



Leitbild und
Hochschulstrategie
2015 – 2025

Editorial	3
Leitbild	4
Strategische Ziele und Stossrichtungen	8
Wissensbasiert und kompetenzorientiert	9
Transformativ	10
Europäisch	11
Erläuterungen	14

Eine Hochschule in Bewegung

Wohin entwickelt sich unsere Gesellschaft? Was bedeuten gesellschaftliche Veränderungen für Hochschulen? Was bringen die erkennbaren Transformationen von Wirtschaft und Gesellschaft für die Lehre, die Weiterbildung und die Forschung? Welche Entwicklungen muss und will die ZHAW mittragen? Diese und weitere wichtige Fragen diskutierten Hochschulleitung, Dozierende, Forschende, Mitarbeitende und Studierende im Verlaufe des Entstehungsprozesses der neuen ZHAW-Hochschulstrategie.

Als Ergebnis halten Sie, lieber Leser, liebe Leserin, das Leitbild und die Hochschulstrategie 2015–2025 in Ihren Händen. Beides wurde vom Zürcher Fachhochschulrat genehmigt und dient der ZHAW als Kompass. Die drei strategischen Ziele «wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ» und «europäisch» lassen bewusst viel Raum zum Denken und Handeln. Sie bezeichnen die Stossrichtungen, welchen die ZHAW folgen will. Damit tragen sie zur weiteren Profilierung der Hochschule bei.

Die Hochschulstrategie soll den Dialog anregen. Die ZHAW ist bereit, mit ihren Partnern, d.h. mit den verschiedenen Akteuren in ihrem Umfeld, diesen Dialog zu führen. Sie will damit in Bewegung bleiben, um zukunftsfähige Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen zu finden.



Dr. Silvia Steiner
Regierungsrätin
Präsidentin des Fachhochschulrats



Prof. Dr. Jean-Marc Piveteau
Rektor ZHAW

↓
Leitbild

Die Absolventinnen und Absolventen der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften verfügen über eine reflexive, professionelle, forschungs- und praxisbasierte Handlungskompetenz für anspruchsvolle Berufsfelder einer Wissensgesellschaft. Diese doppelte Verankerung der Bildung ist durch eine programmatische Kopplung des Studiums mit der Forschung & Entwicklung sowie mit der Praxis gewährleistet.

Grundlegend für alle Studien- und Weiterbildungsprogramme ist deren wissenschaftliche Fundierung und Evaluation sowie die systematische Reflexion des kompetenzorientierten Bildungsprozesses zwischen Studierenden, Dozierenden und externen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Praxis und Gesellschaft. Dadurch wird auch die Basis für erfolgreiches lebenslanges Lernen gelegt.

Eine qualitativ und quantitativ starke, auf Schwerpunkte fokussierte Forschung & Entwicklung verleiht der ZHAW ihr inhaltlich prägnantes Profil. Die Forschung & Entwicklung ist konzeptionell, thematisch, personell und organisational mit dem Studium, der Weiterbildung, den Dienstleistungen sowie mit der Praxis gekoppelt und orientiert sich an internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaften und Standards.

Die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft ist der ZHAW ein zentrales Anliegen. Sie ist ein stimulierender Ort für eine an den gesellschaftlichen Herausforderungen

orientierte transformative Wissenschaft. Diese geht von einem Innovationsverständnis aus, welches kulturelle, ökologische, ökonomische, rechtliche, soziale und technische Herausforderungen berücksichtigt. Transformative Bildung, Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistung ist disziplinär verankert und oft inter- und transdisziplinär sowie hochschulübergreifend angelegt.

Die ZHAW ist eine regional integrierte, mit internationalen Partnern kooperierende, sich an globalen Herausforderungen und Märkten orientierende Hochschule mit einem **Fokus auf Europa**. Sie beteiligt sich aktiv an der Weiterentwicklung des europäischen Hochschul-, Forschungs-, Wirtschafts-, Sozial- und Kulturraums.

Qualifizierte und motivierte leistungsorientierte Mitarbeitende und Führungspersonen bilden die Voraussetzung, dass die ZHAW als geführte Hochschule ihren Auftrag umsetzen und ihre Ziele erreichen kann. Sie schafft ein Umfeld, welches ihr erlaubt, die entsprechenden Personen zu gewinnen, zu fördern und zu halten. Sie gestaltet und lebt eine Hochschulkultur, die auf Eigenverantwortung, Kreativität, Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Wertschätzung, Dialog, Mitwirkung sowie auf ihren Grundsätzen von Diversity und Chancengerechtigkeit basiert.

↓
Strategische Ziele und
Stossrichtungen

«Wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ» und «europäisch» lauten die drei Ziele der ZHAW-Strategie 2015–2025. Sie stellen nicht ein abgeschlossenes Programm dar, sondern einen Prozess, eine weiterzuführende Arbeit.



Wissensbasiert und kompetenzorientiert

Die Absolventinnen und Absolventen der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften verfügen über eine reflexive, professionelle, forschungs- und praxisbasierte Handlungskompetenz für anspruchsvolle Berufsfelder einer Wissensgesellschaft.

Stossrichtungen

- ① Die ZHAW fördert eine eigenverantwortliche, selbst-reflexive und kooperative Wissens- und Kompetenzentwicklung auf der Grundlage international anschlussfähiger Kompetenzprofile und unterstützt individualisierte Bildungsangebote, soweit dies unter fachspezifisch-disziplinären Erfordernissen und unter Beachtung der vorhandenen Ressourcen möglich ist.
- ② An der ZHAW kommt der forschenden Wissens- und Kompetenzentwicklung («forschendes Lernen») als Basis der reflektiven und transformativen Kooperation mit der Praxis eine konstitutive und systematische Bedeutung zu.
- ③ Digitale Bildungsangebote und Medien unterstützen die kooperative, individualisierte sowie orts- und zeit-unabhängige Wissens- und Kompetenzentwicklung.

④ Die ZHAW berücksichtigt bei der Aufnahme und dem Studienverlauf von Studierenden Wissen und Kompetenzen, die durch non-formale und informelle Bildung entwickelt worden sind («recognition of learning»).

→ Erläuterungen



Transformativ

Die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften übernimmt Mitverantwortung für eine kulturell, ökologisch, ökonomisch, rechtlich, sozial und technisch fundierte Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft.

Stossrichtungen

① Die ZHAW bietet ihren Studierenden transformative Erfahrungsräume und Ausbildungsformate und fördert die Kompetenzen zur transformativen Wissensentwicklung und -anwendung.

② Die ZHAW stärkt ihre transformative Forschung & Entwicklung in inhaltlicher und methodologischer Hinsicht. Sie versteht sich als gesellschaftliche Wissenstransformatorin und arbeitet kreativ, vielfältig und für ihr Forschungsverständnis und ihr Forschungsprofil grundlegend mit gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren zusammen.

③ In Ergänzung zu der Forschung in den Forschungsschwerpunkten der einzelnen Departemente beteiligen sich die Forscherinnen und Forscher auch über die Grenzen ihres Departementes hinweg an gemeinsamen transformativen Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkten.

④ Die ZHAW fördert ihren Nachwuchs auf allen Ebenen fachbereichsspezifisch. In Bereichen, in denen der Ausweis einer mehrjährigen Kontinuität und einer hohen, international anerkannten Qualität der eigenen Forschung und Entwicklung erbracht ist, sowie in ihren transformativen Schwerpunkten fördert die ZHAW ihren Nachwuchs auch durch Beteiligung an national oder international vernetzten Doktoratsprogrammen und Graduiertenkollegs.

→ Erläuterungen



Europäisch

Die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ist eine regional integrierte, mit internationalen Partnern kooperierende, sich an globalen Herausforderungen und Märkten orientierende Hochschule mit einem Fokus auf Europa.

Stossrichtungen

- ① Die Absolventinnen und Absolventen der ZHAW sind interkulturell gebildet.
- ② Die ZHAW ist eine attraktive Hochschule für Studierende aus dem Ausland. Sie ist eine gefragte Partnerhochschule für die Bildung internationaler Hochschulnetzwerke sowie für Joint-Degree- und Double-Degree-Studien- und Weiterbildungsprogramme.
- ③ Die Mitarbeitenden der ZHAW sind mit ihren internationalen scientific communities und Partnern aus der Praxis im Austausch und nutzen ihre internationalen Kontakte für die kollegiale Beratung und Begleitung ihrer eigenen Tätigkeiten.
- ④ Die Forschung & Entwicklung der ZHAW ist regional integriert, international vernetzt, vollzieht sich in multinationalen Partnerschaften und beteiligt sich aktiv an den europäischen Forschungsrahmenprogrammen.

→ Erläuterungen

Nachstehend werden die drei Ziele und die verwendeten Begriffe erklärt. Diese Erläuterungen bilden die Ausgangsbasis für die weiterführenden internen Diskussionen sowie den Dialog mit unseren externen Partnerinnen und Partnern.

↓
Erläuterungen

Wissensbasiert und kompetenzorientiert

Fokus auf Reflexion und Umsetzung

Kompetenz bezeichnet die Art und Weise, wie eine Person ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen unter den Anforderungen und Bedingungen eines konkreten Handlungskontextes umzusetzen vermag.

Die ZHAW muss die Studierenden befähigen, wissenschaftliches Wissen zu verarbeiten und es in der Praxis in anspruchsvolle Handlungen umzusetzen. Diese Transformation des Wissens ist komplex und verlangt von den Studierenden eine ausgebildete Reflexionsfähigkeit. Die ZHAW als Hochschulbildungsinstitution kann also nicht nur Wissen vermitteln, sondern verknüpft Wissens- und Kompetenzentwicklung.

Theoretisch und empirisch fundierte Bildung

Eine kompetenzorientierte Hochschulbildung stützt sich auf verschiedene theoretische (gesellschafts-, professions-, handlungs-, bildungs- und lerntheoretische), empirische und fachdidaktische Grundlagen ab. Zugleich muss sie sich an den gesellschaftlichen Anforderungen, den Ansprüchen des Arbeits-

marktes und den Erwartungen der Studierenden orientieren. Diese Anforderungen sind oft gegensätzlich und müssen ausgehandelt werden. Solche Widersprüche sind charakteristisch für eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften und nicht auflösbar.

Nicht standardisierbare Handlungsanforderungen

Die Absolventinnen und Absolventen sowie die Mitarbeitenden der ZHAW arbeiten in anspruchsvollen Tätigkeitsbereichen, in denen immer weniger Modelllösungen und Standardprozesse angewendet werden können. Sie müssen in Situationen der Ungewissheit, mit Normkonflikten, unter risikoreichen Bedingungen und Zeitdruck fähig sein, ihr Wissen und ihr Können verantwortungsbewusst in Entscheide und Handlungen umzusetzen. Dies verlangt viel mehr als nur Fachwissen.

Studierende gestalten mit und übernehmen Verantwortung

Kompetenzorientierte Hochschulbildung zielt daher auf eine ausgewogene Entwicklung von fachlichen, personalen, sozialen, kommunikativen und koope-

rativen Kompetenzen. Dies auch vor dem Hintergrund des humanistischen Bildungsideals der mündigen Bürgerin bzw. des mündigen Bürgers. Die ZHAW betrachtet die Studierenden als mitverantwortliche und mitgestaltende Akteurinnen und Akteure ihres Bildungsprozesses. Sie ermöglicht – soweit dies fachspezifisch und ressourcenmässig vertretbar ist – eine individualisierte Wissens- und Kompetenzentwicklung. Sie unterstützt diesen Prozess durch gezielten und systematischen Einsatz von Technologien. Die Studierenden erwerben dabei auch die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zur selbstständigen Weiterqualifikation.

Transformativ

Umfassendes Innovationsverständnis
Unter dem Begriff «transformative Wissenschaften» werden unterschiedliche kulturelle, ökologische, ökonomische, rechtliche, soziale, technische und wissenschaftliche Entwicklungen zusammengefasst, die auf eine zukunftsfähige Gesellschaft zielen. Ein solches Wissenschaftsverständnis erfordert eine permanente Wertediskussion und ein umfassendes Verständnis von Innovation. Das stellt neue Anforderungen an die ZHAW, sowohl als bildende wie auch als forschende Institution.

Neue inhaltliche und methodologische Akzente

Transformative Bildung will Studierende befähigen, Umgestaltungsprozesse zu verstehen und später als Berufstätige aktiv vorantreiben zu können. Transfor-

mative Forschung & Entwicklung, welche die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft unterstützen will, hat ein spezifisches Profil in Bezug auf Inhalte und wissenschaftliche Methoden.

Herausforderungen der Zukunft

Inhaltlich stellt die transformative Forschung & Entwicklung zentrale gesellschaftliche Herausforderungen und Themen in den Mittelpunkt. Dabei geht es um innovative, sichere Lösungen beispielsweise in den Bereichen Energie, Umwelt und Ressourcen, Gesundheit, Klima, Land- und Ernährungswirtschaft, Lebens- und Sozialräume, Mensch-Technik-Kooperationen, Mobilität oder auch im Bereich des Zugangs zu Wissen und Information.

Forschung in Netzwerken:

Interdisziplinär und transdisziplinär
Methodologisch bedeutet transformative Forschung & Entwicklung, dass die Themen häufig inter- und transdisziplinär bearbeitet werden. Unter Interdisziplinarität wird die wissenschaftliche Kooperation zwischen Personen aus mindestens zwei Disziplinen verstanden. Transdisziplinarität überschreitet nicht nur die disziplinären Grenzen, sondern auch die Grenzen des Wissenschaftssystems, d.h. dass auch die Anwender und Anwenderinnen von Wissen in die Durchführung von Forschungsprojekten einbezogen sind. Zu den Herausforderungen eines transdisziplinären Vorgehens gehört es, die vielfältigen Sichtweisen von Wissenschaft und Gesellschaft angemessen zu berücksichtigen.

ZHAW als Wissenstransformatorin

Die transformative Wissenschaft bindet also stärker als bisher gesellschaftliche Partner in den Prozess der Wissensentwicklung mit ein, d.h. sowohl in die Definition des Forschungs- oder Entwicklungsdesigns («Co-Design») als auch in den Forschungs- und Entwicklungsprozess («Co-Produktion»). Mit transformativer Forschung & Entwicklung wird somit ganzheitliches Wissen erzeugt, das für verschiedene gesellschaftliche Akteure und Institutionen nützlich und nutzbar ist.

Europäisch

Europäisches Selbstverständnis

Seit die ZHAW besteht, ist Internationalität ein strategisch wichtiges Ziel und bleibt es auch. Bildung und Forschung & Entwicklung müssen sich in einem internationalen Austausch weiterentwickeln und sich an internationalen Standards orientieren. Die Zielrichtung «europäisch» meint deshalb nicht eine Einschränkung internationaler Aktivitäten auf Europa, sondern sie betrifft das Selbstverständnis der ZHAW. Europäisch bedeutet, dass sich die ZHAW als schweizerische Hochschule auch als aktiver Teil des europäischen Hochschulraums versteht und sich dort einbringt. Die Schweiz ist historisch, kulturell, wirtschaftlich und bildungsgeschichtlich ein Teil von Europa und in diesen Raum eingebunden. Die Geschichte und die Institutionen der Schweiz sind ohne Europa nicht denkbar.

Die Herausforderungen der Zukunft sind nur in Zusammenarbeit lösbar

Zentrale künftige Herausforderungen tangieren die Schweiz und Europa gleichermaßen und können nicht im Alleingang gelöst werden. Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen spielen Bildung sowie Forschung & Entwicklung eine entscheidende Rolle. Das betrifft Themen wie beispielsweise den Arbeitsmarkt und die Migration in Europa, die Versorgungssysteme im Gesundheits- und Sozialbereich, die Ernährung, die Alterung der Gesellschaften, Mobilitäts- und Raumentwicklungsfragen, den Umgang mit Umwelt und Ressourcen oder Fragen des sozialen Zusammenhalts.

Nutzen für die regionalen Partner

Aber auch in der Zusammenarbeit mit ihren Wirtschaftspartnern ist der europäische Fokus der ZHAW entscheidend, denn die Europäische Union ist die wichtigste Handelspartnerin der Schweiz und jeder zweite Arbeitsplatz in der Industrie hängt von Europa ab. Mit ihren starken europäischen und weltweiten Partnerschaften unterstützt die ZHAW auch die Positionierung ihrer lokalen, regionalen und nationalen Wirtschaftspartner im europäischen Raum und weltweit.

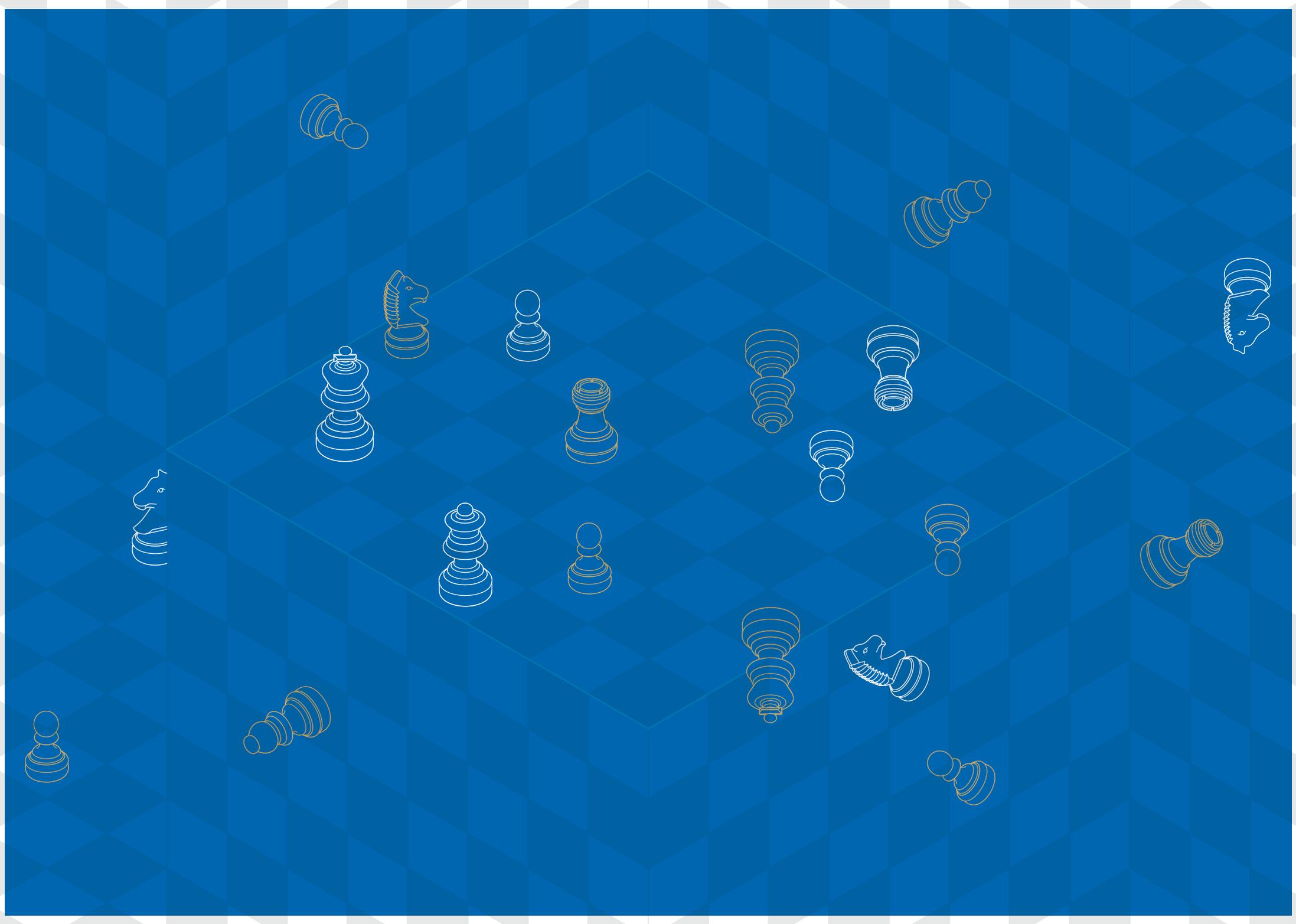
Die ZHAW ist Teil des europäischen Hochschulbildungs- und Forschungsraums

Im Hochschulbildungs- und Forschungskontext bilden die Entwicklungen der Europäischen Union für die Schweiz das wichtigste Referenzsystem. Die Euro-

päische Union beschäftigt sich im Rahmen ihrer Strategie «Europe 2020» intensiv mit der Bedeutung der Bildung und Forschung für die gesellschaftliche Zukunft und den Wohlstand der europäischen Gesellschaften. Über verschiedene Initiativen, Programme und Projekte, gebündelt unter EHEA (European Higher Education Area) und ERA (European Research Area), entwickeln europäische Hochschulen, Institutionen und Verbände Wissen über komplexe Entwicklungs- und Zukunftsfragen. Die ZHAW beteiligt sich deshalb aktiv auf unterschiedlichen Stufen an der Weiterentwicklung des europäischen Hochschulraums und partizipiert an den europäischen Bildungs- und Forschungsinitiativen. Über diese Teilnahme stärkt sie ihre europäischen Partnerschaften und dadurch auch ihre weltweite Vernetzung und internationale Ausrichtung.

Impressum

Herausgeberin: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Redaktion: ZHAW Corporate Communications und Hochschulentwicklung
Gestaltung: Büro4, Zürich | Druck: Kasimir Meyer AG, Wohlen | Winterthur, Oktober 2015
Diese Publikation wird klimaneutral auf 100% Recyclingpapier gedruckt.



Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Rektorat

Gertrudstrasse 15
Postfach
CH-8401 Winterthur

Tel. +41 58 934 71 71
info@zhaw.ch
www.zhaw.ch

Folgen Sie uns:

