



Konzept Hochschulforschung ZHAW

Autorschaft: Christian Wassmer, Carole Probst Schilter und Elena Wilhelm

Inhaltsverzeichnis

TABELLENVERZEICHNIS.....	2
1 VORGEHEN UND ZIELSETZUNG	3
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	3
2.1 Wandel des Wissenschaftssystems und Notwendigkeit der Hochschulforschung.....	3
2.2 Verständnis der Hochschulforschung an der ZHAW	4
2.3 Themenfelder der Hochschulforschung	4
3 KARTIERUNG DER HOCHSCHULFORSCHUNG AN DER ZHAW	6
3.1 Dimensionen der Kartierung	6
3.2 Landkarte der Hochschulforschung an der ZHAW 2018-2025.....	7
3.3 Begründung der Auswahl.....	8
3.4 Out of Scope	10
3.5 Analyseverfahren	10
4 RESSOURCEN UND STÄNDIGE AUFGABEN	10
4.1 Strategisches Observatorium.....	10
4.2 BFS-Absolventenstudie.....	11
5 NETZWERKE UND ZUSAMMENARBEIT	11
5.1 ZHAW-interne Vernetzung.....	11
5.2 Zusammenarbeit mit externen Akteurinnen und Akteuren	11
6 LITERATURVERZEICHNIS	12

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Themenfelder der Hochschulforschung und Qualitätsbereiche der ZHAW	5
Tabelle 2: Priorisierte Analysegebiete 2018-2025 mit beispielhaften Fragestellungen und Projekten...	7

1 Vorgehen und Zielsetzung

Dieses Konzept beschreibt die Hochschulforschung an der ZHAW, die in der Hochschulentwicklung, einer Organisationseinheit des Rektorats, angesiedelt ist. Das Konzept umfasst *erstens* das Verständnis von Hochschulforschung an der ZHAW sowie relevante Themenfelder. *Zweitens* wird eine Kartierung entwickelt, in der die von der Hochschulentwicklung priorisierten Analysegegenstände abgebildet sind. Zudem wird anhand der Kartierung dargestellt, welche Projekte die Hochschulforschung an der ZHAW innerhalb der Analysegegenstände bereits abgeschlossen hat und welche laufend sind. *Drittens* wird dargestellt, über welche Ressourcen die Hochschulforschung der ZHAW verfügt, wie sie diese einsetzt und welche Netzwerke sie aufbaut und bewirtschaftet.

Mit der Hochschulforschung werden Wissensgrundlagen für die ZHAW entwickelt, deren Funktion das mittelbare und unmittelbare Anstossen von Entwicklungen zuhanden des Leitungsgremiums ist, um sich im Hochschul- und Wissenschaftssystem gezielt zu positionieren. Die Hochschule als Organisation des Lernens ist somit zugleich eine lernende Organisation (vgl. Auferkorte-Michaelis 2008: 93).

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Wandel des Wissenschaftssystems und Notwendigkeit der Hochschulforschung

In komplexen heterarchischen Wissensgesellschaften werden grosse Erwartungen an die Generierung von belastbarem Wissen und die Schaffung von Innovationen gestellt (vgl. Voßkuhle 2008: 16; Schuppert 2007: 291). Zur Problemlösung werden verschiedenste Akteure – auch die Wissenschaft – miteinbezogen. Hochschulen sind zentrale Institutionen in der Wissensgesellschaft (vgl. Willke 1995; Willke 2000: 91; Voßkuhle 2008: 18). Dies hat zur Folge, dass das Wissenschafts- und Hochschulsystem in modernen Gesellschaften wächst. Dies lässt sich bspw. am Wachstum der Studierendenquote oder der Aufwertung und Ausweitung der Forschungsfunktion von Hochschulen aufzeigen (vgl. Hüther/Krücken 2016: 46). Neben dem Wachstum des Wissenschaftssystems ist dieses durch eine stetige Ausdifferenzierung und Pluralisierung gekennzeichnet (de Boer et al. 2017; Enders et al. 2013), die aufgrund von Imitationsprozessen wiederum zu Konvergenz zwischen den Hochschultypen führt (vgl. Meier/Schimank 2002). Zudem existieren Prozesse der Binnendifferenzierung von einzelnen Hochschulen, die sich an neuen Studienangeboten, Organisationseinheiten (wie interne Forschungsverbände) etc. erkennen lassen. Ein weiterer Prozess zeigt sich in einem zunehmenden Autonomiegewinn der Hochschulen gegenüber der Politik. Obschon Politik immer noch mithilfe von Struktureingriffen und institutioneller Steuerung (vgl. Schuppert 2006: 459; Schneider/Kenis 1996) steuert, werden Hochschulen immer mehr aus dem administrativen Bereich des Staates entlassen (vgl. Jarren 2016: 41). Die Rolle des Staates gegenüber den Hochschulen hat sich von der Detail- zu Input-/Output-Steuerung verändert. Das neue Leitmotiv ist «Steuerung aus der Distanz» (vgl. Hüther/Krücken 2016: 60; Lange/Schimank 2007: 541-542). Die institutionelle Differenzierung und der Autonomiegewinn führen zu einem Wettbewerb unter den verschiedenen Hochschulen (vgl. Hüther/Krücken 2016: 59; Nievergelt 2013: 9). Die Verteilung materieller Ressourcen und die institutionelle Absicherung forcieren diesen Wettbewerb weiter, so dass Hochschulen zunehmend zu Wett-

bewerbsakteuren werden (vgl. Krücken 2017; Meier 2018). Lange/Schimank (2007: 525) sprechen vom Governance-Mechanismus »Konkurrenzdruck« in und zwischen Hochschulen, wobei es sich nicht um eigentliche Marktkonkurrenz, sondern viel mehr um Quasi-Märkte handelt, die anhand von Evaluationen und Vergleichen konstruiert werden. Die Hochschulen werden zu Akteurinnen, die ihr Handeln auf einer Strategie basieren und mit ihrem Umfeld interagieren und sich positionieren (vgl. Fumasoli/Lepori 2011).

In das Wissenschafts- und Hochschulsystem sind im Gegensatz bspw. zum Gesundheitssystem nicht alle Bürger/-innen inkludiert, was Folgen für dessen Legitimation mit sich zieht. Diese Tatsache, gekoppelt mit dem oben beschriebenen Wandel des Systems führt dazu, dass sich die Wissenschaft immer stärker über Leistungen legitimieren muss und nicht mehr über die «Hoffnung in unerwartet erbrachte Leistungen» (Jarren 2016: 41). Für Hochschulen ist es daher erforderlich, ihre Leistungen (Forschung, Lehre, Weiterbildung, Dienstleistungen) sichtbar zu machen, um sich im Quasi-Markt zu positionieren und ihre Existenz zu legitimieren. Andererseits sind Hochschulen darauf angewiesen, Wissen ex ante zu generieren, um frühzeitig strategisch zu handeln. Nach Loprieno (2016) sind Hochschulen daher gezwungen, die Selbstorganisation zu verbessern sowie Legitimationsstrategien zu entwickeln. Die Funktion der Hochschulforschung an der ZHAW ist es, eine Grundlage dafür zu schaffen.

2.2 Verständnis der Hochschulforschung an der ZHAW

Hochschulforschung wird hier als ein Forschungsfeld (und nicht als eine Disziplin) betrachtet (vgl. Pasternack 2006: 108), in dem Forschung *über* Hochschulen und Hochschulbelange *mittelbar und unmittelbar zuhanden einer Hochschule* durchgeführt wird (in Anlehnung an Winter/Krempkow 2013: 6/10). Dies hat zur Konsequenz, dass Hochschulforschung an der ZHAW erstens theoretisch und methodologisch fundiert sein und dem aktuellen Forschungsstand entsprechen muss und zweitens, dass auf dieser Grundlage systematisches Wissen entwickelt und aufbereitet wird, das für praktisches Gestaltungshandeln relevant ist (= strategisches Wissen) (vgl. Teichler 2015b: 816; 2008: 66; Pasternack 2006: 108-109; siehe dazu Kapitel 3.1).

2.3 Themenfelder der Hochschulforschung

In der Literatur sowie bei Befragungen von Akteuren wird von Spannungslinien, Transformationsprozessen, Erfolgsfaktoren, Professionalisierungsprozessen, Systemlogiken etc. der Hochschulen gesprochen: All diese Herausforderungen betreffen Strukturen, Prozesse, Akteure und das (wissenschaftliche) Handeln und Arbeiten an Hochschulen (vgl. de Boer et al. 2017; CHESS 2016; Hüther/Krücken 2016; Quiring 2015; Schäfer 2015; Teichler 2015b; 2014; Enders et al. 2013; Froese 2013; Kehm/Teichler 2013; Kiener 2013; Nievergelt 2013; Teixeira 2013; Thom/Ritz 2011; Enders 2010; Knie/Simon 2010; Meier/Schimank 2010; Stülpnagel 2010; Weber et al. 2010; Krücken 2008; Schimank 2008a; Pasternack 2006: 108; Brusson/Sahlin-Anaderson 2000).

Aus der Gesamtheit der Herausforderungen haben wir induktiv Themenfelder der Hochschulforschung gebildet und zusammengefasst (vgl. Mayring 2015; Reh 1995). Anschliessend werden diese den Qualitätsbereichen der ZHAW gegenübergestellt (vgl. ZHAW 2016). Die Gegenüberstellung mit den The-

menfeldern von Teixeira (2013) und Kehm/Teichler (2013) verdeutlicht, dass im Bereich Governance und Ressourcen eine hohe Übereinstimmung zwischen den eigenen erarbeiteten Themenfeldern sowie Kategorisierungen aus der Literatur besteht. Im Bereich der Leistungen ist dies weniger der Fall. Hier liegt bei den Kategorisierungen aus der Literatur ein Fokus auf dem Bereich «Lehre/Studierende». Diese Abweichung wird bewusst in Kauf genommen, da dieses Thema an der ZHAW von weiteren Organisationseinheiten bearbeitet wird und die induktive Themenfeldergenerierung eine gewisse Ähnlichkeit – die für das hier vorliegende Konzept Hochschulforschung zweckmässiger ist – zu den strategischen Zielen der ZHAW (2015) in den Leistungsbereichen aufweist.

Tabelle 1: Themenfelder der Hochschulforschung und Qualitätsbereiche der ZHAW

Qualitätsbereiche ZHAW	Relevante Themenfelder der Hochschulforschung aus der Sicht der Hochschulentwicklung ZHAW	Teixeira (2013)	Kehm/Teichler (2013)
Governance und Ressourcen	System	System regulation / government and higher education institutions	Higher education systems
	Steuerung	Institutional analysis, governance, management	Governance, management and organisation Higher education policies, reforms
	Finanzierung	Funding and economic issues	Funding, resources
	Qualität	Quality, evaluation, assessment	Quality, evaluation
	Akademische Profession	Academic profession	Academic profession and work
Leistungen	Transformativität		Knowledge, research and transfer
	Wissensbasierung und Kompetenzorientierung		Knowledge, research and transfer Study programmes, teaching and learning
		Access, equity	Access, students and graduates
		Students' satisfaction, performance and evaluation	
	Forschung über Hochschulforschung		Higher education research, theories, methods

Gegenüberstellung der eigenen Kategorisierung mit zwei als relevant betrachtete Themenlisten aus europäischer Perspektive. Das strategische Ziel «europäisch» wurde bewusst nicht als relevantes Themenfeld aufgenommen.

3 Kartierung der Hochschulforschung an der ZHAW

Aus der Kombination der nachfolgend beschriebenen Dimensionen der Hochschulforschung wird eine Kartierung der Hochschulforschung für die ZHAW entwickelt.

3.1 Dimensionen der Kartierung

Die *erste Dimension* bilden die in Kapitel 2.3 theoretisch hergeleiteten *Themenfelder*, die den inhaltlichen Rahmen der Kartierung festlegen.

Die *zweite Dimensionen* differenziert zwischen *Forschung mit Blick nach innen* und *ausssen*. Hochschulforschung mit einem Blick nach innen wird im Auftrag von internen Auftraggebenden durchgeführt und versteht sich als Hochschulforschung, die unmittelbar zuhanden der Hochschule durchgeführt wird. Es wird auch der Begriff der innerinstitutionellen Hochschulforschung (im Englischen «institutional research») verwendet. Dabei handelt es sich um organisationale Selbststudien, mit denen Hochschulen «einen sich erweiternden Umfang an Informationen über ihre eigenen internen Vorgänge und (...) [die] Effektivität, mit der sie ihre Ressourcen nutzen» aufbauen (Rourke/Brooks 1966: 44 zitiert in: Auferkorte-Michaelis 2008: 87). Der Grad der Anwendungsorientierung ist hierbei höher, da in der Regel unmittelbar im Dienste der Hochschulen (oft für die Leitungsgremien der Hochschulen) geforscht wird (vgl. Winter/Krempkow 2013: 50). Hochschulforschung mit einem Blick nach aussen (higher education research) ist zweifach zu differenzieren: Erstens im Auftrage eines internen Auftraggebenden (Hochschulforschung / Forschung über Hochschulen mit *unmittelbarer* Verwertungslogik für die ZHAW). Diese Analysen erfolgen nicht zum Selbstzweck, sondern im Sinne von Benchmark-Analysen immer zuhanden der Entwicklung der ZHAW als Organisation. Zweitens freie Forschung (finanziert mit Drittmitteln) (Hochschulforschung / Forschung über Hochschulen mit *mittelbarer* Verwertungslogik für die ZHAW). Diese Analysen sind losgelöst von konkreten Interessen der Hochschule, was jedoch nicht heisst, dass die Erkenntnisse nicht auch einen Mehrwert für die Organisationsentwicklung bieten können.

Die *dritte Dimension* differenziert analytisch zwischen einer Makro-, Meso-, und Mikro-Ebene. Analysen, die unter dem Bereich «Blick nach innen» subsumiert werden, sind jedoch nur auf der Mikro- und Meso-Ebene angesiedelt, da die ZHAW die Makro-Ebene nur in einem geringen Masse selbst mitsteuern kann. Die Mikro-Ebene betrachtet Individuen (Studierende, Mitarbeitende) mit ihren Aktivitäten, ihren Rollen sowie dem entsprechenden Output (Lehre, Forschungsprojekte, Publikationen, etc.) und ihren Meinungen und Haltungen. Die Meso-Ebene interessiert sich einerseits für das, was innerhalb einer Hochschulorganisation geschieht (organisationale Strukturen, strategische Ausrichtungen, Leistungsbereiche). Andererseits betrachtet diese Ebene auch das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Hochschulen. Die Makro-Ebene schliesslich betrachtet das Hochschulsystem als Ganzes: Hier geht es um gesellschaftliche, politische, ökonomische, kulturelle Entwicklungen und die Rolle der Hochschulen in diesem Kontext.

Die folgende adaptionsfähige Kartierung der Hochschulforschung für die ZHAW weist die priorisierten Analysegebiete sowie exemplarische Fragestellungen als auch abgeschlossene und laufende Projekte innerhalb dieser Gebiete auf. Die Priorisierung erfolgt aufgrund interner Anforderungen und der Möglichkeiten zur Mitwirkung in nationalen und internationalen Forschungsprojekten.

3.2 Landkarte der Hoschulforschung an der ZHAW 2018-2025

Tabelle 2: Priorisierte Analysegebiete 2018-2025 mit beispielhaften Fragestellungen und Projekten

Themen	Institutional Research and Development (IRD)			Higher Education Research (HER)			abgeschlossene Projekte	laufende Projekte
	Mikro-Ebene	Meso-Ebene	Mikro-Ebene	Meso-Ebene	Makro-Ebene			
Systeme		Standort Wie arbeitet die ZHAW mit den anderen Hochschulen zusammen? Wie grenzt sie sich ab?		Academic / Professional Drift Was sind Differenzen und Synergiepotentiale in den Leistungsbereichen von Universitäten und Fachhochschulen?	Diversifizierung und Isomorphie Wie differenzieren sich Hochschulsysteme aufgrund der Nutzerpräferenzen bei gleichzeitiger Konvergenz von Hochschultypen aus?		Studie Hochschulplatz Zürich (mit dem CHESS der Universität Zürich)	
							Strategisches Observatorium Nr. I: Auflösung der Unterschiede zwischen Hochschultypen	
Steuerung		Governancestruktur Welche Governancestrukturen eignen sich für die Umsetzung der Leistungsauftrages sowie die Erreichung der strategischen Ziele der ZHAW?			Governancemechanismen Welche Auswirkungen haben wachsender Wettbewerb und Marktsteuerung auf die Leistungen einer Hochschule?			
		Hochschulprofil In welchen Bereichen und wie wird die Hochschulstrategie der ZHAW umgesetzt? Welche Erklärungen existieren für die Nichtumsetzung?						Review der Hochschulstrategie
Finanzierung		Forschungsfinanzierung Das Forschungsumfeld einiger Fachbereiche von Fachhochschulen ist durch knappe (finanzielle) Ressourcen und fehlende Kontinuität in der Finanzierung gezeichnet. Wie gelingt es dennoch, verlässlich Drittmittel einzuwerben?			Mittelherkunft Wie ändert sich langfristig die Hochschulfinanzierung und welche Konsequenzen hat dies für die Fachhochschulen und die ZHAW?			Forschung im Umfeld knapper Ressourcen (mit Ressort F&E)
Qualität				Akkreditierung Welchen Einfluss haben äussere Anforderungen der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie der Akkreditierung auf die Steuerung, Organisation und Kultur von Hochschulen?				
Akademische Berufe	Doppeltes Kompetenzprofil Dozierende an Fachhochschulen sollen wissenschaftlich qualifiziert und in der Praxis verankert sein. Gibt es Indikatoren, die ZHAW-weit zur Messung des doppelten Kompetenzprofils und/oder der Integration Lehre/Praxis eingesetzt werden können?		Arbeitsbedingungen und Einstellungen Welches sind die Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft und die Einstellungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern?	Third Space Wie sind Organisationseinheiten des Third Space in Hochschulen organisiert? Welche Aufgaben nehmen Organisationseinheiten des Third Space wahr und wie unterscheiden sich diese untereinander?			Doppeltes Kompetenzprofil (Strategie-Cockpit)	APIKS - Academic Profession in Knowledge Society (internationale Studie)
Transformativität		Nachhaltige Hochschule Welchen Beitrag kann die ZHAW in der nachhaltigen Entwicklung sowohl in den Leistungsbereichen als auch in Governance und Betrieb leisten?			Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft Welchen Beitrag leisten Hochschulen zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft? Formell und tatsächlich? Welchen Bedarf hat die Gesellschaft an akademisch ausgebildetem Personal? Welche Profile sollen diese aufweisen?		Nachhaltigkeitsstrategie und Green Impact Book	
Wissensbasierung und Kompetenzorientierung	Kompetenzentwicklung Wie beurteilen Absolventinnen und Absolventen rückblickend Wissen und Kompetenzen, die sie an der ZHAW erworben/entwickelt haben?			Arbeitsmarkt Welche Kompetenzen verlangen Arbeitgebende von FH-Absolventinnen und Absolventen?				
	Theorie-Praxis Wie beurteilen Absolventinnen und Absolventen die Verbindung von Wissenschaft und Praxis in ihrer Ausbildung?							BFS- Absolventenstudie und Zusatzmodul ZHAW
	Berufseinstieg Wie gestaltet sich der Übergang der ZHAW-Absolventen und -absolventinnen in das Beschäftigungssystem?							
	Karriereweiterläufe Welche Karriereverläufe weisen die Absolventinnen und Absolventen der ZHAW auf?							
		Digitale Transformation Was bedeutet die Digitalisierung für die Zukunft der ZHAW?			Digitale Transformation Wie verändert die Digitalisierung die Hochschule?		Digitalisierungsstrategie	
	Flexible Lernwege Welche Bedürfnisse haben Studierende in Bezug auf flexible Lernwege?	Flexible Bildungsangebote Welche Konsequenzen hat die zunehmende Individualisierung für Hochschulinstitutionen? Welche Strukturen und Prozesse resultieren aus der Auflösung der Kopplung von Wissenszugang und Institutionenzugehörigkeit?		Lebenslanges Lernen Welche Bedürfnisse haben Arbeitnehmende in Bezug auf Weiterbildungsangebote? Was sind künftige Weiterbildungsmodelle?			Strategisches Observatorium Nr. II: Flexibilisierung der Bildungsangebote	Lifelong Learning-Strategie
Forschung über Hochschulforschung			Forschungsfeld Hochschulforschung Welche Forschenden haben in der Schweiz welche Erkenntnisse in der Hochschulforschung in welchen Publikationen veröffentlicht?					Mapping Hochschulforschung Schweiz

3.3 Begründung der Auswahl

Analysegebiete im Themenfeld Systeme

Im wissenschaftlichen und politischen Diskurs werden Vor- und Nachteile sowie Modelle der Differenzierung und Konvergenz von verschiedenen Hochschultypen diskutiert und analysiert (vgl. bspw. de Boer et al. 2017; SWIR 2014: 19; Wissenschaftsrat 2010). Durch die Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen werden für die ZHAW Wissensgrundlagen erarbeitet für ihre weitere Positionierung und Entwicklung in der regionalen, nationalen und internationalen Hochschullandschaft.

Analysegebiete im Themenfeld Steuerung

Hochschulen reagieren auf externe Governancemechanismen in Form einer Organisationswerdung (vgl. Heintz 2008: 113-114), die sich in einer zunehmenden Managerialisierung manifestiert. Dadurch verschmelzen das organisationale Selbstverwaltungsmodell und das Managementmodell zu hybriden Organisationsformen (vgl. CHESS 2016; Lange/Schimank 2007). Anhand neuer Steuerungsmodelle, die auf eine grössere Strategie- und Handlungsfähigkeit ausgerichtet sind, sollen Hochschulen im stärkeren Wettbewerb effizienter werden und zudem stärker den gesellschaftlichen Anforderungen entsprechen. Dies hat sowohl positive als auch negative Folgen (vgl. Wissenschaftsrat 2018: 43). Diese Ausgangslage führt zu Fragestellungen bezüglich der feingliedrigen Organisationsausgestaltung und deren Einfluss auf die Arbeitsweisen und Entscheidungsprozesse in den einzelnen Leistungsbereichen einer Hochschule (vgl. Bleiklie et al. 2017) – insbesondere, da es aus Sicht des Wissenschaftsrates (2018: 6) kein passendes einheitliches Governance-Modell für alle Hochschulen gibt.

Analysegebiete im Themenfeld Finanzierung

Vor dem Hintergrund der Ökonomisierung der Hochschulen (vgl. Schimank 2008b) sowie der zunehmenden Konkurrenz um knappe finanzielle Mittel (vgl. BFI-Botschaft 2017–2020) sind Fragestellungen von Relevanz, die sich mit der finanziellen Ausstattung von Hochschulen sowie der damit einhergehenden Anpassungen der Führung von Hochschulen auseinandersetzen.

Analysegebiete im Themenfeld Qualität

Aufgrund des Autonomiegewinns von Hochschulen (vgl. Lepori/Müller 2016: 6) ist von Interesse, wie diese die Qualität insbesondere ihrer Leistungen sicherstellen und wie diese Sicherstellung von Trägern und Gesetzgebern gesteuert wird. Das Themenfeld erlangt in der Schweiz ein besonderes Gewicht, da das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG) vorschreibt, dass Hochschulen über eigene Qualitätssicherungssysteme verfügen und die Qualitätssicherung nach nationalen Kriterien und internationalen Standards wirksam stattfindet (vgl. Schweizerischer Akkreditierungsrat 2019). Die institutionelle Akkreditierung überprüft die Wirksamkeit der Qualitätssicherungssysteme. Fragestellungen in diesem Themenfeld sind gerade daher von hoher Relevanz, da es keine einheitliche Definition von Qualität gibt (vgl. Wilhelm 2017: 2).

Analysegebiet im Themenbereich Akademische Berufe

Durch verschiedene Wandlungsprozesse (Digitalisierung, veränderte Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft etc.) hat sich der akademische Beruf verändert. Zudem hat die Zahl wissenschaftlich qualifizierter Personen an Hochschulen zugenommen, die selbst nicht primär in Forschung

und Lehre tätig sind, aber Entscheidungen der Leitungsgremien vorbereiten sowie wissenschaftliches Handeln koordinieren und organisieren (der sogenannte Third Space) (vgl. Kehm et al. 2010). Die Beschäftigung mit dieser Thematik ist vor dem Hintergrund der zentralen Ressource Personal an Hochschulen von Relevanz.

Analysegebiete im Themenbereich Transformativität

Unter dem Begriff «transformative Wissenschaften» werden kulturelle, ökologische, ökonomische, rechtliche, soziale, technische und wissenschaftliche Entwicklungen, die auf eine zukunftsfähige Gesellschaft zielen, verstanden. Transformative Bildung will Studierende befähigen, Umgestaltungsprozesse zu verstehen und später als Berufstätige aktiv vorantreiben zu können. Transformative Forschung & Entwicklung hat ein spezifisches Profil in Bezug auf Inhalte und wissenschaftliche Methoden. Die transformative Wissenschaft soll stärker als bisher gesellschaftliche Partner in den Prozess der Wissensentwicklung mit einbinden. Es interessiert, welchen Beitrag die Hochschulen und die ZHAW zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft leisten, welchen Bedarf die Gesellschaft an akademisch ausgebildetem Personal hat und welche Profile diese aufweisen sollen.

Analysegebiete im Themenbereich Wissensbasierung und Kompetenzorientierung

Fachhochschulen sind strukturell stärker als Universitäten auf die externe Arbeitswelt bezogen. «Sie sind nicht nur im Bildungs- und Wissenschaftssystem verankert wie die Universitäten, sondern zusätzlich im Berufsbildungssystem und damit auch im System der Berufe» (Weber et al. 2010: 700). Aus diesem Grund ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Beziehung der ZHAW zum *Arbeitsmarkt* ein relevantes Analysegebiet. Im Rahmen der BFS-Absolventenstudie, die zu den ständigen Aufgaben der Hochschulforschung zählt, werden diese Analysegebiete vertieft analysiert.

Die *Flexibilisierung von Bildungsangeboten und -phasen* sowie die Weiterentwicklung von Weiterbildungsangeboten sind Antworten auf sich veränderte gesellschaftliche und wirtschaftliche Erwartungen an Wissens- und Kompetenzressourcen sowie persönliche (Weiter-)Entwicklungen (vgl. Wissenschaftsrat 2014: 85). Insbesondere die Anpassung an sich schnell verändernde Kompetenz- und Wissensanforderungen hat zur Folge, dass das lebenslange Lernen einen zentralen Stellenwert erhält. Für die Unterstützung von individualisierten (Weiter-)Bildungswegen an der ZHAW bedarf es entsprechend belastbaren Wissens in diesem Analysegebiet.

Hochschulorganisationen und das wissenschaftliche Arbeiten werden durch die *digitale Transformation* geprägt und verändert. Die digitale Transformation stellt die Hochschulen vor neue Fragen und Herausforderungen und bietet Chancen. Dabei geht es nicht nur um technische Entwicklungen, sondern auch um soziale Prozesse bzw. um die Frage, wie Technologie in der Hochschulorganisation und im wissenschaftlichen Arbeiten eingesetzt wird und welche inhaltlichen, strukturellen, ökonomischen, kulturellen, rechtlichen, räumlichen etc. Implikationen diese mit sich bringt.

Analysegebiete im Themenbereich Forschung über Hochschulforschung

Die Charakteristika der Hochschulforschung führen dazu, dass theoretische Ansätze und/oder methodologische Verfahren nicht so stark wie in klassischen sozialwissenschaftlichen Disziplinen ausgeprägt sind (vgl. Teichler 2015a; 2015b: 815-816). Insbesondere in der Schweiz ist die Reflexion über die Hochschulforschung selbst bis anhin nicht sonderlich fest institutionalisiert. In Deutschland (vgl. Win-

ter/Krempkow 2013) und Österreich (vgl. Sterrer 2018) wurden dazu bereits Arbeiten durchgeführt. Da die Hochschulforschung ZHAW in diesem Forschungsfeld verortet ist, will sie diesbezüglich einen Beitrag leisten.

Das Strategisches Observatorium (siehe Kapite 4.1; ständige Aufgaben), das nach Trends und Entwicklungen in der Aussenwelt der ZHAW sucht, kann als Generator von künftigen Analysegebieten in den oben dargelegten Themenfeldern dienen (vgl. Tabelle 2). Dadurch lässt sich die Auslegeordnung permanent aktualisieren.

3.4 Out of Scope

Nicht zur Hochschulforschung an der ZHAW zählen die fach- und disziplineneigenen Forschungs- und Lehrgegenstände der Departemente an der ZHAW. Auch Lehr- und Lernprozesse an Hochschulen, die traditionell Gegenstand der Hochschulpädagogik und -didaktik sind (vgl. Winter/Krempkow 2013: 44; Hüther/Krücken 2016: 313; Teichler 2015b), werden hier nicht berücksichtigt.

3.5 Analyseverfahren

Zur Untersuchung der oben aufgelisteten Forschungsgebiete werden Organisationsstrukturen, Organisationsprozesse, Handlungen und Leistungen,

- › sowohl beschreibend (als Spiegelung des Zustandes) als auch interpretierend und vorausschauend (als mögliche Zukunftsszenarien und unter Berücksichtigung des Umsetzungspotentials),
- › in der ZHAW (Blick nach Innen) als auch in weiteren Hochschulen resp. im oder in Teilen des Wissenschaftssystems (Blick nach Aussen),
- › mittels verschiedener Werkzeuge des qualitativen und quantitativen Methodenspektrums untersucht.

4 Ressourcen und ständige Aufgaben

Die Hochschulentwicklung ZHAW verfügt über 300 Stellenprozent. Davon stehen seit September 2016 rund 100 Stellenprozent für die Hochschulforschung zur Verfügung. Zu den ständigen Aufgaben im Bereich Hochschulforschung gehören:

4.1 Strategisches Observatorium

Die Qualitätsstrategie 2015-2025 sieht als Instrument im Bereich Governance ein «strategisches Observatorium» vor. Aufgrund steigender Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Teilsystemen wird die Umwelt der Organisation ZHAW immer komplexer (vgl. Schimank 2007: 10-14). Die durch diese gesteigerte Komplexität hervorgebrachten künftigen Entwicklungen werden frühzeitig und regelbasiert identifiziert. Durch das strategische Observatorium wird die Fähigkeit der Hochschulleitung gestärkt, sich anhand einer möglichst hohen Evidenz auf mögliche bzw. wahrscheinliche künftige Entwicklungen und Risiken vorzubereiten. Das strategische Observatorium ist in Anlehnung an eine «Horizon Scanning», das ausschliesslich eine Aussenbeobachtung macht, konzipiert, in dem die organisationalen Bedingungen in Form der Einbindung von organisationalen Wissensträgern berücksichtigt werden.

Das Instrument ergänzt als Wissensgrundlage der Hochschulleitung die evaluativen Instrumente im Bereich Governance.

4.2 BFS-Absolventenstudie

Das Bundesamt für Statistik führt im Zweijahresrhythmus Befragungen aller Absolventinnen und Absolventen aller Schweizer Hochschulen durch, jeweils ein Jahr und fünf Jahre nach Abschluss. Die ZHAW beteiligt sich an diesen Befragungen mit einem eigenen Zusatzmodul und nutzt die Resultate. Die Hochschulforschung ist Kontaktstelle zum Bundesamt für Statistik, entwickelt das Zusatzmodul zusammen mit den Departementen und wertet die Befragung durch das Bundesamt für Statistik zuhanden der Hochschulleitung aus und steht für weitere Auswertungen in den Departementen beratend zur Verfügung.

5 Netzwerke und Zusammenarbeit

5.1 ZHAW-interne Vernetzung

In einigen Instituten der ZHAW wurden und werden einzelne Projekte (vor allem im Bereich der Hochschuldidaktik) durchgeführt. Die Hochschulentwicklung nimmt für einen Austausch in konkreten Projekten Kontakt mit den entsprechenden Akteurinnen und Akteuren auf.

5.2 Zusammenarbeit mit externen Akteurinnen und Akteuren

Im Rahmen der vorgegebenen Ressourcen, welche auch durch interne Anforderungen definiert sind, und unter Berücksichtigung der ständigen Aufgabenbereiche wird die Partizipation in und die Kollaboration mit der nationalen und internationalen Scientific Community angestrebt, um die priorisierten Analysegebiete theoretisch und methodologisch fundiert zu bearbeiten und systematisches Wissen zu entwickeln, das praktische Gestaltungsräume für die ZHAW bietet.

Als Referenz-Community wird das Umfeld der folgenden, teilweise überlappenden, Organisationen gesehen:

- › [Consortium of Higher Education Researchers CHER](#)
- › [The European Higher Education Society EAIR](#)
- › [Deutsche Gesellschaft für Hochschulforschung GfHf](#)
- › [CHESS - Center for Higher Education and Science Studies an der Universität Zürich](#)

Für den Blick nach aussen vernetzt sich die Hochschulforschung mit Hochschulforschenden und Entscheidungsträgern anderer Schweizer Hochschulen, aber auch mit politischen Akteuren und Forschungsförderungsorganisationen.

Bei der Zusammenarbeit mit internen Akteurinnen und Akteuren ist zu beachten, dass bei Institutional Research Forschende und Beforschte an der Problemdefinition, am Forschungsdesign, der Datensammlung, -analyse und -interpretation eng zusammenarbeiten (vgl. Saupe 1990 in: Auferkorte-Michaelis 2008: 89-90). Bei der Zusammenarbeit mit externen Akteuren ist immer zu bedenken, dass die Hochschulforschung mit ambivalenten Ansprüchen bezüglich interner Transparenzherstellung und nach aussen gerichteter Leistungsschau konfrontiert ist.

6 Literaturverzeichnis

- Auferkorte-Michaelis, Nicole (2008): Innerinstitutionelle Hochschulforschung – Balanceakt zwischen nutzerorientierter Forschung und reflektierter Praxis. In: Zimmermann, Karin/Kamphaus, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 87-96.
- Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017-2020 [BFI-Botschaft 2017-2020] vom 24. Februar 2016. Unter: <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2016/3089.pdf> (07.11.2019).
- Bleiklie, Ivar/Enders, Jürgen/Lepori, Benedetto (Hrsg.) (2017): Managing Universities. Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brunsson, Nils/Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organizational Studies 21, H. 4, S. 721-746.
- Center for Higher Education and Science Studies [CHESS] (2016): Analysen zum Hochschul- und Wissenschaftswandel. Rahmenpapier des Kompetenzzentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung / Center for Higher Education & Science Studies (CHESS). Zürich.
- de Boer, Harry/File, Jon/Huisman, Jeroen/Seeber, Marco/Vukasovic, Martina/Westerheijden, Don F. (2017): Structural Reform in European Higher Education: An Introduction. In: de Boer, Harry/File, Jon/Huisman, Jeroen/Seeber, Marco/Vukasovic, Martina/Westerheijden, Don F. (Hrsg.): Policy Analysis of Structural Reforms in Higher Education Processes and Outcomes. Cham: Springer International Publishing, S. 1-28.
- Enders, Jürgen (2010): Hochschulen und Fachhochschulen. In: Simon, Dagmar/Knie, Andreas/Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 443-456.
- Enders, Jürgen/de Boer, Harry/Weyer, Elke (2013): Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited. In: Higher Education 65, S. 5-23.
- Froese, Anna (2013): Organisation der Forschungsuniversität. Eine handlungstheoretische Effizienzanalyse. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fumasoli, Tatiana/Lepori, Benedetto (2011): Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. In: Higher Education 61, S. 157-178.
- Heintz, Bettina (2008): Governance by Numbers. Zum Zusammenhang von Quantifizierung und Globalisierung am Beispiel der Hochschulpolitik. In: Schuppert, Gunnar F./Voßkuhle, Andreas (Hrsg.): Governance von und durch Wissen. Baden-Baden: Nomos, S. 110-128.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Jarren, Otfried (2016): Differenzierung und Autonomie – Herausforderungen für Universitäten und die Wissenschaftspolitik. In: Binder, Hans-Martin/Criblez, Lucien (Hrsg.): Bildungspolitik als Beruf. Zum Abschluss der Regierungstätigkeit von Bildungsdirektorin Regine Aepli, Referate zur Tagung vom 16. April 2015 an der Universität Zürich. Zürich, S. 40-45.
- Kehm, Barbara M./Teichler, Ulrich (2013): Organisational strategy and the profile of CHER members. In Kehm, Barbara M./Musselin, Christine (Hrsg.): The development of higher education research in Europe: 25 years of CHER. Rotterdam/Boston/Taipei: Sense, S. 25-33.
- Kehm, Barbara/Merkator, Nadine/Scheijderberg, Christian (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 5 Nr.4, S. 23.-39.
- Kiener, Urs (2013): Die Fachhochschule als Missverständnis. Reform, Identität, Selbstbeschreibung. In: Swiss Journal of Sociology 39, H. 2, S. 341-360.
- Knie, Andreas/Simon, Andreas (2010): Stabilität und Wandel des deutschen Wissenschaftssystems. In: Simon, Dagmar/Knie, Andreas/Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 26-38.
- Krücken, Georg (2017): Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. In: Beiträge zur Hochschulforschung 39, H. 3-4, S. 10-29.
- Krücken, Georg (2008): Zwischen gesellschaftlichem Diskurs und organisationalen Praktiken: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur Wettbewerbskonstitution im Hochschulbereich. In: Zimmermann, Karin/Kamphaus, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 165-175.
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Helge, Jörgens/Knill, Christof (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. (= Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 38/2007). Wiesbaden: VS Verlag, S. 522-568.
- Lepori, Benedetto/Müller, Christoph (2016): Fachhochschulen als Akteure im schweizerischen Forschungs- und Innovationssystem. Studie im Rahmen des Berichtes «Forschung und Innovation in der Schweiz 2016». Teil C, Studie 4. Bern.
- Loprieno, Antonio (2016): Forschungsleistungen messen. Ein geisteswissenschaftlicher (oder post-rektoraler?) Blick auf die SUK-Programme B 05 und P3. Präsentation am CHESS talk am 15. Dezember 2016. Zürich. Unter: <https://www.chess.uzh.ch/de/veranstaltungen/CHESS-talk-Donnerstag,-15.-Dezember-2016,-KOL-G-204,-Buchpr%C3%A4sentation-%C2%ABResearch-Assessment-in-the-Humanities-Towards-Criteria-and-Procedures%C2%BB.html> (07.11.2019).
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Meier, Frank (2018): Trends der Hochschulentwicklung. Der Weg zur wettbewerblichen Organisation. In: Fähnrich, Birte/Metag, Julia/Post Senja/Schäfer, Mike S. (Hrsg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S. 25-38.

- Meier, Frank/Schimank, Uwe (2010): Organisationsforschung. In: Simon, Dagmar/Knie, Andreas/Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 106-117.
- Nievergelt, Bernhard (2013): Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft. In: Gautschi, Patricia/Fischer, Andreas (Hrsg.): Arbeitsplatz Hochschule im Wandel (= Zoom Nr. 3). Bern: Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW der Universität Bern.
- Pasternack, Peer (2006): Was ist Hochschulforschung? Eine Erörterung anlässlich der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung. In: HSW 3, S. 105-112.
- Quiring, Oliver (2015): Funktionale Differenzierung oder besser doch gleich alles gleich? In: Aviso Nr. 61, S. 3-4.
- Reh, Werner (1995): Quellen- und Dokumentenanalyse in der Politikfeldforschung: Wer steuert die Verkehrspolitik? In von Alemann, Ulrich (Hrsg.): Politikwissenschaftliche Methoden. Grundriss für Studium und Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 201-259.
- Rourke, Francis E./ Brooks, Glenn E. (1966): The Marginal Revolution in Higher Education. Baltimore.
- Saupe, Joe L. (1990): The Functions of Institutional Research. Tallahassee: Association for Institutional Research (AIR).
- Schäfer, Mike S. (2015): Der Ranking-Effekt: Medien berichten positiver über hoch platzierte Unis. In: EJO - European Journalism Observatory. 2. November 2015. Unter: <http://de.ejo-online.eu/qualitaet-ethik/der-ranking-effekt-medien-berichten-positiver-ueber-hoch-platzierte-unis> (07.11.2019).
- Schimank, Uwe (2008a): Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur. In: Zimmermann, Karin/Kamphans, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 157-163.
- Schimank, Uwe (2008b): Ökonomisierung der Hochschulen : eine Makro-Meso-Mikro-Perspektive. In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2. Frankfurt am Main: Campus, S. 622-635.
- Schimank, Uwe (2007): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schneider, Volker/Kenis, Patrick (1996): Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften. In: Schneider, Volker/Kenis, Patrick (Hrsg.): Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 9-43.
- Schuppert, Gunnar F. (2007): Governance as Communication. Das Beispiel von European Governance. In: Jaren, Otfried/Lachenmeier, Dominik/Steiner, Adrian (Hrsg.): Entgrenzte Demokratie? Herausforderungen für die politische Interessenvermittlung. Baden-Baden: Nomos, S. 287-307.
- Schuppert, Gunnar F. (2006): Governance im Spiegel der Wissenschaftsdisziplinen. In: Schuppert, Gunnar F. (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. Baden-Baden: Nomos, S. 371-469.
- Schweizerischer Akkreditierungsrat (2019): Institutionelle Akkreditierung. Bern. Unter: <https://akkreditierungsrat.ch/akkreditierung-schweiz/> (07.11.2019).
- Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrates [SWIR] (2014): Die Tertiärstufe des Schweizer Bildungssystems. Bericht und Empfehlungen des Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrates SWIR. In: SWIR Schrift 3/2014. Bern.
- Sterrer, Stefanie (2018): Mapping Hochschulforschung in Österreich. Auf: <http://www.hofo.at/Mapping/index.php/> (07.11.2019).
- Stülpnagel, Heinrich (2010): Erfolgsfaktoren für eine wirksame Forschungsunterstützung. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 5, H. 4, S. 192-202.
- Teichler, Ulrich (2015a): Die Rolle von Theorie in der Hochschulforschung Beitrag zur 10. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung Kassel, 9.-10. April 2015.
- Teichler, Ulrich (2015b): Higher Education Research in Europe. In: Curaj, Adrian/Matei, Liviu/Pricopie, Remus/Salmi, Jamil/Scott, Peter (Hrsg.): The European Higher Education Area. Between Critical Reflections and Future Policies. Cham: Springer International Publishing, S. 815-847.
- Teichler, Ulrich (2014): Hochschulsysteme und quantitativ-strukturelle Hochschulpolitik. Differenzierung, Bologna-Prozess, Exzellenzinitiative und die Folgen. Münster/New York: Waxmann.
- Teichler, Ulrich (2008): Hochschulforschung international. In: Zimmermann, Karin/Kamphans, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 65-85.
- Teixeira, Pedro N. (2013): Reflecting about current trends in higher education reseach: A view from the journals. In: Kehm, Barbara M./Musselin, Christine (Hrsg.): The development of higher education research in Europe: 25 years of CHER. Rotterdam/Boston/Taipei: Sense, S. 103-121.
- Thom Norbert/Ritz Adrian (2008): Public Management – innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Gabler.
- Voßkuhle, Andreas (2008): Das Konzept des rationalen Staates. In: Schuppert, Gunnar F./Voßkuhle, Andreas (Hrsg.): Governance von und durch Wissen. Baden-Baden: Nomos, S. 13-32.
- Weber, Karl/Tremel, Patricia/Balthasar, Andreas (2010): Die Fachhochschulen in der Schweiz: Pfadabhängigkeit und Profilbildung. In: Swiss Political Science Review 16, H. 4, S. 687-713.
- Wilhelm, Elena (2017): Wozu Qualitätskultur? In: Qualität in der Wissenschaft 11, H. 1, S. 2-9.
- Willke, Helmut (2000): Funktionen und Kompetenzen des postnationalen Staates. In: Eidgenössisches Personalamt (Hrsg.): Staatsfunktionen neu denken. Die Herausforderung des Staates zu Bescheidenheit und Innovation (=Schriftenreihe des Eidgenössischen Personalamtes, Bd. 12). Bern, S. 41-101.
- Willke, Helmut (1995): Politische Steuerung der Wissensgesellschaft? In: Zeitschrift für Rechtssoziologie 16, H. 1, S. 94-106.

- Winter, Martin/Krempkow, René (2013): Kartierung der Hochschulforschung in Deutschland. Bestandsaufnahme der hochschulforschenden Einrichtungen. Mit einer Vorbemerkung von Margret Bülow-Schramm. Wittenberg/Berlin. Unter: http://www.gfhf.net/fileadmin/user_upload/Bericht-Kartierung-der-Hofo-2013.pdf (07.11.2019).
- Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Hannover. Unter: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf> (07.11.2019).
- Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zur Gestaltung des Verhältnisses von beruflicher und akademischer Bildung. Erster Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Darmstadt. Unter: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3818-14.pdf> (07.11.2019).
- Wissenschaftsrat (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Lübeck. Unter: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10387-10.pdf> (07.11.2019).
- ZHAW (2016): Qualitätsstrategie 2015-2025. Winterthur.
- ZHAW (2015): Leitbild und Hochschulstrategie 2015-2025. Winterthur.