



Konzept «Strategisches Observatorium 2.0»

Inhalt

| | |
|--|---|
| 1. Ausgangslage | 1 |
| 2. Ziel des Strategischen Observatoriums | 1 |
| 3. Methodisches Vorgehen..... | 2 |
| 4. Ergebnispräsentation..... | 4 |
| 5. Prozess und Ressourcen | 5 |
| 6. Evaluation | 5 |

1. Ausgangslage

Die Hochschulleitung braucht möglichst hohe Evidenz für die Entwicklung der Hochschule und ihre strategischen Entscheide. Die wachsende Umweltkomplexität und die daraus resultierenden möglichen bzw. wahrscheinlichen künftigen Entwicklungen und Risiken bedingen eine erweiterte Entscheidungsgrundlage, die mitunter auf einer konsolidierten Aussenbeobachtung beruht. Zu diesem Zweck verfügt die ZHAW seit 2018 über ein Strategisches Observatorium, das im [Rahmenkonzept Qualität](#) verankert ist.

2. Ziel des Strategischen Observatoriums

Ziel des Strategischen Observatoriums ist die frühzeitige Erfassung von Entwicklungen, die für die strategische Führung der ZHAW relevant sein können. Hierfür wird ein definierter Quellenkorpus nach potenziell relevanten Entwicklungen durchsucht und analysiert. Anhand der kontinuierlichen Sichtung im Sinne eines «Horizon Scannings» werden früh aufkommende und schwache Signale identifiziert, die auf neue Entwicklungen hindeuten. Ein Horizon Scanning zeichnet sich durch die systematische Suche und frühzeitige Identifizierung schwacher Signale und die Offenlegung verdeckter Entwicklungen aus. Diese Signale werden zu Zukunftsthemen mit möglichen Auswirkungen, Chancen und Risiken gebündelt.¹ Zunächst wird der Suchraum eingegrenzt und der Quellenkorpus festgelegt (Scoping). Danach werden im festgelegten Quellenkorpus Informationen systematisch gesammelt, indem die Quellen auf Signale hin analysiert werden (Scanning). Schliesslich werden die identifizierten Signale bewertet und priorisiert, um strategisch relevante Informationen zu extrahieren (Sensemaking).²

Die Vorteile dieses Vorgehens gegenüber dem Verfahren der Entwicklung von Zukunftsszenarien sowie gegenüber Wirkungsanalysen liegen darin, dass sowohl «bekannte Trends im Hinblick auf nicht-lineare und nicht-inkrementelle Veränderungen als auch neue Entwicklungen und ihre Umweltrelevanz früh» erkannt, bewertet und zur strategischen Vorausschau von Risiken aufbereitet werden können.³ Es wird nicht auf einen bestimmten Ausgangspunkt Bezug genommen und somit werden keine Annahmen als gegeben vorausgesetzt. Im Gegenteil steht die Suche nach noch nicht Bekanntem im Vordergrund. Im Unterschied zur Erfassung und Beschreibung von Megatrends – also dominanten, die Zukunft einer Gesellschaft längerfristig, nachhaltig und stark prägenden Entwicklungen bzw. «langen Wellen» – werden mit diesem Ansatz diffuse, schwache und somit unauffällige Hinweise auf sich erst unscharf abzeichnende, emergente Entwicklungen in frühen Phasen identifiziert, um diese hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Relevanz und ihrer möglichen positiven wie negativen Folgen für die ZHAW zu durchleuchten.⁴ Das hier vorliegende Vorgehen grenzt sich zudem von einer Benchmark-Analyse ab, in der auf den Vergleich von unmittelbar vollzogene Veränderungen und Implementierungen (Produkte, Dienstleistungen, Regulierungsentscheidungen etc.) bei ausgewählten Organisationen auf einer kleinteiligeren Abstraktionsebene fokussiert wird.

¹ [Erdmann et al. 2023](#)

² [Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI - Horizon Scanning](#)

³ [Behrendt et al. 2015: 26](#)

⁴ [Bovenschoolte et al. 2014: 14-15](#)

3. Methodisches Vorgehen

Für die Erhebung von aufkommenden Entwicklungen sind zwei zentrale Aspekte zu klären:

- 1) Definition des Quellenkorpus, ohne zu wissen, welche Inhalte erhoben werden sollen
- 2) Definition der Aufnahmekriterien von schwachen Signalen, die nicht bekannte und zudem möglichst unerwartete Entwicklungen beinhalten

In einem *ersten Sichtungsschritt* wird das World Wide Web mit Hilfe von künstlicher Intelligenz auf relevante Entwicklungen hin abgesucht. Hierfür müssen spezifische Aufforderung an das Programm gegeben werden, die eine valide Sichtung und Identifikation von aufkommenden Entwicklungen ergeben. Dieser Schritt dient der ersten Annäherung, kann unerwartete Entwicklungen offenlegen und ermöglicht zudem das «Abstecken» des thematischen Suchraumes, der in den folgenden Schichtungsschritten tiefgehender analysiert wird.

Im *zweiten Sichtungsschritt* werden die unten aufgeführten Quellen (vgl. je nach ihrem Erscheinungsrhythmus) auf zukünftige Entwicklungen hin analysiert. Die Quellen wurden vom Team der Hochschulentwicklung festgelegt, um eine möglichst grosse Breite an verschiedenen funktionalen Quellen in die Analyse zu inkludieren und dennoch eine forschungsökonomisch handhabbare Menge an zu bearbeitendem Material zu generieren. Anhand der aufgeführten Quellen kann eine zeitnahe und kontinuierliche Erhebung gewährleistet werden.

Die Quellen sind in verschiedenen Clustern eingebunden, die im Sichtungsprozess unterschiedliche Funktionen übernehmen:

Quellen im Bereich der Qualitätsmedien: Die aufgeführten Medien verfügen über die notwendige Glaubwürdigkeit sowie ein bestimmtes Renommee. Sie fungieren als «Meinungsführermedien», bieten einen Überblick über relevante allgemeine Neuigkeiten in hoher Qualität und ordnen Entwicklungen ein.⁵

- Die Zeit⁶
- Neue Zürcher Zeitung⁷
- New York Times⁸
- The Atlantic
- Reportagen
- Europäische Presseschau eurotopics
- ARTE Europa Weekly
- ARTE Re:

Quellen im Bereich des künstlerischen, literarischen und philosophischen Schaffens: Die Funktion dieser Quellen besteht darin, dass Kunst und Literatur oft Entwicklungen

⁵ Ausführungen zu Intermedia-Agenda-Setting; [Maurer 2022](#)

⁶ Die Auswahl der Medien in Deutschland basiert auf dem Vorhandensein des Zugangs sowie dem Ranking des Vertrauens in die Medien nach [statista 2024](#)

⁷ [fög 2023: 126](#)

⁸ Gemäss KI ist die New York Times folgende Stärken: «umfassende Berichterstattung in den Bereichen internationale Nachrichten, Kultur, Wissenschaft und Technologie» und bietet eine «breite Palette an Meinungen und Kommentaren von renommierten Autoren».

vorwegnehmen («ante litteram»⁹), die zu einem späteren Zeitpunkt in anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen bearbeitet werden. Die Funktion der Philosophie, die für das hier vorliegende Vorhaben genutzt wird, ist das kritische Denken, in dem Argumente analysiert und bewertet werden und versucht wird, kohärent auf die «Welt» zu schauen.

- Kultursendungen SRF: Sternstunde Philosophie, Sternstunde Kunst, Sternstunde Religion, Literaturclub, Kulturplatz, Denkipulse
- Kultursendungen andere Sender: Kulturzeit 3sat, Teletaucher
- Onlinekulturmagazin Perlentaucher

Quellen im Bereich Hochschulen und Wissenschaft: Die Funktion dieser Quellen besteht darin, Entwicklungen zu identifizieren, die sich unmittelbar mit dem eigentlichen Gegenstand befassen.

- Press-Review des Wissenschaftsrates (inkl. News aus den Institutionen; jeweils am Donnerstag)
- SRF Wissenschaftsmagazin
- Arte Wissenschaft
- 3sat-Wissenschaftsmagazin Nano
- Hochschulmagazine und Newswebsites von renommierten und innovativen Hochschulen: The Oxford Scientist, MIT News und MIT Technology Review, Harvard Business Review, Cambridge Alumni Magazine, ETH Globe und ETH Life, TUM Faszination Forschung und TUMcampus, Tsinghua University Newsletter¹⁰
- Beiträge auf nationalen und internationalen Tagungen, die sich mit der Zukunft der Hochschulen und der Hochschulentwicklung befassen (z.B. University:Future Festival, CHEforum, Future:Talks Bildung und Hochschule der Zukunft, EAIR Forum)
- Plattform unigovernance.eu
- TED Talks, die sich mit Hochschulen und Wissenschaft befassen
- Informationen von GESDA – The Geneva Science and Diplomacy Anticipator
- mckinsey-technology-trends-outlook
- Spektrum.de - Nachrichten aus Wissenschaft und Forschung
- Scinexx.de - das Wissensmagazin
- Wissenschaftsmagazin – MaxPlanckForschung
- Zeit Stiftung: Wissen unplugged – Live aus der Hörsaalruine

Quellen im Bereich Wirtschaftsberichterstattung: Da Fachhochschulen in ihren Leistungsbereichen (Absolvent:innen für die Gesellschaft und Wirtschaft sowie Transferleistungen in F&E für die Praxispartner:innen) stark arbeitsmarktorientiert sind, werden Quellen herangezogen, die aufzeigen, welche Entwicklungen im wirtschaftlichen Gesellschaftssystem existieren.

- The Wall Street Journal
- Financial Times
- Handelszeitung

⁹ «vor dem Buchstaben» / «vor dem Begriff»: Ausdruck, der etwas beschreibt, das existierte, bevor es ein Wort dafür gab. (franz. «avant la lettre»)

¹⁰ Nach THE Ranking: Magazine der je zwei höchstplatzierten Hochschulen aus den USA und UK sowie der jeweils höchstplatzierten aus der Schweiz, Deutschland und Asien (insgesamt sieben Magazine)

Im *dritten Sichtungsschritt* «definiert das Material selbst» – ausgehend von gesichteten interessanten Entwicklungen im Quellenkorpus des ersten Schrittes – welche weiteren Quellen herangezogen werden müssen. Dieser materialimmanente Schritt ist notwendig, weil zu Beginn des Prozesses nicht definiert werden kann, welche Entwicklungen genau aufgenommen werden. Die Definition dessen, was identifiziert werden soll, wird erst im Laufe der Untersuchung klar.

Für den dritten Schritt können passende Quellen in den folgenden Kategorien herangezogen werden (nicht abschliessend):

- Weitere Qualitätsmedien
- Fachzeitschriften
- Abstracts und full papers von Tagungen
- Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften
- Publikationen von Think Tanks (z.B. Bertelsmann Stiftung, Stiftung Wissenschaft und Politik, Avenir Suisse, Foraus, Gottlieb Duttweiler Institut, Fraunhofer-Gesellschaft, Gartner)
- Publikationen von Verbänden
- Publikationen von politischen und politiknahen Ämtern/Behörden
- Beiträge auf Social Media

Zudem können in diesem Schritt auch Expert:innen für die Untersuchung herangezogen werden, um weitere Entwicklungen zu identifizieren sowie identifizierte Entwicklungen zu validieren. Die Fachexpertise dieser Personen ist abhängig von den eruierten Entwicklungen in den vorgängigen Sichtungsschritten und dem darauf aufbauenden Vorwissen und dem weiteren Wissensbedarf.

Die Aufnahmekriterien für die Entwicklungen können kaum im Voraus festgelegt werden, sollten aber bestimmte Eigenschaften haben. Die zu identifizierenden «schwachen Signale» sollen einen bestimmten Neuigkeitswert sowie einen Bezug zu Hochschulen und Wissenschaft haben oder auf diese übertragbar sein und zudem nach Wahrscheinlichkeiten des Eintretens und angenommenen Auswirkungen auf die ZHAW klassifizierbar sein.

4. Ergebnispräsentation

Das Strategische Observatorium besteht aus einem kontinuierlichen Sichtungsprozess. Sobald eine Entwicklung eruiert wurde, die als strategisch relevant eingeschätzt wird, wird die Hochschulleitung von der Hochschulentwicklung darüber informiert.

Einmal im Jahr werden die Ergebnisse in der Klausur der Hochschulleitung präsentiert und diskutiert. Ausgehend von den diskutierten Ergebnissen kann die Hochschulleitung entscheiden, ob

- aus bestimmten Ergebnissen Entwicklungsideen abgeleitet werden sollen,
- aus den Ergebnissen ein neues Projekt initiiert werden soll,
- aus den Ergebnissen eine allfällige Anpassung und Richtungsänderung der Strategie oder der Mehrjahresziele erfolgen soll,
- aus den Ergebnissen eine Anpassung des Vorgehens im Sichtungsprozess erfolgen soll.

5. Prozess und Ressourcen

Das Strategische Observatorium entfaltet seine Potenziale nur, wenn es einen kontinuierlichen Prozess darstellt und nicht nur einzelne Blitzlichtaufnahmen macht.

| Schritte | Akteure | Zeitraum |
|--|---|---|
| Sichtung der Quellen und Dokumentation von Entwicklungen | Hochschulentwicklung | kontinuierlich |
| Berichterstattung an die Hochschulleitung | Hochschulentwicklung | sobald eine relevante Entwicklung erfasst wurde |
| Diskussion der gesammelten Entwicklungen | Hochschulentwicklung & Hochschulleitung | Klausur der Hochschulleitung im November |

Um den Prozess zu durchlaufen, stellt die Hochschulentwicklung 15 bis 20 Stellenprozent bereit.

6. Evaluation

Nach zwei weiteren Zyklen wird das Instrument einem Informed Peer Review unterzogen, um dessen Funktionalität im Hinblick auf die Bedürfnisse der Hochschulleitung sowie das dazu verwandte methodische Vorgehen zu beurteilen.