

Strategien für den Übergang Schule-Hochschule an Hochschulen

Eine empirische Studie zur Sicht deutscher Hochschulleitungen

Cornelia Driesen
Berlin

Angesichts des demografischen Wandels, der steigenden Konkurrenz um Schulabsolvent/innen (Autorengruppe Bildungsbericht 2018: 127) sowie zunehmend heterogenen Studieninteressierten müssen Hochschulen „Interventionen und Maßnahmen entwickeln, die den Übergang ... erleichtern“ (HRK 2018: 8). Aber „viele

Blumen machen noch keinen Strauß“ (Meyer-Guckel et al. 2005: 5).

So benötigen Hochschulen Strategien für den Übergang Schule-Hochschule, um u.a. „die Zahl der Studierenden zum Beispiel mittels Anwerbung neuer Studierendengruppen auf einem gesellschaftlich akzeptierten Niveau halten zu können“ (Pasternack 2013: 156). Den Hochschulleitungen kommt bei solch einer Managementaufgabe wie der Strategieentwicklung und -umsetzung an Hochschulen eine Schlüsselrolle zu (Bertold 2011: 11).

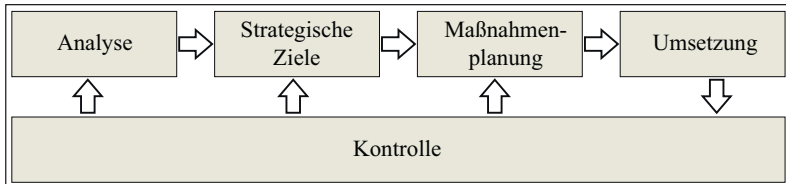
Da Strategien deutscher Hochschulen bislang wenig empirisch betrachtet wurden (Gagern 2009: 31), wird dem Forschungsbedarf mit einem qualitativen Forschungsansatz begegnet. Ziel der Untersuchung ist es, anhand von leitfadengestützten Experteninterviews (Meuser/Nagel 1991) mit Hochschulleitungsmitgliedern mittels Qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2015) typische Strategiemerkmale für den Übergang Schule-Hochschule darzulegen. Dazu werden theoretische Betrachtungen der betriebswirtschaftlichen Managementforschung herangezogen.

1. Strategie in der Betriebswirtschaftslehre

In der betriebswirtschaftlichen Managementforschung wird der Begriff Strategie intensiv, aber sehr unterschiedlich genutzt. Zur Systematisierung der Begriffswendung lassen sich mit den präskriptiven (eher klassischen) sowie deskriptiven (eher empirischen) Ansätzen dennoch grundlegend zwei Strömungen unterscheiden (Becker 2011: 39ff.).

Das klassische Strategieverständnis prägten v.a. Chandler (1962) und Ansoff (1965). Strategie basiert diesem Verständnis nach auf einer systematischen, teils reflexiven Verknüpfung der Strategiemerkmale in den Phasen Analyse, Strategische Ziele, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Kontrolle (vgl. u.a. Spengler 2009: 42ff. und Zechlin 2007: 118) (Übersicht 1).

Übersicht 1: Planungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zechlin (2007: 118)

Strategien sind aber nicht unbedingt zwingend das Resultat formaler Planungen (Mintzberg 1978). Entsprechend entwickelte Mintzberg (1987) empirisch begründet die „Five P’s for Strategy“: plan, pattern, position, perspective und play (Übersicht 2).

Übersicht 2: Five P’s for Strategy nach Mintzberg (1987)

Five P’s	Strategiebeschreibung	Strategiemerkmale
strategy as plan	Strategie als Planung zur Erreichung eines bestimmten Ziels in der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • bewusste/beabsichtigte und zielgerichtete Entwicklung im Vorfeld der Maßnahmen • Festlegung durch Führungskräfte • ggf. explizite Angabe in formellen Dokumenten • Umsetzung top-down realisierbar
strategy as pattern	Strategie als Handlungsmuster der Aktionen	<ul style="list-style-type: none"> • beabsichtigt oder unbeabsichtigt konsistente Verhaltensweise • Verschmelzung erfolgreicher bottom-up Ansätze zu einem Handlungsmuster; ex-post Sichtbarkeit • emergentes Muster, kein Plan • oft zufällig aus zahlreichen Aktivitäten
strategy as position	Strategie als Positionierung zur Verortung der Organisation in der Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalisierung der Organisation in der Umwelt • Besetzung wettbewerbsfähiger Position zur Vermeidung von Konkurrenz; Nische • geplant und/oder zufällig
strategy as perspective	Strategie als Ergebnis subjektabhängiger Wahrnehmungen und Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> • übergeordnetes Konzept in den Köpfen • Organisationsmitglieder teilen Perspektive durch Absichten und/oder Handlungen • nicht schriftlich dokumentiert/kommuniziert
strategy as ploy	Strategie als Taktik zur Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Trick/Täuschung zur Überlistung von Konkurrenten • Vorteile durch taktische Maßnahmen

Solche betriebswirtschaftlichen Strategieforschungsansätze sind – wie ein Blick auf den Forschungsstand zeigt – trotz der Besonderheiten der Organisation Hochschule mit Einschränkungen übertragbar (Müller-Böling/Krasny 1998: 14).

2. Forschungsstand

Eng verbunden mit der Einführung des betriebswirtschaftlich geprägten Strategiebegriffs in den 1970er Jahren in den (US-amerikanischen) hochschulspezifischen Diskurs (Birnbach 2001: 67) ist die Überzeugung der Steuerbarkeit der Organisation Hochschule: „[It] is to suggest that the concept of strategy and its management can be usefully applied to managing higher education“ (Schendel/Hatten 1972: 209).

In der deutschen Hochschulforschung taucht der Strategiebegriff erstmals Mitte der 1990er Jahre im Kontext der Modernisierung deutscher Hochschulen auf (Berthold 2011: 7). Dabei richtete sich das Interesse auf die Übertragung und Diskussion theoretischer Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre auf die Organisation Hochschule (vgl. u.a. Müller-Böling/Krasny 1998; Zechlin 2007; Mack 2007; Schumacher 2017).

Dem hochschulspezifischen Strategieverständnis aus Sicht von Hochschulleitungen widmete sich Berthold (2011) erstmals empirisch. Von den 16 befragten Hochschulmanagementmitgliedern wird der Bedarf einer Gesamtstrategie mit dem Hinweis bezweifelt, dass „vielmehr die Teilstrategien (zur Forschung, zur Internationalisierung, zur Weiterbildung etc.) die wichtigere Ebene darstellen“ (ebd.: 49). Den Teilstrategien einer Hochschule lässt sich auch die Thematik des Übergangs Schule-Hochschule zuordnen.

In der empirischen Hochschulforschung zeigt eine Studie im Zuge der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre u.a., dass die 72 ausgewählten Übergangs-Projekte hinsichtlich der Strategien zur strukturellen bzw. institutionellen Verankerung der Maßnahmen vage bleiben (Bischoff/Prang 2016: 46). Bischoff und Neuss (2013: 16) stellen in ihrer Untersuchung für den Übergang Schule-Hochschule fest, dass nur wenige Hochschulen über eine Studienberatungsstrategie verfügen. Auch im Zuge einer Befragung von Studienberatungen an deutschen Universitäten zu den Orientierungs- und Informationsangeboten am Übergang Schule-Hochschule im Bund-Länder-Projekt BEST WSG (Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen) zeigt die Auswertung: „Ein koordiniertes Vorgehen innerhalb der Universität oder eine übergeordnete Strategie war nur in den wenigsten Fällen zu erkennen“ (Kattmann/Wieschowski 2014: III).

Insgesamt ist festzustellen, dass bislang kaum empirische Untersuchungen zum Einsatz von Strategien – und offenbar auch kaum Strategien – seitens des Managements deutscher Hochschulen vorliegen (Berthold 2011: 8). Insbesondere die Betrachtung der Teilstrategie(n) für den Übergang Schule-Hochschule steht bislang nicht im Fokus der empirischen Hochschulforschung. Diesem Forschungsbedarf wird im vorgestellten Forschungsprojekt aus Sicht deutscher Hochschulleitungen mit einem qualitativen Forschungsdesign begegnet.

3. Methodik

Vor der Datenerhebung wurde in Anlehnung an Becker et al. (2012: 220) ein qualitativer Stichprobenplan erstellt. Dieser basiert auf den Merkmalen institutioneller Status (Universität oder Fachhochschule), Hochschulgröße¹ und regionale Lage. Als Erhebungsinstrument dienten leitfadengestützte Experteninterviews (Meuser/Nagel 1991) mit Hochschulleitungsmitgliedern,² da diese – der Grundannahme von Berthold (2011: 11) entsprechend – für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien an den Hochschulen verantwortlich sind. Es wurden 15 Hochschulleitungsmitglieder an 14 Hochschulen³ im Erhebungszeitraum Juli bis Dezember 2014 zu vier Themenblöcken interviewt. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert und anonymisiert (Dresing/Pehl 2010).⁴

Die Datenauswertung erfolgte mittels Qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2015). Dieses systematische, regelgeleitete Vorgehen eignet sich in besonderem Maße für die Auswertung, da es unter Einbeziehung theoretischer Vorannahmen die Exploration neuer Erkenntnisse zur Fragestellung unterstützt. Durch eine Kombination der Kategorien sowie einer fallbezogenen Strukturierung erfolgt eine Typenbildung (Kelle/Kluge 2010: 83).

¹ Nach Anzahl der Studierenden bei Fachhochschulen: klein $\hat{=}$ weniger als 6.000 Studierende; Universitäten klein $\hat{=}$ weniger als 20.000 Studierende.

² Hochschulleitungsmitglieder umfassen Präsident/innen, Rektor/innen, Vizepräsident/innen, Konrektor/innen und Prorektor/innen.

³ An einer Hochschule erfolgten Interviews mit zwei Personen der Hochschulleitung aufgrund der erst kurzen Amtszeit des zuerst Interviewten.

⁴ Zur anonymen Darstellung sind die Interviews mit HS 1 bis HS 14 bezeichnet (HS 1=Pre-test; HS 4 wurde als HS 4a und 4b gekennzeichnet) und das Textmaterial zur Zitierung nach Absätzen nummeriert. Die vollständigen Transkripte liegen der Verfasserin des Artikels entsprechend der Interviewvereinbarungen vor.

4. Ergebnisse zu Strategien für den Übergang Schule-Hochschule

Für die Analysen des vorliegenden Beitrags wurden die Antworten aus dem Themenblock „Strategie für den Übergang Schule-Hochschule“ im Interviewleitfaden herangezogen. Da die Hochschulleitungen HS 1 und HS 4a keine Aussagen zu Strategien für den Übergang Schule-Hochschule innerhalb der Organisation Hochschule machen, wurden diese beiden Fälle nicht weiter berücksichtigt.

Zunächst ist festzustellen, dass drei (HS 4b, 5, 11) der befragten Hochschulleitungsmitglieder angeben, dass eine Strategie für den Übergang Schule-Hochschule existiere. Die Übrigen wollen den Strategiebegriff im Zusammenhang mit dem Übergang Schule-Hochschule nicht verwenden, wie bspw. HS 12 (16): „Strategie würde ich an der Stelle das nicht zwingend nennen, aber wir haben Planungen für diesen Bereich, wir haben Aktivitäten.“

Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass sich die Hochschulen mit dem Übergang Schule-Hochschule befassen und die Hochschulleitungen den Strategiebegriff oder Strategiemerkmale in diesem Zusammenhang nutzen.

Vor diesem Hintergrund widmet sich die Untersuchung der Fragestellung: „Was für Strategiemerkmale nennen die befragten Hochschulleitungen für den Übergang Schule-Hochschule?“ Die inhaltlich-strukturierende, deduktiv-induktive Analyse baut auf einem Kodierleitfaden auf. Dieser besteht – ausgehend vom präskriptiven Planungsmodell in Anlehnung an Spengler (2009: 42ff.) – aus den Strategiemerkmale in den Phasen Analyse, Strategische Ziele, Maßnahmenplanung, Umsetzung und Kontrolle mit entsprechendem Ankerbeispiel (Übersicht 3).

Während der Analyse wurden die deduktiven Kategorien kontextbezogen rücküberprüft und präzisiert. Dadurch entstand induktiv eine Differenzierung der deduktiven Strategiemerkmale und zwar nach *Hochschulleitungs-* oder *Bereichs-/Projektebene*. „Direkt aus dem Material, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen“ (Mayring 2015: 83) wurden zudem induktiv folgende weitere Strategiemerkmale-Kategorien für das Kategoriensystem hergeleitet:

- Planung: „aber eigentlich ist das eine langfristige Orientierung, unterlegt mit einem entsprechenden Aktionsprogramm“ (HS 11-18),
- Bündelung: „bottom-up entstanden ... hat man letztlich so ein vielfältiges Programm, kann man Flickenteppich dazu sagen, und versucht das zu ordnen“ (HS 2-34),

- Bestandteil: „das wäre uns als Gebiet zu eng ... wir würden das eher allgemein unter Studienerfolg im Weitesten verstehen“ (HS 13-36).

Übersicht 3: Kodierleitfaden zu den Strategiemerkmale

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Analyse	Analyse von externen Entwicklungen sowie interner Stärken und Schwächen der Hochschule für den Übergang Schule-Hochschule durch die Hochschulleitung	„also man könnte jetzt so Begriffe wie SWOT-Analyse und so weiter da durchaus einpflegen“ (HS 11-20)
Strategische Ziele	Formulierung von Zielen/Zweck/Prämissen der Hochschule für den Übergang Schule-Hochschule durch die Hochschulleitung	„die Gewinnung von Studierenden in diesen technischen Fächern, das ist das klare Ziel“ (HS 4b-12)
Maßnahmenplanung	Maßnahmenplanung der Hochschule für den Übergang Schule-Hochschule durch die Hochschulleitung	„und flankierend dazu wird es dann spezifische Maßnahmen geben“ (HS 3-24)
Umsetzung	Aktivitäten und Maßnahmen der Hochschule für den Übergang Schule-Hochschule durch die Hochschulleitung	„und da haben wir eben ganz gezielt Angebote platziert“ (HS 11-22)
Kontrolle	Prüfung der Analyse, Ziele, Maßnahmenplanung, Umsetzung der Hochschule für den Übergang Schule-Hochschule ggf. Anpassung durch die Hochschulleitung	„manchmal habe ich das Gefühl, wir haben Evaluitis“ (HS 5-58)

Quelle: Eigene Darstellung; Definitionen in Anlehnung an Spengler (2009: 42ff.)

Eine fallbezogene Strukturierung dieser deduktiv-induktiven Kategorien ergibt die in Übersicht 4 dargestellte Matrix der Strategiemerkmale für den Übergang Schule-Hochschule aus Sicht der Hochschulleitungen. Anhand der Strategiemerkmale wurden die Hochschulen in Gruppen eingeteilt (Kelle/Kluge 2010: 85). Insgesamt entstanden dadurch vier Typen, die grundsätzlich mit einzelnen Strategiearten nach Mintzberg (1987) korrespondieren.

Aufgrund der systematischen Nennung aller Strategiemerkmale des präskriptiven Planungsmodells auf der Hochschulleitungsebene ist eine als *explizite Strategie* für den Übergang Schule-Hochschule bezeichnete Strategieart bei vier Hochschulen (HS 4b, 6, 11, 12) festzustellen. Dies gleicht inhaltlich der *Strategy as plan*, wobei zusätzlich bei HS 4b, 11 und 12 eine bewusste Bündelung vorhandener Maßnahmen in der Vergangenheit durch die Hochschulleitungsebene erfolgt. Die Hochschulleitung HS 6 beschränkt ihre Ausführungen auf ein Projekt, ohne die Gesamthematik des Übergangs Schule-Hochschule in der Hochschule zu berücksichtigen.

Eine Nennung einzelner Strategiemerkmale des Planungsmodells auf der Hochschulleitungs- sowie Projekt-/Bereichsebene ist kennzeichnend für die *implizite Strategie*. Bei HS 2, 3, 8, 10 liegen entsprechend Ziele und Maßnahmen auf der Hochschulleitungsebene vor, gleichzeitig sind inkohärente Maßnahmen, Umsetzung und Kontrolle auf der Bereichs-/Projektebene feststellbar. Durch die Bündelung zentraler und dezentraler Strategiemerkmale für den Übergang Schule-Hochschule durch die Hochschulleitung erfolgt eine ex-post Sichtbarkeit, was für eine *Strategy as pattern* ebenfalls charakteristisch ist.

Die Kombination einzelner Strategiemerkmale auf der Hochschulleitungs- und Bereichs-/Projektebene ist als *integrierte Strategie* typisiert. Als integraler Bestandteil anderer (Strategie-)Konzepte in der Hochschule legen die von den Hochschulleitungen dargestellten Maßnahmen und die Umsetzung von Übergangprojekten auf der Bereichsebene eine *strategy as perspective* für HS 5, 7, 9, 13 und 14 nahe. Eine eigenständige Teilstrategie für den Übergang Schule-Hochschule ist nicht erkennbar.

Eine auf das Sampling bezogene Analyse ergibt lediglich für die *implizite Strategie* eine Regelmäßigkeit für den Faktor große Hochschulen. Die übrigen Samplingkriterien zeigen keine Auffälligkeiten.

Übersicht 4: Fallbezogene Matrix der Strategiemerkmale

Hochschule/ Strategiemerkmale		HS 4b	HS 11	HS 12	HS 6	HS 2	HS 3	HS 8	HS 10	HS 5	HS 7	HS 9	HS 13	HS 14	
Hochschul- leitungsebene	Analyse	x	x	x							x	x			
	Ziele	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
	Maßnahmen	x	x	x	x	x	x	x		x	x				
	Umsetzung	x	x	x	x					x		x		x	
	Kontrolle	x	x	x	x				x			x			
Bereichs-/ Projektebene	Analyse					x			x						
	Ziele							x	x						
	Maßnahmen					x	x	x							
	Umsetzung	(x)	(x)	(x)	(x)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Kontrolle					x	x	x	x	x					
Typenbildung	Bestandteil									x	x	x	x	x	
	Planung	x	x	x	x										
	Bündelung	(x)	(x)	(x)		x	x	x	x						
Typenbildung		explizite Strategie				implizite Strategie				integrierte Strategie					

Angesichts dieser abstrakten Darstellung der Strategietypen wird im Folgenden genauer betrachtet, worin die Strategie der einzelnen Typen für

den Übergang Schule-Hochschule der Hochschulen aus Sicht der befragten Hochschulleitungen konkret besteht.

Bei der *expliziten Strategie* für den Übergang Schule-Hochschule richtet sich ein besonderes Augenmerk auf die Hochschulleitung selbst, für die die Schnittstelle zwischen Schule und Hochschule ein „wichtiges strategisches Aktionsfeld“ (HS 11-18) für die Hochschule ist. Innerhalb der Hochschulleitung findet sich eine „Grundüberzeugung, dass man da was machen muss“ (HS 12-18). Die „strategische Entscheidung“ wird seitens der Hochschulleitung getroffen (HS 6-26).

Insgesamt basiert das geplante Vorgehen der Hochschulleitung auf einer gezielten Analyse, Platzierung und Evaluierung zentraler Maßnahmen. In diesem Zuge wurden in der Vergangenheit sporadische Aktivitäten an der Schnittstelle systematisch zusammengeführt und das „Procedere gesamtheitlich“ betrachtet (HS 4b-16). Darüber hinaus werden bewusst durch die Hochschulleitung finanzielle wie auch personelle Ressourcen (bspw. durch die Einrichtung einer zentralen Organisationseinheit) zur Verfügung gestellt: „Ich meine, dass das langfristig sein muss und da ein bisschen Personal dahinterstecken muss und Ressourcen“ (HS 12-18). Auffällig ist zudem, dass die befragten Hochschulleitungen dieses Typs die (demografisch bedingten) Bewerber/innenzahlen und (künftige) Auslastungssituation ihrer Hochschule ausführen:

„wenn wir ... unsere Hochschule in zehn Jahren ausgelastet haben wollen, dann müssen wir diese Schnittstelle Schule-Hochschule aktiv beackern ..., uns als Partner auf Augenhöhe mit den Schulen letztlich aufstellen“ (HS 11-18).

Entsprechend liegt ein besonderer Schwerpunkt beim Übergang Schule-Hochschule aus Sicht der Hochschulleitungen auf der Studierendengewinnung sowie der Zusammenarbeit mit Schulen.

Typisch für die *implizite Strategie* des Übergangs Schule-Hochschule sind dagegen aus Sicht der Hochschulleitungen viele Aktivitäten an unterschiedlichen Stellen der Hochschule. Dabei entstehen die Maßnahmen bottom-up und die Hochschulleitung überlässt es den Hochschulangehörigen, was sie anbieten und wie sie es durchführen:

„Bottom-up entstanden heißt, dass in der [Name] bei uns, zum Beispiel, das ist eine Abteilung in einem Dezernat, ... von sich aus zum Teil die Programme entwickelt haben. Nicht, dass irgendein kluges Präsidiumsmitglied sagt: ‚Da brauchen wir mal was‘. Das kommt vielleicht auch vor, aber das ist hier aus der Praxis heraus entwickelt“ (HS 2-34).

Die einzelnen Projekte wie Schülerprojektwochen, Girls‘ Day, Self-Assessments, Brückenkurse oder Tutorien zum Studieneinstieg zielen aus Sicht der Hochschulleitungen allgemein darauf ab, den Übergang „mög-

lichst glatt zu ermöglichen und dafür Hilfestellungen zu geben“ (HS 2-28). Eine projektübergreifende Evaluation ist ebenso wie die Bereitstellung notwendiger finanzieller und personeller Ressourcen aus Sicht der befragten Hochschulleitungen bei dieser Strategieart schwierig.

„Die Evaluation, die hört dann aber auf, auf so einer Zufriedenheitsebene Aber was sie dann hinterher im weiteren Verlauf gebracht haben, ist meistens nicht mit abgebildet und es hat auch keiner Zeit und Ressourcen, sich damit halt wieder auseinanderzusetzen. Das heißt, es ist so der Glaube daran: Es wird schon was bringen (lacht), aber belastbares Zahlenmaterial hat man eigentlich wenig“ (HS 10-12).

Ein weiteres Spezifikum dieser Strategieart beim Übergang Schule-Hochschule ist die Zusammenstellung einzelner, diese Schnittstelle betreffende Angebote auf einer Internetseite:

„Also wir haben jetzt [Portalname] auf dem Internet. Da sind die Angebote nach Altersgruppen und nach Zielgruppen auch noch mal geteilt, was sich an Grundschule richtet, was sich an Lehrer richtet, was an Eltern. Da ist das jetzt geordnet alles und da kann man das nachlesen“ (HS 2-36).

Entsprechend wird ein Muster der zahlreichen Aktivitäten, die innerhalb der Hochschule vorhanden sind, erst im Nachhinein erkennbar.

Die Besonderheit der *integrierten Strategie* besteht v.a. darin, dass ein eigenständiger, systematischer Strategieprozess bezogen auf die Schnittstelle Schule-Hochschule bislang ausblieb (HS 13-32). Dennoch ist die Thematik an sich innerhalb der gesamten Hochschule präsent: „Natürlich haben wir Ideen ..., das ist auch ein Teil unserer Kultur der Qualität, die Studierenden von der Wiege bis zur Bahre zu betreuen“ (HS 7-61). So sind aus Sicht der befragten Hochschulleitungen grundlegende Strategien bspw. hinsichtlich des Studienerfolgs vorhanden, von denen der Übergang Schule-Hochschule ein Bestandteil ist. Eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt punktuell im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen oder Förderprogrammen:

„Also sehr stark haben wir in dem Bereich gearbeitet im Rahmen des Qualitätspakts Lehre, als diese Ausschreibung kam ..., und ein großer Teil dieser Maßnahmen geht wirklich in diesen Bereich“ (HS 5-48).

So beschäftigen sich bei dieser Strategieart nach Angaben der Hochschulleitungen Arbeitsgruppen in unterschiedlichen Zusammensetzungen mit Aspekten des Übergangs sowie mit der Umsetzung und Evaluierung von Projekten wie Vorkurse in den MINT-Fächern oder ein Grundlagen- und Orientierungsstudium (HS 5-48).

Insgesamt bleibt als Ergebnis der Untersuchung festzuhalten, dass sich für den Übergang Schule-Hochschule anhand typischer Strategie-merkmale *explizite*, *implizite* und *integrierte* Strategien identifizieren las-

sen, indem die Perspektive der befragten Hochschulleitungen auf die Strategiemerkmale für den Übergang Schule-Hochschule analysiert wird:

- Bei der *expliziten Strategie* setzt und forciert die Hochschulleitung den Übergang Schule-Hochschule selbst als Thema. Dabei ist das systematische Vorgehen nach Plan seitens der Hochschulleitung maßgeblich auf die Studierendengewinnung und Zusammenarbeit mit Schulen ausgerichtet.
- Die *implizite Strategie* für den Übergang Schule-Hochschule besteht aus Sicht der Hochschulleitungen darin, die einzelnen, in der Hochschule verteilten Aktivitäten online auf einer eigenen Internetseite zusammenzustellen und auf diese Weise ein Muster aufzuzeigen, ohne die genaue Effizienz zu kennen.
- Für die *integrierte Strategie* ist eine übergeordnete Dachstrategie kennzeichnend und die Thematik Übergang Schule-Hochschule wird darin eingegliedert. Eine konkrete Auseinandersetzung mit der Schnittstelle erfolgt aufgrund externer Anreize.

5. Diskussion und Ausblick

Die vorliegende empirische Analyse leistet auf Basis der Experteninterviews mit den Hochschulleitungen einen ersten Beitrag zum Verständnis der Teilstrategien für den Übergang Schule-Hochschule innerhalb der Organisation Hochschule. Anknüpfend an die dargestellten Ergebnisse ist festzuhalten, dass Hochschulleitungen eine Strategie für den Übergang Schule-Hochschule nicht unbedingt als solche bezeichnen, aber Strategiemerkmale in diesem Zusammenhang anführen. Anhand der Strategiemerkmale sind drei Strategiearten für den Übergang Schule-Hochschule nachweisbar: die *explizite Strategie*, die *implizite Strategie* sowie die *integrierte Strategie*.

Diese Systematisierung ist als Orientierung für das Hochschulmanagement nützlich und auch auf andere Teilstrategien (bspw. die Internationalisierung oder Digitalisierung) übertragbar, da eine strategische Orientierung von den Hochschulen grundsätzlich erwartet wird. Für die Erfüllung ihrer Managementaufgabe hinsichtlich der Strategie sollten Hochschulleitungen sich sowohl explizite, implizite als auch integrierte Optionen vergegenwärtigen. Denn trotz des besonderen Charakters der Organisation Hochschule macht es durchaus Sinn, sich die entsprechenden Strategiearten auf Leitungsebene bewusst zu machen, auch wenn deren unmittelbare Durchsetzbarkeit nicht direkt gegeben ist (Henke et al. 2014: 77). Für das Hochschulmanagement bedeutet dies konkret, den Fragen

nach strategischen Zielen und Prozessen bspw. in Bezug auf den Übergang Schule-Hochschule nachzugehen, sich also mit der Strategieentwicklung auseinanderzusetzen (Berthold 2004: 435).

Kenntnisse über die Strategiearten unterstützen die Strategieentwicklung (Mintzberg 1987: 21). Allerdings besteht die Führungsaufgabe der Hochschulleitung weniger in der Vorgabe der Strategie als in der Steuerung eines Prozesses (Zechlin 2007: 124).

„Die Fragen, ob Top-Down- oder Bottom-up-Prozesse, ob zentrale oder dezentrale Organisationsformen zielführender sind, müssen in jeder Institution individuell beantwortet werden“ (Meyer-Guckel et al. 2005: 11).

Daran anknüpfend stellt sich die Frage nach einem möglichen Zusammenhang zwischen der Strategie und der Organisationsstruktur für den Übergang Schule-Hochschule innerhalb der Organisation Hochschule (Driesen/Ittel 2017: 69). Ebenso offen bleibt die Frage, was für interne und externe Faktoren zu den aus Sicht der Hochschulleitungen dargestellten Strategiearten führen. Zur weiterführenden Betrachtung dieses Aspekts bietet die Kontingenztheorie einen möglichen organisationstheoretischen Ansatz.

Ein weiterer viel diskutierter Aspekt in der Leadership-Forschung ist die Wahl und Dauer der Hochschulführungspositionen. In Deutschland sind die gewählten Hochschulleitungen durchschnittlich 4,5 Jahre im Amt (Röbken 2006: 27). Angesichts der dargestellten Auswertungsergebnisse führt dies zu der Annahme: Die Länge der Amtszeit der befragten Hochschulleitung wirkt sich auf die jeweilige Strategie für den Übergang Schule-Hochschule aus. Einen ersten noch zu prüfenden Hinweis dazu bietet diese Aussage: „Das kann sein, dass das in der nächsten / jetzt haben wir wieder Vize-[Leitungsmitglieds-]wahlen, dass das Thema vielleicht dann noch mal ... auf die Agenda kommt“ (HS 9-36).

Schließlich bleibt mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen bildungspolitisch noch die Frage spannend, inwiefern sich die hochschulspezifische Strategie für den Übergang Schule-Hochschule angesichts potentieller neuer Bezugsgrößen für die Mittelverteilung nach Auslaufen des Hochschulpakts 2020 verändern wird (WR 2018: 47ff.).

Literatur

- Ansoff, Igor (1965): Corporate Strategy, An Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York: McGraw-Hill.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2018): Bildung in Deutschland 2018, Bielefeld: wbv Publikation.
- Becker, Fred (2011): Strategische Unternehmensführung, Berlin: E. Schmidt Verlag.

- Becker, Fred/Wögen Tadsen/Ralph Stegmüller/Elke Wild (2012): Ansichten und Anreize „guter Lehre“ aus Sicht von Hochschulleitungen, Ergebnisse einer Interviewserie, in: die hochschule, journal für wissenschaft und bildung, Vol. 21, Heft 2, S. 220–232.
- Berthold, Christian (2004): Strategische Orientierung, in: Anke Hanft (Hg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Bielefeld: UVW, S. 430–436.
- Berthold, Christian (2011): „Als ob es einen Sinn machen würde...“. Strategisches Management an Hochschulen, Gütersloh: CHE.
- Birnbaum, Robert (2001): Management fads in higher education: where they come from, what they do, why they fail, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bischof, Lukas/Frederic Neuss (2013): Im toten Winkel des Beratungsdschungels – Kritik an der aktuellen Organisation von Studienberatung in Deutschland und eine mögliche Lösung, in: Zeitschrift für Studium und Beratung, Vol. 8, Heft 1, S. 13–18.
- Bischoff, Franziska/Bianca Prang (2016): Studieneingangsphase in Projekten des Qualitätspakt Lehre (QPL): Evaluation – Transfer – Nachhaltigkeit, https://de.kobf-qpl.de/fyls/108/download_file_inline (29.04.2018).
- Chandler, Alfred (1962): Strategy and structure, Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge: MIT Press.
- Dresing, Thorsten/Thorsten Pehl (2010): Transkription, in: Günter Mey/Katja Mruck (Hg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden: VS Verlag, S. 723–733
- Driesen, Cornelia/Angela Ittel (2017): Hochschulinterne Organisationsstrukturen für den Übergang Schule-Hochschule, Eine Analyse der Perspektive deutscher Hochschulleitungen, in: Philip Pohlenz (Hg.), Hochschulen als Organisation und die Organisation von Hochschulen, Magdeburg: Universität Magdeburg, S. 56–73.
- Gagem, Anike von (2009): Strategieprozesse an Universitäten, Eine explorative-deskriptive Untersuchung von Prozessdimensionen auf Basis zweier Fallstudien, Stuttgart: Kohlhammer.
- Henke, Justus/Romy Höhne/Peer Pasternack/Sebastian Schneider (2014): Mission possible. Gesellschaftliche Verantwortung ostdeutscher Hochschulen: Entwicklungschance im demografischen Wandel (HoF-Handreichungen 6. Beiheft zu „die hochschule“ 2014), Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung.
- HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2018): Modellansätze ausgewählter Hochschulen zur Neugestaltung der Studieneingangsphase, Berlin, https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk.../07.../CHE_07032018_final.pdf (27.08.2018).
- Kattmann, Martin/Sebastian Wieschowski (2014): Hürden abbauen, Hochschulen öffnen: Vorarbeiten zu einer Bestandsaufnahme von Studienorientierungs- und einführungsmaßnahmen an deutschen Universitäten, in: Zeitschrift für Beratung und Studium, Vol. 9, Heft 2, S. 62-65.
- Kelle, Udo/Susann Kluge (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Wiesbaden: VS Verlag.
- Mack, Philipp (2007): Strategische Planung und Kontrolle an deutschen Universitäten, Eine Übertragung der Modelle aus der betrieblichen Praxis, Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Weinheim: Beltz.
- Meuser, Michael/Ulrike Nagel (1991): Experteninterview – vielfach erprobt, wenig bedacht, ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Detlef Garz/Klaus

- Kraimer (Hg.), *Qualitative-empirische Sozialforschung, Konzepte, Methoden, Analysen*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.
- Meyer-Guckel, Volker/Eva Roth/Michael Sonnabend (2005): *Brücken zur Wissenschaft, Empfehlungen zur Verstärkung der Zusammenarbeit von Schulen und Hochschulen*, Stuttgart/Essen: Stifterverband und Robert Bosch Stiftung.
- Mintzberg, Henry (1978): *Patterns in Strategy Formation*, in: *Management Science*, Vol. 24, Heft 9, S. 934–948.
- Mintzberg, Henry (1987): *The strategy concept I: five p's for strategy*, in: *California Management Review*, Vol. 30, Heft 1, S. 11–24.
- Müller-Böling, Detlef/Erhard Krasny (1998): *Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie*, in: Detlef Müller-Böling/Lothar Zechlin/Klaus Neuvians/Sigrun Nickel/Peter Wismann (Hg.), *Strategieentwicklung an Hochschulen, Konzepte – Prozesse – Akteure*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung, S. 13–48.
- Pasternack, Peer (2013): *Hochschulregionalismus, Wissensgesellschaft und demografischer Wandel*, in: Reinhold Popp/Elmar Schüll (Hg.), *FH 2030 – Zur Zukunft der österreichischen Fachhochschulen*, Wien: LIT Verlag, S. 149–165.
- Röbken, Heinke (2006): *Profile deutscher Universitätsleitungen*, in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, Vol. 28, Heft 4, S. 6–29.
- Schendel, Dan/Kenneth Hatten (1972): *Strategic Planning and Higher Education, Some concepts, problems and opportunities*, in: *Proceedings of the fourth annual meeting of the American Institute for Decision Sciences November 1–4*. Atlanta: American Institute for Decision Sciences, S. 207–214.
- Schumacher Thomas (2017): *Strategie und Organisationsdesign in Hochschulen*, in: Luzia Truniger (Hg.): *Führen in Hochschulen, Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 69–87.
- Spengler, Gerrit (2009): *Strategie- und Organisationsentwicklung: Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- WR, Wissenschaftsrat (2018): *Hochschulbildung im Anschluss an den Hochschulpakt 2010, Positionspapier*, <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7013-18.pdf> (1.5.2018).
- Zechlin, Lothar (2007): *Strategische Hochschulentwicklung, Überlegungen zu einer Typologie*, in: *die hochschule, journal für wissenschaft und bildung*, Vol. 16, Heft 1, S. 115–131.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<https://www.diehochschule.de>

Kontakt Redaktion: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Konakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-63-2

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können sozial- und geschichtswissenschaftliche Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

Arbeit an den Grenzen

Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen

Daniel Hechler, Peer Pasternack:

Schnittstellenmanagement an Hochschulen7

Markus Drüding:

Jubiläumssieber und Jubiläumitis?

Fragen zur Jubiläumsbegeisterung deutscher Universitäten.....23

Olaf Eigenbrodt:

Räumliche Lernarrangements in Hochschulen.

Eine sozialkonstruktivistische Erörterung35

Christian Nille:

Hochschulforschung und historische Bildwissenschaft.

Potenziale einer bislang unerprobten Zusammenarbeit46

Felix Maximilian Bathon:

Die Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft

als brauchbare Illegalität67

Ulf Banscheraus:

Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen:

Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel87

Julia Reuter, Oliver Berli:

Wissenschaft im (Un)Ruhestand. Wie ProfessorInnen das

altersbedingte Ausscheiden aus der Universität meistern.....101

Cornelia Driesen:

Strategien für den Übergang Schule-Hochschule an Hochschulen.

Eine empirische Studie zur Sicht deutscher Hochschulleitungen.....112

Katrin Girgensohn:

Das Konzept der Institutionalisierungsarbeit. Ein neuer Blick
auf Governance an Hochschulen am Beispiel der

Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentren125

Christian Decker, Anna Mucha, Michael Gille:
Organisationale Diversitätsrendite und individuelle Heterogenitätskosten.
Internationalisation-at-Home in einem international ausgerichteten
Studiengang.....138

Manuel Pietzonka:
Umgang mit sozialer Vielfalt. Die DiKo-Skala zur Messung
von Diversity-Kompetenz und ihr Einsatz in Hochschulen.....147

Alfred Ruppert:
„Ranking-Racehorse“-Strategie und „Reaktivitäts-Index“.
Wie Rankings auf das Innere einer Universität wirken165

GESCHICHTE

Ulrich Teichler:
Der studentische Protest der 1960er Jahre und die Entstehung der
Hochschulforschung in der Bundesrepublik Deutschland.....179

Herbert Wöltge:
Die unordentliche Präsidentenwahl von 1990. Notizen zu einem
ungewöhnlichen Akademieereignis aus der Endzeit der DDR.....204

FORUM

Justus Henke, Peer Pasternack:
Kein systematischer Zusammenhang. Politische Zusammensetzungen
der Landesregierungen und die Finanzausstattung der Hochschulen219

Gerd Grözinger:
Die Internationalität der deutschen Professorenschaft.....236

PUBLIKATIONEN

Peer Pasternack, Daniel Hechler, Norman Richter:
Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen
in Ostdeutschland seit 1945.....245

Autorinnen & Autoren.....269

Autorinnen & Autoren

Ulf Banscherus, Dr., Leiter der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) der Technischen Universität Berlin. eMail: ulf.banscherus@tu-berlin.de

Felix Maximilian Bathon B.A., Student der Soziologie an der Universität Bielefeld und Wissenschaftliche Hilfskraft an der Fakultät für Soziologie. eMail: felix.bathon@uni-bielefeld.de

Oliver Berli, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: oberli@uni-koeln.de

Christian Decker, Prof. Dr., Professur für Internationale Betriebswirtschaftslehre mit den Lehrschwerpunkten Internationale Finanzierung und Unternehmensfinanzierung am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: christian.decker@haw-hamburg.de

Cornelia Driesen M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Drittmittelprojekt „Strategien und Organisationsstrukturen am Übergang Schule-Hochschule deutscher Hochschulen“ an der Technischen Universität Berlin. eMail: driesen@campus.tu-berlin.de

Markus Drüding, Dr. phil, zuletzt wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der historischen Lehr-Lernforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, jetzt Lehrer. eMail: m_drue02@uni-muenster.de

Olaf Eigenbrodt M.A., Leiter der Hauptabteilung Benutzungsdienste, Vertreter der Fachaufsicht und Baubeauftragter an der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Lehrbeauftragter im Bereich Fernstudium am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Bibliotheksakademie Bayern. eMail: olaf.eigenbrodt@sub.uni-hamburg.de

Astrid Frankze, Dr. phil, Privatdozentin am Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Allgemeine Erziehungswissenschaft. eMail: franzke@em.uni-frankfurt.de

Michael Gille, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftsrecht am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: michael.gille@haw-hamburg.de

Katrin Girgensohn, Dr. phil. habil, Hochschulforscherin mit Schwerpunkt Lehr- und Lernforschung, Europa-Universität Viadrina, Leiterin Zentrum für Schlüsselkompetenzen und Forschendes Lernen. eMail: girgensohn@europa-uni.de

Gerd Grözing, Prof. Dr., Professur für Bildungs- und Sozialökonomik, Mitglied des Internationalen Instituts für Management und ökonomische Bildung an der Europa-Universität Flensburg. eMail: groezing@uni-flensburg.de

Daniel Hechler M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Justus Henke, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Anna Mucha, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. eMail: anna.mucha@wiso.uni-hamburg.de

Christian Nille, Dr. phil., Kunsthistoriker mit Schwerpunkt der Geschichte und Theorie der Kunstgeschichte. eMail: nille@uni-mainz.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

Manuel Pietzonka, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Hannover und seit 2014 selbstständiger Hochschulberater. eMail: manuel.pietzonka@fom.de; www.akkreditierungslotse.de

Julia Reuter, Prof. Dr., Professur Erziehungs- und Kulturosoziologie am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

Norman Richter B.A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: norman.richter@hof.uni-halle.de

Alfred Ruppert, Dr. rer. soc., Fachgebiet: Organisationssoziologie und Soziologie der Quantifizierung; letzte Wirkungsstätte: Universität Bern. eMail: alfred.ruppert@gmail.com

Ulrich Teichler, Prof. Dr., Hochschulforscher, 1978 bis 2013 Professor an der Universität Kassel und langjährig Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER-Kassel). eMail: teichler@incher.uni-kassel.de

Herbert Wöltge, Dr. rer. pol., Wissenschaftsjournalist, langjähriger Leiter der Presseabteilung der Akademie der Wissenschaften der DDR und Gründungsmitglied der Leibniz-Sozietät. eMail: hwoeltge.leibniz@gmx.de