eine Überlagerung unterschiedlichster Change-Projekte zu vermeiden. Auf keinen Fall sollten sich die akuten operativen Umsetzungsphasen unterschiedlicher Projekte überlappen.

Ein Fusionsprozess an Hochschulen kann kaum nach Muster realisiert werden. Erfahrungen aus der Privatwirtschaft, aus anderen öffentlichen Bereichen und aus anderen Ländern können bedingt für Schweizer Fachhochschulen übernommen werden. Die Theorie kann Ansätze zur Umsetzung liefern. Im Rahmen jedes Fusionsprojektes muss jedoch ein eigenes Fusionsmodell, welches am eigenen Umfeld mit den eigenen Rahmenbedingungen angepasst ist, entwickelt werden.

Ein Fusionsprozess braucht eine intensive Vorbereitungsphase mit gradueller Integration der unterschiedlichen Mitarbeiterkreise. In dieser Phase sollten die strategischen Grundsätze für die gesamte Organisation erarbeitet werden. Der Fusionsentscheid muss auf solide strategischen oder politischen Grundlagen stehen. Die Vision für die neue Organisationseinheit sollte idealerweise mit den Mitarbeitenden entwickelt werden. Dies ist ein ungefährliches Turngerät, um eine neue gemeinsame Arbeitskultur zu fördern. Der Prozess welcher zur fusionierten Organisation führen sollte, muss von Anfang an klar sein.

Das Zeitmanagement wurde als Schlüsselelement für eine erfolgreiche Fusion identifiziert. Zur Umsetzung von Fusionsprozessen braucht es in der Regel eine sehr lange Vorlaufzeit, eine sorgfältige Planung, eine gemeinsame Strategie, einen triftigen Grund, einen politischen Willen und klare Ziele. Die Umsetzung muss rasch erfolgen. Zieht sich diese Phase über mehrere Jahre, besteht das Risiko, durch Unsicherheiten, wichtige Mitarbeitende und potentielle Studierende zu verlieren. Der „Verdauung“ des Wandels muss hingegen genügend Zeit und Aufmerksamkeit gegeben werden. Diese letzte Phase sollte idealerweise Teil des Fusionsprozesses sein und kann bis zu zehn Jahre dauern. Nach der dichten Fusionsphase braucht es i.d.R. fünf Jahre, um die aufgeschobenen strategischen Pendenzen abzuarbeiten sowie Kulturentwicklungsprozesse in Gang zu setzen. Fünf zusätzliche Jahre sind notwendig, um das Potenzial der neuen Organisation zu aktivieren. Geht der Prozess zu schnell, werden Schlüsselpersonen zum Opfer des Prozesses. Die Spannungen die durch einen unpassenden Projektrhythmus entstehen, konzentrieren sich an den Knotenpunkten der Organisation. Gruppen- und Abteilungsleitende werden zu Sündenböcken und können, bei gravierenden Mängeln oder schlecht geplanten Prozessen, zum Opfer der Fusion werden.

Der Umfang der möglichen strategischen Neuerungen ist stark davon abhängig, ob die Politik bereit ist einen grösseren Schritt zu tätigen. Im Fall der FHNW konnte eine neue Organisation mit umfangreichen geographischen Konzentrationen dank eines starken politischen Willens umgesetzt werden. Die Kombination von Rahmenbedingungen und politischer Wille führte zu diesem Opportunitätsfenster. An der HEIG-VD wurde die Verschiebung des Fachbereichs Wirtschaft von Lausanne nach Yverdon vom Regierungsrat entschieden. Die umgesetzte Fusion ermöglichte jedoch nicht die komplette Fusion von Wirtschaft und Ingenieurwesen. In Yverdon wurden zwei getrennte Campus besetzt. Eine umfangreichere Fusion war zu dem Zeitpunkt nicht möglich. Im Beispiel der Berner Fachhochschule wurde die Departementsbildung realisiert. Zur Umsetzung einer Campuslösung brauchte es im Kanton Bern weitere zehn Jahre.

Den Personalfragen gilt es in Fusionsprozessen die grösste Aufmerksamkeit zu widmen. Insbesondere bei der Bestimmung der Leitungsfunktionen sollte auf einen legitimierenden Prozess geachtet werden. Unklare Wahlprozeduren und Unsicherheiten bei der Bestimmung der Führungsstruktur, können zu grosser Unruhe in der Organisation führen. Die Projektleitung muss aus Personen bestehen, die nicht nur Interessen verteidigen können, sondern auch die Bereitschaft zeigen, in einem Team engagiert mitzuarbeiten. Dabei ist die intrinsische Motivation der Führungspersonen entscheidend. Eine besondere Unterstützung der Führungspersonen durch externe Berater und einen internen Stab beschränken das Risiko von Führungswechseln während dem Prozess. Das Risiko der Organisationsüberforderung oder *„Organizational burnout“* (Greve, 2012) ist bei solchen komplexen Prozessen nicht zu unterschätzen.

Ein Rückgang der Studierendenzahlen konnte bei allen untersuchten Fällen festgestellt werden. Dieser Effekt kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Zum einen bleibt der Leitung während des Prozesses weniger Zeit, die für Studierende und Akquise eingesetzt werden kann. Zum anderen ist eine örtliche Verschiebung in der Regel mit einer Anpassung

des Einzugsgebietes verbunden. Das Angebot muss somit neu beworben und das Vertrauen neu geschaffen werden.

Die untersuchten Fachhochschulen sind unterschiedlichsten Governance-Strukturen unterworfen. Die FHNW wird über ein Konkordat der Kantone Solothurn, Aargau, Basel-Stadt und Basel-Landschaft gesteuert. Die HEIG-VD wird als kantonale Hochschule innerhalb des westschweizer Konsortiums HES-SO geführt. Die Berner Fachhochschule ist eine strikte kantonale Organisation. Von allen drei Fällen konnte die FHNW den strategisch umfangreichsten Wandel realisieren. Entgegen den Erwartungen, dass Konkordats-Fachhochschulen schwer steuerbar sind, wurde hier klar, dass diese Steuerungsform grössere Entwicklungsschritte ermöglicht. Die Departementsbildung der BFH sowie die Bildung der HEIG-VD können als Organisationsentwicklungsprozesse beschrieben werden. Der Prozess der Entstehung der FHNW war tiefgreifend und entspricht eher einem *„Business Process Reengineering“*. Diese Art von Wandel setzt einen starken politischen Willen und Platz für eine konsequente Umsetzung voraus.

6.2 Gültigkeit des Bezugsrahmens

Im Kapitel 1 wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen eingeführt, welcher auf der Basis der Literaturstudie entwickelt wurde. Mit der qualitativen Untersuchung der Fallstudien, konnte die Gültigkeit des Bezugsrahmens untersucht werden. Der Interviewleitfaden sowie die Fallanalysen wurden gemäss dem entworfenen Bezugsrahmen aufgebaut. Dabei sind folgende Schwierigkeiten bei der Anwendung des Bezugsrahmens festgestellt worden:

- *Keine klare Trennung der Phasen*: durch die Überlagerung unterschiedlicher Wandelprozesse konnten die Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbearbeitungsphasen nicht eindeutig getrennt werden. Bei einer konsequenten Durchführung einer Fusion nach dem Schema Strategie-Struktur können die Schnittstellen besser identifiziert werden als bei einem ad-hoc Projektaufbau. In allen drei Fallstudien konnten drei Phasen unterschiedlicher Arbeitsdichte festgestellt werden. In der Regel wurde zuerst eine lange, komplexe Abstimmungsphase festgestellt bevor hektisch umgesetzt wurde. Die dritte Phase, die Integrationsphase wurde dann weniger formell über eine lange Zeit und informell realisiert. Diese Nachbearbeitungsphase, welche besonders wichtig ist für die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur, wurde in den drei untersuchten Fällen kaum formell geplant und umgesetzt. Diese Phase wird in der Regel der Zeit überlassen.

- *Integration der Rahmenbedingungen*: Fusionsprojekte dauern über mehrere Jahre und spielen sich in einem sich wandelnden Umfeld ab. Deshalb ist es besonders wichtig, die Rahmenbedingungen dynamisch zu betrachten. Diese sollten als Funktion der Zeit und der Entwicklung des Fusionsprojektes in den Prozess integriert werden.

- *Integration der überlagerten Projekten in die Bedingungsgrössen:* in allen drei Fallstudien wurde festgestellt, dass mehrere Projekte und Prozesse überlagert bearbeitet

wurden. Die Integrierung dieser Elemente ist besonders wichtig für die Planung der Ressourcen sowie für die Ausrichtung der Fusion. Die Komplexität von realen Fusionsprojekten kann somit besser abgebildet werden.

- *Integration der Zeitachse über den ganzen Prozess*: Der Rhythmus einer Fusion muss an die Gegebenheiten jedes einzelnen Projektes angepasst werden. Der Umgang mit der Zeit hängt von vielen Faktoren ab. Darunter können unter anderen Kulturunterschiede, Fusionsbereitschaft, geographische Verschiebung erwähnt werden. Ein Muster in drei Phasen konnte jedoch identifiziert werden: ein lange Vorbereitungsphase mit vielen Workshops und Abstimmungen, dann eine kurze Umsetzung mit geographischer Verschiebung und eine lange, informelle „Verdauungs“phase.

- *Erfolgskriterien sind nicht relevant für die Steuerung des Prozesses:* in allen untersuchten Fälle wurde auf eine quantifizierte Erfolgsmessung verzichtet. Einzig die Studierendenzahl und die Kosten pro Studierende wurden nachträglich beigezogen, um den Erfolg zu formulieren. Die qualitative Steuerung der Prozesse erfolgte nicht strukturiert, sondern nach dem Ermessen des jeweiligen Projektleiters. Eine Unterstützung der Prozesssteuerung mittels Indikatoren hat sich als sehr komplex erwiesen. Dies könnte allenfalls in weiterführenden Untersuchungen vertieft werden.

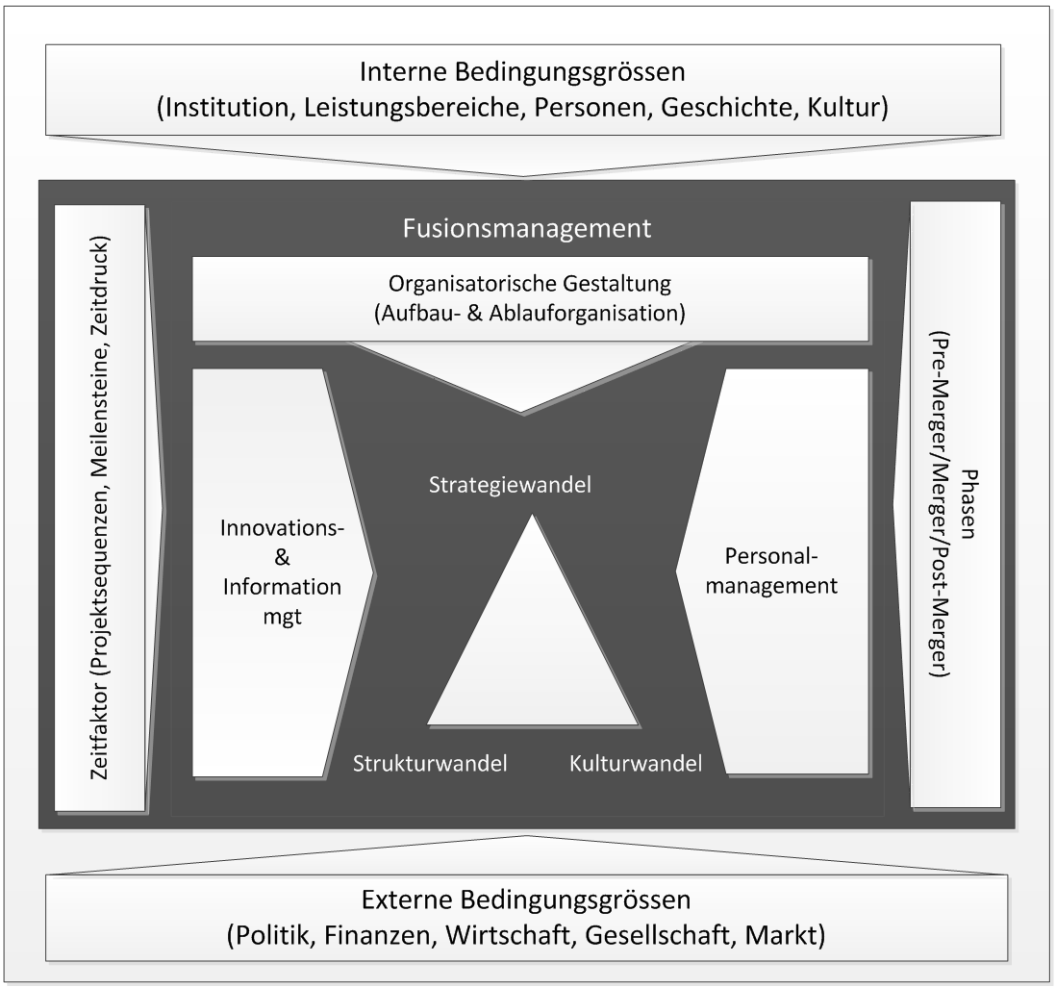

Abbildung 3: Integrierter konzeptioneller Bezugsrahmen zu Fusionsprozessen an FH

Mit der Untersuchung der drei Fallstudien konnte der folgende angepasste und integrierte Bezugsrahmen entwickelt werden (Abbildung 3). Dieses Modell sollte mittels weiteren Untersuchungen überprüft und präzisiert werden.

Die These, dass auch im Hochschulbereich Fusionen als Sonderfall der Wandels betrachtet werden können, wurde durch die Fallstudien bestätigt. Der Kern des Prozesses ist mit den Strategie-, Struktur- und Kulturwandeln definiert. Die Prozessgestaltung integriert dabei die Grundelemente des IOP-Modells nach Thom und Ritz (2007, p. 42) mit Informations- und Innovationsmanagement, organisatorische Gestaltung und Personalmanagement.

6.3 Handlungsempfehlungen

Bei der Analyse der Literatur und der Untersuchung der drei Fallstudien wurde klar, dass Verallgemeinerungen mit grösster Vorsicht vorgenommen werden sollten. Fusionsprozesse in Fachhochschulen sind komplex, insbesondere durch die enge Verbindung zu dynamischen Rahmenbedingungen. Die wichtigste Empfehlung, die aus dieser Arbeit abzuleiten ist, lautet, dass jeder Prozess individuell gestaltet werden muss. Es gibt weder ein Wunderrezept noch einen fixen Plan zum Erfolg. Gewisse Grundlagen können jedoch als Planungshilfen formuliert werden. Diese werden in der folgenden Tabelle in Form von kurzen Handlungsempfehlungen formuliert. Diese bilden keine zwingenden Grundsätze zur Umsetzung erfolgreicher Fusionsprozesse. Es handelt sich vielmehr um Anhaltspunkte, welche eine effiziente Planung an Fachhochschulen ermöglichen können. Die meisten Themenkomplexe sind wenig organisationsspezifisch. Die Überbegriffe könnten auch für Fusionen in anderen Sektoren verwendet werden. In der Beschreibung der Handlungsempfehlungen wird auf die Spezifizität einer Hochschule hingewiesen.

Tabelle 3: Handlungsempfehlungen für die Planung von Fusionsprozessen an Fachhochschulen

Triftiger Grund	Ein triftiger Grund zur Fusion ist unabdingbar. Der sollte in der Regel auf externen Bedingungsgrössen beruhen. Der Grund zur Fusion sollte wenn möglich mit einem engen Zeitplan verbunden werden. Der Grund muss für alle Beteiligten klar und verständlich sein. Reine finanzielle Begründungen gelten nicht als triftig in Hochschulen. Politische Entscheidungen sollten mit Visionen und Entwicklungsziele breiter abgestützt sein.
Örtliche Konzentration	Fusionen sollten auch mit örtlichen Konzentrationen verbunden sein. Es ist äusserst schwierig eine neue Organisation umzusetzen, wenn sich physisch für Studierende und Mitarbeitende nichts verändert. Die Politik kann zur Klärung schwieriger Standortfragen beigezogen werden.
Frühzeitige Wahl der Führungspersonen	Die frühzeitige formelle Wahl der Führungspersonen kann einen erfolgreichen Prozess ermöglichen. Der Nominationsprozess muss klar und offen sein, um der gewählten Person eine starke Legitimation zu

	gewähren. Damit sollte auch eine klare Rollenteilung zwischen Politik, Verwaltung, Schulrat, Rektorat und Direktion verbunden werden. Die Mehrschichtigkeit der Führungsstrukturen an Hochschulen zwingt zu einer klaren Trennung der Kompetenzen. Das Kongruenz-Prinzip muss zwingendermassen eingehalten werden.
Starke Führung	Eine Fusion braucht eine starke Führung auf allen Stufen, eine klare Rollenteilung und Kontinuität im Management. Auch die Führungspersonen auf tieferen Hierarchiestufen sollten ihre Stärken im Fusionsprozess entfalten können. Dies deutet auf einen tiefgreifenden Kulturentwicklungsprozess.
Professionelles Projektmanagement	Professionelles Projektmanagement ist zwingend notwendig aber nicht selbstverständlich etabliert an Hochschulen. Die Integration externer Kompetenzträger kann von Vorteil sein. Diese können helfen einen neuen Blick auf die Organisation zu werfen und allenfalls auch die Funktion des Sündenbocks einnehmen. Zum Projektmanagement gehört eine klare Formulierung der Ablauf- und Aufbauorganisation für die Projektphase. Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen aller Beteiligten müssen klar formuliert werden. Insbesondere die Mitwirkung der strategischen und politischen Organe muss besprochen und festgehalten werden. Eine hohe Autonomie der Teilprojektleitenden in der Umsetzung und im Vollzug sind anzustreben.
Unterstützung durch Basis	Die Fusionsform muss von den Organisationen mitbetragen werden. Dies ist in basis-demokratischen Systemen wie Hochschulen zentral. Die Umsetzung muss von und mit den Mitarbeitenden erfolgen. Der triftige Grund kommt von oben, die Umsetzung von unten. Diese Unterstützung wird durch Partizipation und Information sichergestellt
Partizipation, gemeinsam eine Vision entwickeln	Vom Individualismus, welcher eine Expertenorganisation kennzeichnet, sollte Abstand genommen werden. Die Entwicklung der strategischen Grundlagen, insbesondere die Vision sollten gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt werden. Diese Arbeit darf nicht im stillen Kämmerlein erfolgen. Es muss früh entschieden werden, welche Prozessschritte welchen Grad an Partizipation benötigen.
Richtiger Rhythmus	Jeder Fusionsprozess muss seinen eigenen Rhythmus finden. Generell sollten jedoch unterschiedliche Phasenlängen beachtet werden. Diese Phasen sind in Hochschulfusionen länger als in der Privatwirtschaft. Der Vorbereitung soll mit 3-5 Jahren genügend Zeit gelassen werden. Die Umsetzung muss innert 1-2 Jahren erfolgen. Die Verdauungsphase sollte aktiv bearbeitet werden und dauert i.d.R. 5-10 Jahre. Die Fallstudien deuten dabei eher auf 10 Jahre, unabhängig von Ausgangslage oder Prozess.
Window of opportu-	Die ermöglichende Konstellation muss identifiziert werden. Der Um-

nity	fang des Wandels hängt von der Grösse dieses Fensters ab. Das Projekt muss so vorbereitet und umgesetzt werden, dass eine rasche Umsetzung möglich ist, wenn das Opportunitätsfenster offen ist. In Fachhochschulen lassen die Opportunitäten eher kleinere Organisationsentwicklungen zu, ausser es gibt einen starken politischen Willen Projekte grösseren Umfangs umzusetzen. Werden zu hohe Ziele formuliert, droht das Projekt zu scheitern.
Symmetrischer Prozess	Bei Ungleichgewicht der zu fusionierenden Teilorganisationen gilt es den Prozess so zu gestalten, dass alle Parteien paritätisch integriert werden. Es sollte vermieden werden, dass der Grosse die kleine integriert oder dass die Kleinen, durch eine Minderheitsposition, einen unangemessenen Verhandlungsvorteil bekommen. Letzteres scheint in politischen Systemen häufiger vorzukommen.
Structure follows strategy follows culture	Diese Maxime der Organisationsentwicklung muss in Expertenorganisationen berücksichtigt werden. Dem Kulturentwicklungsprozess muss nicht nur Zeit sondern auch Aufmerksamkeit und Ressourcen gewidmet werden. Wird dieser Grundsatz nicht konsequent umgesetzt, droht ein langes Leiden, welches nur durch viel Zeit und Generationenwechsel bei den Mitarbeitenden überwunden werden kann.

6.4 Fusionen an Schweizer Fachhochschulen : quo vadis ?

Die Gründung der Fachhochschulen in der Schweiz war ein umfangreicher Wandel für die Hochschullandschaft. Der Prozess wurde von der Basis ausgelöst, von wenigen visionären Personen portiert und durch die Politik ermöglicht. Dieses komplexe Zusammenspiel von unterschiedlichen Faktoren hat zur Konzentration von Teilschulen und zur Entstehung der sieben Fachhochschulen geführt.

Innerhalb des Schweizerischen Hochschulsystems ist in Zukunft keine Welle von grösseren Fusionen mehr zu erwarten. Die Entstehung der sieben Fachhochschulen ist auf einen starken politischen Willen zurück zu führen, welcher in den nächsten Jahren kaum in Frage gestellt wird. Vielmehr ist zu erwarten, dass innerhalb der bestehenden Organisationen, Teilfusionen, Reorganisation und weitere Zusammenschlüsse stattfinden werden. Als Auslöser dienen unter anderem neu gebaute Campus, ungleichmässige Entwicklungen im erweiterten Leistungsauftrag sowie Veränderungen der Machtverhältnisse innerhalb und zwischen den Organisationen.

Der Druck einer Steuerung mittels Durchschnittskosten pro Studierende bewegt die Fachhochschulen dazu, vermehrt Dienstleistungen zu zentralisieren. Erfahrungen müssen weitgehend noch gesammelt werden, auf welcher Stufe, welche Dienste am effizientesten zentralisiert werden sollten. Die Modelle, welche für andere Bereiche gelten, müssen sorgfältig überprüft werden, bevor sie für Hochschulen übernommen werden.

Das föderale Steuerungsmodell der Hochschulen wird die Portfolioentwicklung weiterhin stark beeinflussen. Welche Rolle die nationale Koordination der unterschiedlichen Hochschulen durch das Eidgenössische Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz spielt, ist noch weitgehend unklar. Die kantonale Steuerungsautonomie wird den Systemwechsel jedoch auf Bundesebene überleben. Die Finanzlage einzelner Stände könnte dazu führen, dass das Angebot überprüft wird.

Weitere Untersuchungen sollten sich mit der Verfeinerung des Bezugsrahmens beschäftigen. Weiter sollten Modelle für differenzierte Fusionsprozesse entwickelt werden. Was sollte wann fusioniert werden, was soll zentralisiert werden, was sollte dezentral aufrechterhalte bleiben. Die Fallstudien wurden unter anderem deshalb ausgewählt, weil eine Kontinuität in der Führung sichtbar war. Dies sollte auf Erfolgsmodelle deuten. Zum weiteren Ausbau des konzeptuellen Bezugsrahmens sowie der Handlungsempfehlungen, sollten auch gescheiterte oder schwierigere Fusionsprozesse untersucht werden. Die Gründe, welche zum Scheitern geführt haben, könnten den Erfahrungsbericht sinnvoll ergänzen.¨

Es ist wichtig, dass die Fachhochschulen bereit sind für die nächsten Entwicklungen. Erfolgreich werden die Organisationen sein, welche eine Innovations- und Entwicklungskultur einführen können. Das System muss aus etwas Distanz angeschaut werden und die Kantonsperspektive verlassen. Das Bildungssystem ist europäisch. Die stärksten Institutionen sind die, welche das Vertrauen durch die Grösse der Organisation und das Interesse durch die Innovationskraft schaffen können.

Literaturverzeichnis

Ahmadvand, A., Heidari, K., Hosseini, H., & Majdzadeh, R. (2012). Challenges and success factors in university mergers and academic integrations. *Arch Iran Med, 15*(12), 736-740. doi: 0121512/aim.003

APS. (1998). Année Politique Suisse (Vol. 34). Bern: Institut für Politikwissenschaft, Universität Bern.

APS. (2001). Année Politique Suisse (Vol. 34). Bern: Institut für Politikwissenschaft, Universität Bern.

Arthur, L. (2011). Leading on the Edge of Chaos: Mergers in Higher Education. In K. Krause, Buckridge, M., Grimmer, C. and Purbrick-Illek, S. (Ed.), *Research and Development in Higher Education: Reshaping Higher Education* (Vol. 34, pp. 13-27): HERDSA, Gold Coast, Australia.

BFH. (2000). *Strukturelle Entwicklung der Berner Fachhochschule: Schlussbericht des Schulrats an die Erziehungsdirektion des Kantons Bern vom 21. Juni 2000*: Berner Fachhochschule.

Bortolani, R. (2006). *Die Schule im Glashaus: Entstehung und Entwicklung der Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz*: Hier und Jetzt, Verlag für Kultur und Geschichte.

Botha, M. (2006). Models for mergers in higher education. *South African journal of education, 21*(4), 273-279.

Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). When Cultures Collide - the Anatomy of a Merger. *Human Relations, 38*(5), 477-500. doi: 10.1177/001872678503800506

BV. (1999). *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999*. SR 101.

By, R. T., Diefenbach, T., & Klarner, P. (2008). Getting organizational change right in public services: the case of European higher education. *Journal of change management, 8*(1), 21-35.

CIHE. (2001). Cooperation and Collaboration: some private sector experience. In C. F. I. A. H. EDUCATION (Ed.), (pp. 10). London.

Deming, W. E. (1982). *Out of the Crisis*: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

DIS. (1990). *Die Ingenieurschulen im Schweizerischen Bildungssystem: Sechs Thesen*.

Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education, 62*(5), 665-683. doi: 10.1007/s10734-011-9412-4

EFHK. (2002). Bericht über die Schaffung der Schweizer Fachhochschulen. In B. f. B. u. Technologie (Ed.). Bern: Eidgenössische Fachhochschulkommission.

ERZ. (1999). *Projektauftrag "Umsetzung der Motion Erb"*. Bern: Erziehungsdirektion des Kantons Bern.

FaG. (2003). *Gesetz über die Berner Fachhochschule vom 19. Juni 2003*. Bern.

FaV. (2004). *Verordnung über die Berner Fachhochschule*. Bern.

FHSG. (1995). *Bundesgesetz über die Fachhochschulen vom 6. Oktober 1995*. SR 414.71.

French, W. L., Bell, C., & Zawacki, R. A. (1978). *Organization development: Theory, practice, and research*: Business Publications.

Gayle, D. J., Tewarie, B., & White Jr, A. Q. (2011). *Governance in the Twenty-first-century university: Approaches to effective leadership and strategic management: ASHE-ERIC Higher Education Report* (Vol. 14): Jossey-Bass.

Goedegebuure, L. C. J. (1992). *Mergers in higher education: A comparative perspective*: Lemma Utrecht.

Greenwood, R., Hinings, C., & Brown, J. (1994). Merging professional service firms. *Organization Science, 5*(2), 239-257.

Greve, G. (2012). *Organizational Burnout*: Springer Gabler.

Hall, G., & Rosenthal, J. (1993). How to make reengineering really work. *Harvard Business Review, 71*(6), 119-131.

Hammer, M., & Stanton, S. A. (1995). *The reengineering revolution: A handbook*: HarperBusiness New York.

Harman, G., & Harman, K. (2003). Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. *Tertiary Education and Management, 9*(1), 29-44.

Harman, K. (2002). Merging divergent campus cultures into coherent educational communities: Challenges for higher education leaders. *Higher Education, 44*(1), 91-114.

Harman, K., & Meek, V. L. (2002). Introduction to special issue:``Merger revisited: international perspectives on mergers in higher education". *Higher Education, 44*(1), 1-4.

Heidrich, B., & Chandler, N. (2011). The Effect of Market-Oriented Subcultures on Post-Merger Higher Education Institutions. *Online Submission*.

HFKG. (2011). *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich vom 30. September 2011*.

Huber, A. (2004). „Public Due Diligence "—Von der Machbarkeitsstudie zur Entscheidungsfindung *Public Merger* (pp. 57-89): Springer.

Inderbitzin, W. (2012). Hochschulfusion als Veränderungsprozess *Like it–lead it–change it* (pp. 27-39): Springer.

Inversini, S. (2008). Ein Kontongenzmodell des Change Managements. *Organisationsentwicklung, 1*(1), 55-67.

Jacob, L., & Hiekel, A. (2012). Souverän mit Veränderungen umgehen. *Personalwirtschaft, 1*, 43-45.

Jansen, S. (2004). Public Merger Management. In A. Huber, S. Jansen & H. Plamper (Eds.), *Public Merger* (pp. 3-37): Gabler Verlag.

Jansen, S. C. (2004). Public Merger Management. In A. Huber, S. Jansen & H. Plamper (Eds.), *Public Merger* (pp. 3-37): Gabler Verlag.

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management, 17*(S1), S81-S103.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59-67.

Krüger, W. (2006). Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement *Excellence in Change* (pp. 21-46): Springer.

Kyvik, S. (2002). The merger of non-university colleges in Norway. *Higher Education, 44*(1), 53-72.

Lang, D. W. (2002). A lexicon of inter-institutional cooperation. *Higher Education, 44*(1), 153-183.

Lauer, T. (2010). *Change Management*: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5-41. doi: 10.1177/001872674700100103

Locke, W. (2007). Higher education mergers: integrating organisational cultures and developing appropriate management styles. *Higher Education Quarterly, 61*(1), 83-102.

McCaffery, P. (2010). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*: Taylor & Francis.

Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Massnahmen und Organisation*: P. Lang.

Mulvey, T. M. (1993). An analysis of the mergers of American institutions of higher education.

Nagel, E. (2003a). Organisationaler Wandel zwischen Realitäts-und Möglichkeitssinn. *welchen Wandel wollen wir*, 17-34.

Nagel, E. (2003b). *Welchen Wandel wollen wir?: Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse*: Rüegger.

Norgård, J. D., & Skodvin, O. J. (2002). The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study. *Higher Education, 44*(1), 73-90.

Patterson, G. (2000). Findings on economies of scale in higher education: implications for strategies of merger and alliance. *Tertiary Education and Management, 6*(4), 259-269.

Regierungsratsbeschluss. (1999). *RRB 1338/1999 Motion Erb*. Kanton Bern.

Rowley, G. (1997). Mergers in higher education: a strategic analysis. *Higher Education Quarterly, 51*(3), 251-263.

Rüegg-Stürm, J., & Gritsch, L. (2003). Die Bedeutung von Ritualen in Prozessen organisationalen Wandels. *welchen Wandel wollen wir*, 49-76.

Senge, P. (1991). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*: Century Business.

Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of business strategy, 7*(1), 65-76.

Sidler, F. (2008). Nachwuchs an Schweizer Fachhochschulen: Eine Bestandesaufnahme im Rahmen des SWTR-Projektes:«Förderung des Nachwuchses für Forschung und Wissenschaft». *Bern [Studie im Auftrag des SWTR]*.

Skodvin, O. J. (1999). Mergers in higher education-success or failure? *Tertiary Education & Management, 5*(1), 65-80.

Steiner, R. (2002). *Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz: Erklärungsansätze, Umsetzungsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten*: Haupt Verlag AG.

Thom, N. (1997). *Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes 'Change Management'* (Vol. 51).

Thom, N., & Ritz, A. (2003). Change Management–Steuerung von Transformationsprozessen. *welchen Wandel wollen wir*, 97-127.

Thom, N., & Ritz, A. (2007). *Public Management*: Springer DE.

Thom, N., & Zaugg, R. (2007). Die Unternehmenskrise als Auslöser für Change-und Innovationsmanagement. *v. Birgit Feldbauer-Durstmüller und Josef Schlager, Wien*, 499-516.

Vaara, E. (2000). Constructions of cultural differences in post-merger change processes: A sensemaking perspective on Finnish-Swedish cases. *Management, 3*(3), 81-110.

Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision, 36*(8), 543-548.

Warwick, U. o. (2003). An Evaluation of Mergers in the Further Education Sector, 1996-2000. In L. a. S. C. . (Ed.). Warwick: DfES Publications.

Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fish, R. (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*: Norton.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Berner Fachhochschule

Executive Master of Public Administration - Masterarbeit

Interviewleitfaden

René Graf / 19.06.2013

---

1. Einleitung / Kontext

Im Rahmen seiner Masterarbeit (Executive Master in Public Administration, Universität Bern) untersucht René Graf die Fusionsprozesse an Schweizer Fachhochschulen. Im Rahmen der Arbeit werden drei Fallstudien mittels Dokumentenanalyse und Interviews vertieft untersucht:

- *Haute Ecole d'ingénierie et de Gestion du canton de Vaud* (HEIG-VD): entstand 2006 aus der Fusion der Ecole d'Ingénieurs du canton de Vaud und der Haute Ecole de Gestion. Bildet z.Z. 1600 Studierende aus.
- *Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Technik* (FHNW): entstand 2006 aus der Fusion der Hochschulen für Technik Solothurn, Aargau und Beider Basel (ohne Bauingenieurwesen). Bildet z.Z. 1400 Studierende aus.
- *Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau* (BFH-AHB): entstand 2003 aus der Fusion der SH-Holz (Holzingenieurwesen & TS Holz) in Biel, der Architektur aus den HTAs Bern, Biel und Burgdorf sowie aus dem Bereich des Bauingenieurwesens aus Burgdorf. Die BFH-AHB bildet z.Z. 800 Studierende aus.

Die drei Fallbeispiele wurden aus folgenden Gründen ausgewählt:

- Elemente einer CH-Fachhochschule, die in den letzten 10 Jahre aus der Fusion unabhängiger Teilschulen entstanden
- Mindestens einen Bereich Technik als fusioniertes Glied
- Kontinuität in der Führung: vor, während und nach dem Prozess
- Geografische Verschiebung(en), bzw. Entwicklung eines Campus oder mehreren Campi.

Daten zu den Fallstudien werden mit Recherchen, Dokumentenanalyse und Interviews zusammengetragen. Die Interviews werden in Form von problemzentrierten Interviews durchgeführt. Zu jedem Fall werden mindestens eine Person aus der strategischen und eine aus der operativen Leitungsebene interviewt.

Jedes Interview sollte ca. 90 Minuten dauern. Allfällige Fragen zur Handhabung des geistigen Eigentums werden zu Beginn des Interviews besprochen und festgehalten. Das Interview wird aufgezeichnet und die Ergebnisse werden in die Masterarbeit einfliessen. Der Leitfaden wird den Interviewten Personen im Vorfeld zur Verfügung gestellt. Auf Wunsch erhalten sie ebenfalls die Notizen zur Durchsicht und Korrektur.

Berner Fachhochschule

2. Ziele der Arbeit

Im Rahmen dieser Masterarbeit sollen interne Fusionsprozesse an Schweizerischen Fachhochschulen unter den Blickwinkel der Theorie und der Praxis kritisch untersucht werden.

- Theorie: Die Ursachen, das Management und die Konsequenzen von Fusionsprozessen an Fachhochschulen werden untersucht. Ein entsprechender konzeptioneller Bezugsrahmen wird entwickelt.
- Praxis: Der Bezugsrahmen wird geprüft und verfeinert anhand von drei Fallstudien. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Planung und Umsetzung von Fusionsprozessen an Fachhochschulen werden entwickelt.

3. Aufbau des Interviews & Leitfragen

Die Interviewstruktur basiert auf dem konzeptuellen Bezugsrahmen, der im theoretischen Teil der Arbeit entwickelt wird. Aus der vorgängigen Literaturanalyse konnten die zentralen Elemente des Fusionsprozesses in folgendem Entwurf zusammengefasst werden:

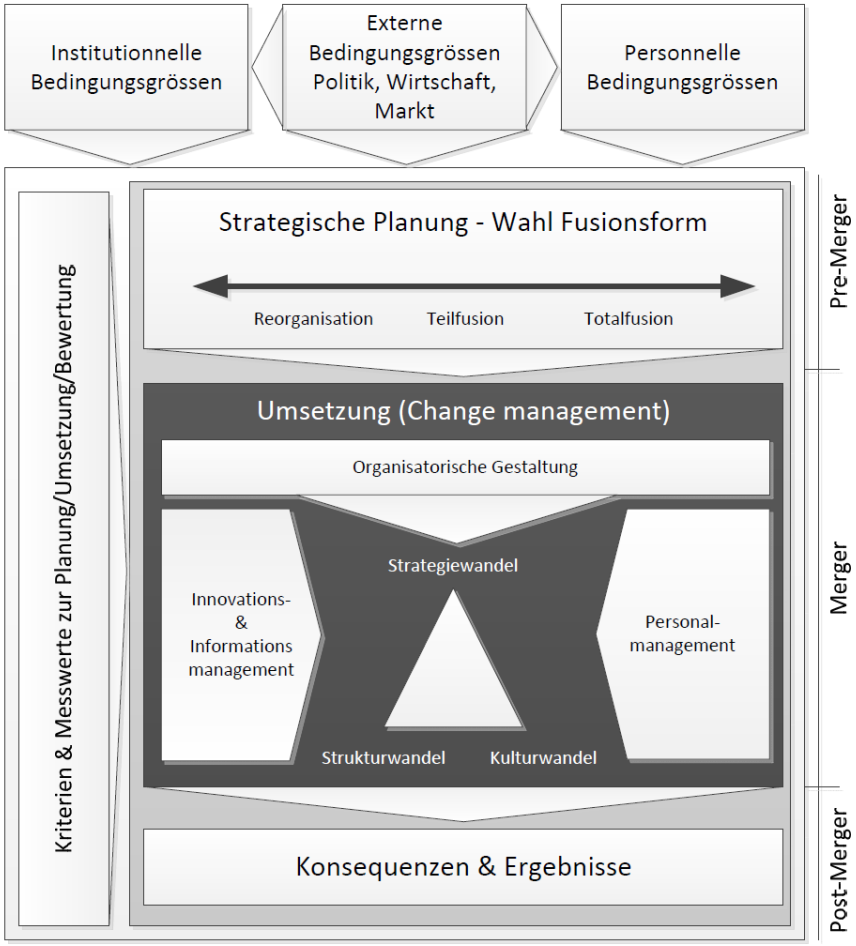

Abbildung 1: Entwurf eines konzeptionellen Bezugsrahmens zu Fusionsprozessen an Fachhochschulen.

Berner Fachhochschule

Zur Vorbereitung der Interviews, werden Daten zu den Fallstudien gesammelt. Folgende Themenblöcke werden ausserhalb des Interviews untersucht:

- Institutionelle Bedingungsgrössen
  - Ausgangslage: Quervergleich der FH-Landschaften zu Beginn der 2000.
- Personelle Bedingungsgrössen
  - CV der interviewten, bzw. der Führungspersonen zum Zeitpunkt des Fusionsentscheides (Ausbildung, BW Weiterbildung, …)

Als Grundlage werden folgende Fragenblöcke für das Interview formuliert:

- Externe Bedingungsgrössen
  - Wer hatte welches Interesse an einer Fusion? (Politik, Rektorat, Departemente, Wirtschaft)
  - Was war die Rolle der Politik (keine Rolle, Grundsatzentscheid, inhaltliche Bestimmungen)?
  - Was war die Rolle des strategischen Gremiums (Schulrat), bzw des Rektorats?
  - Was waren die Auslöser für den Prozess (int/ext Politik, Konkurrenz, knappe Mittel)?
  - Was war der Auftrag an die Geschäftsleitung (Fusion, Strukturüberprüfung, strategische Planung, …) und von wem ist er gekommen?
  - Gab es strategische Grundlagen oder mussten die zuerst erarbeitet werden?
  - Wurden externe Planer beigezogen/vorgegeben?
- Strategische Planung, Wahl der Fusionsform
  - Welche strategische Vorarbeit wurde durchgeführt (SWOT/Umfeldanalyse/Porter/…)
  - Welche Fusionsform wurde gewählt?
  - Wie wurde die Fusionsform gewählt? Auf welcher Stufe (Politik, Bauchgefühl, Strategie, strukturelle Gegebenheiten, …)?
- Umsetzung
  - Organisation
    - Welche Projektorganisation wurde gewählt (Leitung/Beirat/Arbeitsgruppen/…)?
    - Welcher Zeitraum wurde festgelegt? Von wem?
    - Welche Projektphasen wurden bestimmt? (pre-merger/merger/post-merger, unfreeze/change/freeze, …)?
  - Personalmanagement
    - Welche spezifischen Massnahmen wurden ergriffen, um die besten Köpfe zu behalten?
    - Wie wurden die neuen Führungspositionen besetzt (Prozess, Personen)?
    - Wie hat man die „Snipers“ behandelt?
  - Innovations- & Informationsmanagement
    - Wie wurde die Kommunikation geplant & umgesetzt?
    - Wie konnten die Mitarbeitenden partizipieren?

Berner Fachhochschule

        - Was war der Freiheitsgrad des mittleren Kaders (Selbstorganisation, Partizipation, keiner)?
- Kriterien/Messwerte/Kennzahlen
    - Wurden Erfolgs- & Kontrollkriterien a priori festgelegt?
    - Wurden/werden diese Kriterien regelmässig erhoben, bzw. analysiert?
    - Wie wurden die Zielen quantifiziert und in einem Kennzahlensystem abgebildet?
    - Welchen Einfluss hatten diese Kriterien auf den Ablauf des Wandelprozesses?
    - Werden die Kennzahlen Jahren nach der Fusion noch erhoben?
    - Wurden die politischen Vorgaben in Kriterien umgemünzt?
- Ergebnisse & Konsequenzen
    - Strategiewandel
        - War es geplant? Wurde er durch Reorganisation erzwungen?
        - Hat es stattgefunden?
    - Strukturwandel
        - Wurde das eingeführt, was und wie es geplant wurde?
        - Wie lange hat die eingeführte Struktur überlebt?
    - Kulturwandel
        - Wie viel Zeit braucht es dazu?
        - Was könnte man tun, um den Prozess zu beschleunigen?
    - Wurden die Ziele erreicht?
    - Was wurde erreicht? Bzw. nicht erreicht?
    - Was waren die Hürden für eine effiziente Abwicklung des Projektes?
    - Waren die externen Vorgaben klar genug?
    - Ist der Prozess sinngemäss durchgeführt worden, bzw. war es richtig aufgegleist?
    - Was müsste man anders machen?
    - Wo lagen die grössten Herausforderungen?
    - Was sind die Haupterkenntnisse aus dem Prozess?
    - Wie beurteilen Sie die Rolle der externen Berater im Prozess?
    - Was könnte man folgenden Interessensgruppen als Erkenntnis auf den Weg geben
        - Politik
        - Strategische Führungsorgane (Rat)
        - Operative Führungsorgane (Leitung)
        - Mitarbeitende

Selbständigkeitserklärung

Im Falle einer Einzelarbeit lautet die Erklärung wie folgt:

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Biel, 30. September 2013 René Graf

Über den Autor

Herr René Graf René
Pestalozzialle 103
2503 Biel/Bienne

René Graf wurde am 6. Oktober 1974 in Richterswil (ZH) geboren. Er ist in Lausanne und Orbe aufgewachsen und hat das Gymnasium in Yverdon absolviert. 2001 schloss er sein Studium an der Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne mit dem Dipl. Ing. in Werkstoffwissenschaften ab. Seine Masterarbeit schrieb er in Sydney an der Australian Nuclear Science and Technology Organisation über die Synthese von nanostrukturierten Kalziumtitanate. Anschliessend verbrach er zwei Jahre als Metallurg und Verkaufsingenieur bei der Lausanner Firma Calcom SA.
Seit 2003 arbeitet er an der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau (BFH-AHB). Er begann als Projektleiter in der Forschungseinheit Werkstoffe und Holztechnologie. Er leitete die Arbeitsgruppe zum Aufbau der Masterstudiengänge in den Ingenieurbereichen und übernahm die Leitung der Forschungsabteilung im August 2008. Er unterrichtet Baustoffkunde im Fachbereich Architektur. Seit August 2013 ist René Graf Direktor der BFH-AHB. Er ist verheiratet und verbringt seine Freizeit meist in den Bergen.