



# Konzept «Strategisches Observatorium»

Autorschaft: Christian Wassmer, Elena Wilhelm und Carole Probst Schilter

## Inhalt

<b>1. Ausgangslage und Zielsetzung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Horizon Scanning: Definition und Abgrenzung</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Vorgehen</b> .....	<b>5</b>
3.1 Felderschliessung .....	5
3.2 Feldauswahl .....	6
3.3 Feldanalyse .....	6
3.4 Generierung von Entwicklungsideen.....	6
3.5 Validierung und allfällige Projektinitiierung.....	6
<b>4. Prozessablauf</b> .....	<b>7</b>
<b>5. Ressourcen</b> .....	<b>7</b>
<b>6. Quellen</b> .....	<b>8</b>
<b>7. Anhang</b> .....	<b>9</b>
A) Wirkungsweisen der Trends in der Feldanalyse .....	9
B) Mögliche Dokumententypen für die Feldanalyse bzw. das Scanning .....	9
C) Standards in der Feldanalyse.....	10
<b>Verzeichnisse</b> .....	<b>11</b>
Abbildungsverzeichnis.....	11
Tabellenverzeichnis.....	11

## 1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die Qualitätsstrategie 2015-2025 sieht als Instrument im Bereich Governance ein «strategisches Observatorium» vor. Die Hochschulleitung braucht eine möglichst hohe Evidenz für die Entwicklung der Hochschule und ihre strategischen Entscheide. Die Beschreibung von möglichen künftigen Entwicklungen und Risiken und die «Belastbarkeit» des grundgelegten Wissens und der getroffenen Annahmen spielen als strategisches Entwicklungs- und Planungsinstrument vor dem Hintergrund einer wachsenden Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Teilbereichen und der damit einhergehenden Umweltkomplexität eine wichtige Rolle (vgl. Schimank 2007: 10-14; ZHAW 2016: 15). Durch das strategische Observatorium soll die Fähigkeit der Hochschulleitung gestärkt werden, sich auf die wachsende Umweltkomplexität und die daraus resultierenden möglichen bzw. wahrscheinlichen künftigen Entwicklungen und Risiken vorzubereiten. Es erweitert die Entscheidungsgrundlage der Hochschulleitung, ermöglicht eine konsolidierte und intern abgestimmte Beobachtung und gibt der Hochschulleitung die Möglichkeit, strategische Schwerpunkte zu setzen.<sup>1</sup>

Das vorliegende Konzept skizziert den Ablauf des Strategischen Observatoriums in Anlehnung an ein «Horizon Scanning», das eine Aussenbeobachtung macht. Das Strategische Observatorium ist ein Entwicklungs- und Planungsinstrument und ergänzt als Wissensgrundlage der Hochschulleitung die evaluativen Instrumente im Bereich Governance. Die Innenbeobachtung in Form von internen Bedarfsabklärungen und Risikoanalysen ist Aufgabe der Organe und Gremien gemäss Zielvereinbarungen und Grundaufträgen.

## 2. Horizon Scanning: Definition und Abgrenzung<sup>2</sup>

Ein einheitliches und systematisches Begriffsverständnis von Horizon Scanning existiert nicht (vgl. Behrendt et al. 2015: 24). Die Europäische Kommission hat einen Bericht vorgelegt für ein «Horizon Scanning» der Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Innovation (vgl. Europäische Kommission 2015). Sie definiert darin «Horizon Scanning» folgendermassen: «Horizon Scanning is the systematic outlook to detect early signs of potentially important developments. These can be weak (or early) signals, trends, wild cards or other developments, persistent problems, risks and threats, including matters at the margins of current thinking that challenge past assumptions. Horizon Scanning can be completely explorative and open or be a limited search for information in a specific field based on the objectives of the respective projects or tasks. It seeks to determine what is constant, what may change, and what is constantly changing in the time horizon under analysis. A set of criteria is used in the searching and/or filtering process. The time horizon can be short-, medium- or long-term» (Europäische Kommission 2015: 3; siehe auch Brown 2007: 208). Das Instrument wird vor allem in Politik-, Umwelt- und Technologiebereichen eingesetzt, zunehmend jedoch auch an Hochschulen. Grossbritannien beispielsweise verfügt über ein Hochschulobservatorium, das ein Horizon Scanning vorlegte, dessen Ziel in der Antizipation der Ausgestaltung der Hochschulen im Jahr 2020 bestand (vgl. IU 2013). Folgende Aufgaben

- 1 In Folge der Erkenntnisse aus der ersten Durchführung (2018-2019) wurde das Konzept überarbeitet, wobei der Prozess insbesondere beschleunigt wurde.
- 2 In der Literatur zur Erfassung und Analyse von künftigen Umweltveränderungen werden viele Ansätze diskutiert, deren Abgrenzung oft schwer zu bewerkstelligen ist. Gotsch (2009: 7-11) unterscheidet zwischen Zukunftsstudien, Foresight-Studien und Horizon-Scanning, wobei sich alle Ansätze verschiedener methodischer Ansätze bedienen und diese je nach Ziel und Fragestellung kombinieren und sich dadurch untereinander überschneiden. Auch Behrendt et al. (2015: 28) weisen darauf hin, dass zwischen Horizon Scanning, Foresight-Aktivitäten, Simulationen etc. fließende Übergänge bestehen. Generell lässt sich jedoch feststellen, dass sich die Vorausschau im letzten Jahrzehnt weiterentwickelt hat – von einem harten Forecast als lineare Extrapolation zu einem weichen Foresight in Form eines Beschreibens möglicher Zukünfte (vgl. Warnke/Gransche 2012; zitiert in: Bovenschulte et al. 2014: 14).

und Funktionen können bei einem Horizon Scanning an einer Hochschule differenziert werden (vgl. Behrendt et al. 2015: 28-29):

- › Informationen über aufkommende, relevante Entwicklungen einschliesslich Darstellung unterschiedlicher Entwicklungen zukünftiger Ereignisse und Risiken,
- › Hinweise für die Prioritätensetzung im Bereich der Hochschulentwicklung (Vorlaufplanung),
- › Unterstützung der Strategieanpassung,
- › Anpassungen von Organisationsstrukturen und -prozessen,
- › Bildung von Netzwerken bzw. Verknüpfung von Wissensbeständen und Informationsflüssen zwischen Expert/innen in Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft.

Die Vorteile eines Horizon Scanning gegenüber quantitativen und qualitativen Szenarien sowie Wirkungsanalysen liegen darin, dass sowohl «bekannte Trends im Hinblick auf nicht-lineare und nicht-inkrementelle Veränderungen als auch neue Entwicklungen und ihre Umweltrelevanz früh» (Behrendt et al. 2015: 26) erkannt, bewertet und zur strategischen Vorausschau und Früherkennung von Risiken aufbereitet werden können. Gegenüber Foresight-Studien sowie Szenarien und Folgeabschätzungen grenzt sich Horizon Scanning dahingehend ab, dass nicht auf einen bestimmten Ausgangspunkt Bezug genommen wird und somit keine Annahmen als gegeben vorausgesetzt werden. Im Gegenteil steht die Suche nach noch nicht Bekanntem im Vordergrund (vgl. IZT o.A.). Im Unterschied zur Erfassung und Beschreibung von Megatrends – also dominanten, die Zukunft einer Gesellschaft längerfristig, nachhaltig und stark prägenden Entwicklungen bzw. «langen Wellen» – verfolgt Horizon Scanning die Absicht, diffuse, schwache und somit unauffällige Hinweise auf sich erst unscharf abzeichnende, emergente Entwicklungen in frühen Phasen zu identifizieren, um diese hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Relevanz und ihrer möglichen positiven wie negativen Folgen durchleuchten zu können (vgl. Bovenschulte et al. 2014: 14-15).<sup>3</sup> Die «Scan-Aktivitäten» sollen helfen, künftige bildungs- und forschungspolitische Themen und Veränderungen unter Beachtung der für die Bildung und Forschung bzw. die ZHAW relevanten gesellschaftlichen, technologischen, kulturellen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen früh zu identifizieren, zu bewerten, die Sicherheit und Evidenz der Entwicklungs- und Planungsent-scheide der Hochschulleitung zu erhöhen und damit das antizipierende Führungsdenken zu stärken.

<sup>3</sup> Da der Abstraktionsgrad und damit Unschärfen beim Horizon Scanning im Gegensatz zur Beschreibung von Megatrends geringer ausgeprägt sind, wird die Ableitung von konkreten Massnahmen und Handlungsoptionen durch Horizon Scanning erleichtert. Auf diese Weise sollen Bedingungen und Grundlagen für neue Entwicklungen ans Tageslicht treten, die anderenfalls unbemerkt «im Hintergrundrauschen» verschwinden könnten.

### 3. Vorgehen

Obschon verschiedene Formen des Horizon Scanning existieren, lassen sich idealtypische Schritte identifizieren. Das hier entwickelte Verfahren orientiert sich in bestimmten Teilen an diesen Schritten und erweitert diese unter Beachtung der organisationalen Bedingungen und der Ziele der ZHAW (vgl. Abbildung 1): In den beiden ersten Schritten werden die zu analysierenden Felder erschlossen (Schritt 1) und ausgewählt (Schritt 2). Danach werden Trends innerhalb der ausgewählten Felder identifiziert und systematisiert (Schritte 3) und schliesslich zu konkreten Entwicklungsideen verdichtet (Schritt 4). Im letzten Schritt werden die Entwicklungsideen validiert und es werden allfällige Zukunftsprojekte initiiert (Schritt 5).

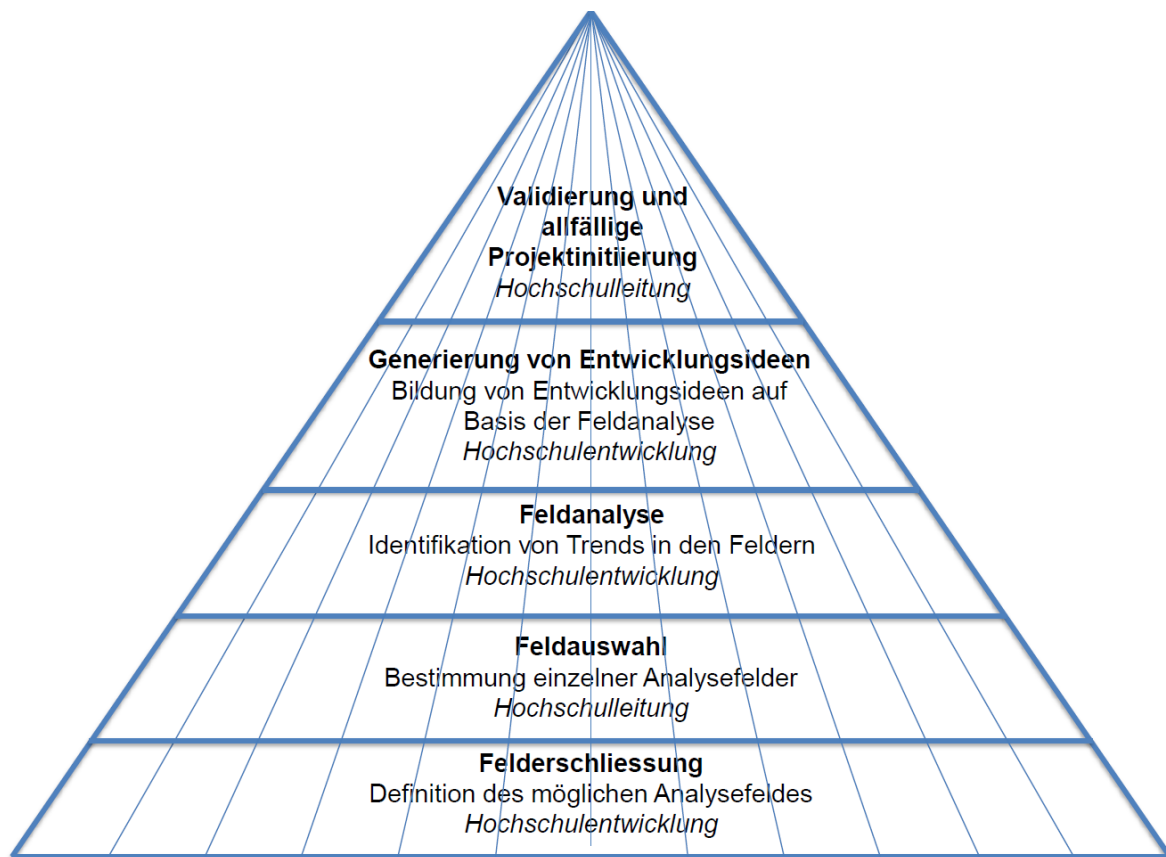


Abbildung 1: Vorgehen «Strategisches Observatorium»

#### 3.1 Felderschliessung

Zunächst werden relevante Themenfelder auf der Grundlage von Beobachtungen, Literaturrecherchen sowie Gesprächen mit internen und externen Expertinnen und Experten erschlossen. Dabei wird eruiert, welche Entwicklungen für die ZHAW langfristig (> 5 Jahre) besonders relevant sein könnten. Auf der Grundlage der Recherchen und Gespräche wird zuhanden der Hochschulleitung ein Exposé verfasst. Die Erkenntnisse der Felderschliessung dienen jeweils für zwei Zyklen<sup>4</sup> (vgl. Kapitel 4; Prozessablauf).

<sup>4</sup> Für den jeweils folgenden Zyklus können die Erkenntnisse aus dem Vorgängerzyklus – falls zielführend – aktualisiert und angepasst werden.

### **3.2 Felddauswahl**

Die Hochschulleitung legt auf der Grundlage dieses Exposé die in einem Observatoriumszyklus zu analysierenden Themenfelder fest. Sie priorisiert diese in 1 (= zwingend zu untersuchen) und 2 (= bei genügend Ressourcen zu untersuchen). Zudem kann die Hochschulleitung auch Themenfelder benennen und priorisieren, welche im Exposé nicht erschlossen wurden.

### **3.3 Feldanalyse**

Das Ziel der Feldanalyse besteht darin, einen Überblick über relevante Trends in den durch die Hochschulleitung festgelegten Themenfeldern durch eine sekundäranalytische Aussenbeobachtung zu gewinnen (vgl. Anhang A). Dokumententypen, die für die Analyse in Betracht gezogen werden, sind (nicht abschliessend) im Anhang B dargelegt. Die Hochschulentwicklung kann – sofern die entsprechende inhaltliche Expertise in einer anderen Organisationseinheit der ZHAW verankert ist – gezielt auf Mitarbeitende dieser Organisationseinheit zugehen und diese darum bitten, ein eigenes Scanning in einem bestimmten Feld durchzuführen. Um die Ergebnisse von verschiedenen Scannings zu konsolidieren, sind bestimmte Standards einzuhalten (vgl. Anhang C).

### **3.4 Generierung von Entwicklungsideen**

Im Anschluss werden die aus der Feldanalyse identifizierten Erkenntnisse systematisiert und konsolidiert und in Form von Entwicklungsideen aufbereitet. Die Bildung der Entwicklungsideen erfolgt in einem Workshop, in dem neben den Mitarbeitenden der Hochschulentwicklung auch weitere interne oder externe Personen eingeladen werden können.

### **3.5 Validierung und allfällige Projektinitiierung**

Die Hochschulleitung definiert ausgehend von den Entwicklungsideen, welche Entwicklungen prioritär im Hinblick

- a) auf eine allfällige Anpassung und Richtungsänderung der Strategie sowie
- b) im Hinblick auf neu zu initiierende Projekte

weiter bearbeitet werden sollen.

## 4. Prozessablauf

Das Strategische Observatorium entfaltet seine Potenziale nur, wenn es einen periodischen Prozess darstellt und nicht nur einzelne Blitzlichtaufnahmen (vgl. Behrendt et al. 2015: 50). Ein Zyklus erstreckt sich jeweils über ein Jahr, wobei zwischen zwei Zyklen ein halbes Jahr pausiert wird. Die Validierung und allfällige Projektinitiierung (Schritt 5) fällt immer auf eine zweitägige Klausur der Hochschulleitung, die jeweils im Juni und November stattfinden.

Tabelle 1: Prozess Zyklus A: Dezember bis November

Schritte	Akteure	Zeitraum	Kalendermonate
<b>Felderschliessung</b>	Hochschulentwicklung	3 Monate	Dezember bis Februar
<b>Feldauswahl</b>	Hochschulleitung	HSL-Sitzung	März
<b>Feldanalyse</b>	Hochschulentwicklung (falls zweckmässig weitere Akteure)	5 Monate	April bis August
<b>Entwicklungsideen</b>	Hochschulentwicklung	2 Monate	September bis Oktober
<b>Validierung</b>	Hochschulleitung	HSL-Klausur	November

Tabelle 2: Prozess Zyklus B: Juli bis Juni

Schritte	Akteure	Zeitraum	Kalendermonate
<b>Felderschliessung</b>	Hochschulentwicklung	1 Monat	Juli
<b>Feldauswahl</b>	Hochschulleitung	HSL-Sitzung	August
<b>Feldanalyse</b>	Hochschulentwicklung (falls zweckmässig weitere Akteure)	6 Monate	September bis Februar
<b>Entwicklungsideen</b>	Hochschulentwicklung	3 Monate	März bis Mai
<b>Validierung</b>	Hochschulleitung	HSL-Klausur	Juni

## 5. Ressourcen

Tabelle 3: Ressourcen (Annäherungswerte)

Akteure	PT pro Jahr
Hochschulleitung	10
Hochschulentwicklung	100
Weitere Organisationseinheiten (falls zweckmässig)	25
<b>Total:</b>	<b>135</b>
	CHF pro Jahr
Externe Expert/-innen	4'000.00
<b>Total:</b>	<b>4'000.00</b>

## 6. Quellen

- Behrendt, Siegfried/Zieschank, Roland/Van Nouhuys, Jo/Scharp, Michael (2015): «Horizon Scanning» und Trendmonitoring als ein Instrument in der Umweltpolitik zur strategischen Früherkennung und effizienten Politikberatung. – Konzeptstudie. Schlussbericht zum Vorhaben FKZ 3712 11 104. Teil I, Dessau.
- Bovenschulte, Marc/Ehrenberg-Silies, Simone/Compagna, Diego (2014): Horizon-Scanning: Ein strukturierter Blick ins Ungewisse. In: Schwerpunkt: Das TAB in der 18. Wahlperiode: 14-18.
- Brown, David (2007): Horizon scanning and the business environment – the implications for risk management. In: BT Technology Journal 25, H. 1, S. 208-214.
- Europäische Kommission (2015): Models of Horizon Scanning. How to integrate Horizon Scanning into European Research and Innovation Policies.
- Gotsch, Nikolaus (2009): Früherkennung von Umfeldänderungen. Ihre Ausgestaltung und ihr Beitrag zur forschungspolitischen Planung und zum strategischen Management der öffentlichen Forschung in der Schweiz. Masterarbeit, eingereicht an der Universität Bern im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA). Zürich.
- IZT (Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung) (o. A.): Methoden der Zukunftsforschung am IZT. Unter: [https://elearning.izt.de/files/onlinekurse/Zukunftsforschung/ZF\\_Methoden\\_Onlinekurs/horizon\\_scanning\\_horizon\\_scanning.html](https://elearning.izt.de/files/onlinekurse/Zukunftsforschung/ZF_Methoden_Onlinekurs/horizon_scanning_horizon_scanning.html) (12.12.2019).
- Jarren, Otfried/Vogel, Martina (2011): «Leitmedien» als Qualitätsmedien: Theoretisches Konzept und Indikatoren. In: Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz/Imhof, Kurt/Jarren, Otfried (Hrsg.): Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien. Wiesbaden: VS Verlag, S. 17-30.
- Schimank, Uwe (2007): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- UK Higher Education International Unit (IU) (2013): Horizon Scanning: What will higher education look like in 2020? London.
- Warnke, Philine/Gransche, Bruno (2012): Foresight und Systemblick: Erfahrungen aus dem BMBF-Foresight-Prozess. In: Decker, Michael/Grunwald, Armin/Knapp, Martin (Hrsg.): Der Systemblick auf Innovation: Technikfolgenabschätzung in der Technikgestaltung. Berlin, S. 293-299.
- Wassmer, Christian/Künzler, Matthias/Jarren, Otfried/Puppis, Manuel (2012): Kategorisierung von Social Media. Unveröffentlichter Forschungsbericht zu Händen des BAKOM (Bundesamt für Kommunikation) vom 15.11.2012. Zürich.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (2016): Qualitätsstrategie 2015-2025. Winterthur.



## 7. Anhang

### A) Wirkungsweisen der Trends in der Feldanalyse

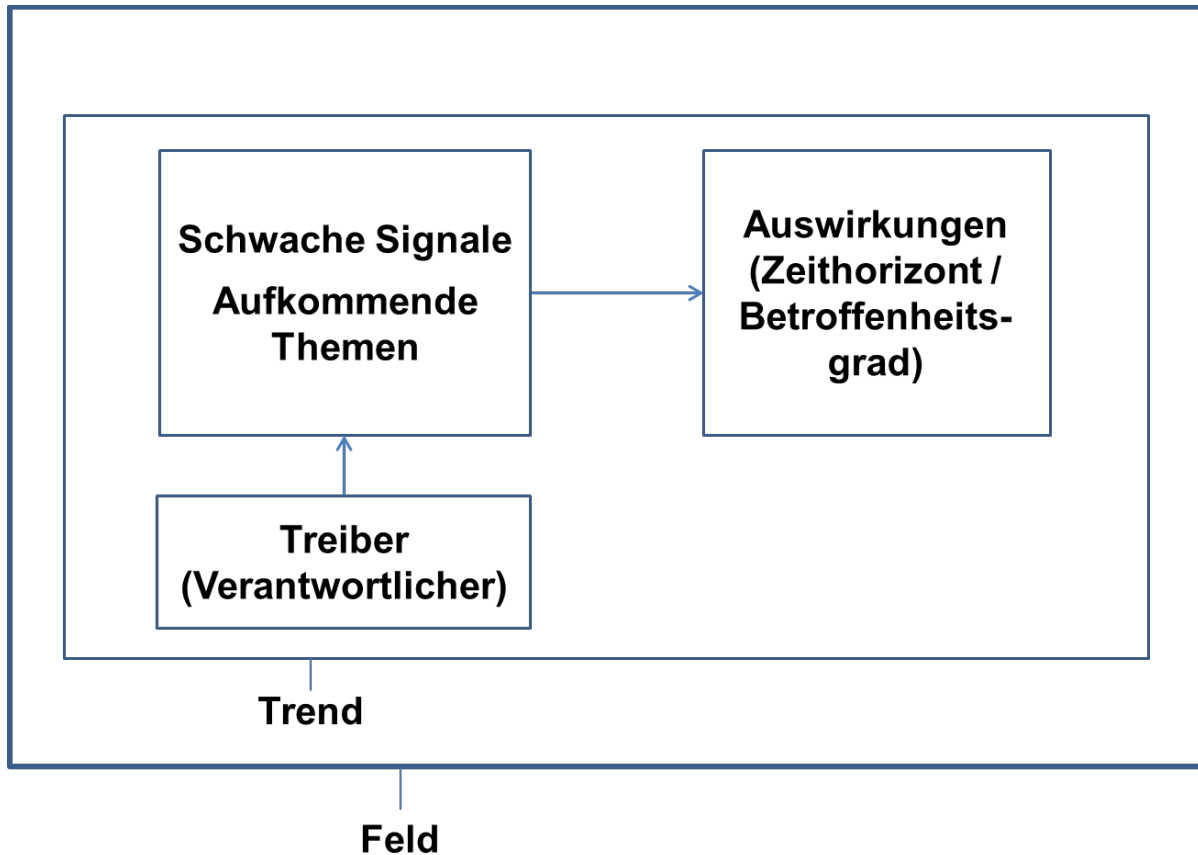


Abbildung 2: Wirkungsweisen der Trends in der Feldanalyse

### B) Mögliche Dokumententypen für die Feldanalyse bzw. das Scanning

Ausgangspunkte für die Sammlung können folgende Dokumententypen sein:

- › Artikel von Qualitätsmedien (vgl. Jarren/Vogel 2011)
- › Artikel in Fachzeitschriften
- › Abstracts und wenn möglich full papers von Tagungen, die sich mit den zu scannenden Feldern befassen
- › Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften
- › Publikationen von Think Tanks (wie z.B. Bertelsmann Stiftung, Centrum für Hochschulentwicklung, Stiftung Wissenschaft und Politik, Avenir Suisse, Foraus, Gottlieb Duttweiler Institut, Fraunhofer-Gesellschaft, Gartner, etc.)
- › Publikationen von Verbänden
- › Publikationen von politischen und politiknahen Ämtern/Behörden (SBFI, EDK, SNF, Innosuisse, HFKG-Organe, Swissuniversities, ...)
- › Publikationen von wissenschaftlichen Instituten (Universitäten, Fachhochschulen, Private)
- › Publikationen der Akademien der Wissenschaften Schweiz
- › Social Media-Kanäle, von Akteure, die sich mit den zu scannenden Feldern befassen (micro-blogs wie Twitter und Soziale Netzwerke wie Facebook, deren Funktion im Informations- und Beziehungsmanagement liegen (vgl. Wassmer et al. 2012))

Ausgehend von dieser nicht abschliessenden Auflistung werden während der Sammlung identifizierte weitere Quellen auf ihre Verwendbarkeit eruiert.

### **C) Standards in der Feldanalyse**

Die Scannings basieren auf einer Dokumentenanalyse, wobei a) der Dokumentenkörper definiert wird, b) die Untersuchungseinheit definiert wird, c) Analyseverfahren und -instrument präzisiert werden und d) die Ergebnisse dokumentiert werden. Das methodische Vorgehen ist offenzulegen und wird als Anhang im Schlussbericht dokumentiert:

- a) Dokumentenkörper: Bei der Festlegung des Dokumentenkörpers ist zu beachten, dass die Dokumente die oben durch die Hochschulleitung ausgewählten Felder behandeln (thematische Nähe). Zudem muss sichergestellt werden, dass die Dokumente möglichst einen aktuellen Stand der Debatte wiedergeben und nicht veraltet sind (zeitnahe Publikation). Des Weiteren muss die Quelle eine bestimmte Glaubwürdigkeit sowie ein bestimmtes Renommee enthalten. Zuletzt fokussiert die Analyse auf die Umwelt der ZHAW. Es sind deshalb keine internen Quellen für die Analyse heranzuziehen. Eine Auflistung von potentiell relevanten Dokumententypen, befindet sich im Anhang B. Um eine bestimmte Breite beim Scannen zu erlangen, sind mehrere Erhebungszeitpunkte zu bestimmen, die sich je nach Dokumententyp unterscheiden. Die Menge der Erhebungszeitpunkte ist zudem aus forschungsökonomischer Sicht zu begrenzen. Zudem ist der genannte Dokumentenkörper im Forschungsprozess erweiterbar. Die anfängliche Festlegung verhindert jedoch eine Beliebigkeit der Erhebung.
- b) Untersuchungseinheit: Alle Mitarbeitenden, die ein Scanning durchführen, bestimmen abhängig vom Analyseverfahren die Untersuchungseinheit
- c) Analyseverfahren und -instrument: Das auf diese Weise definierte Analysematerial wird im Hinblick auf sich in den Texten abzeichnende hochschulrelevante Trends, die sich auf einem tieferen Abstraktionsniveau als die Felder befinden, mittels definiertem Analyseverfahren und -instrument untersucht. Dabei können sowohl qualitative als auch quantitative Analyseverfahren verwandt werden. Es können neben der Dokumentenanalyse auch weitere empirische Verfahren herangezogen werden.
- d) Ergebnisdokumentation: Als Ergebnis der gesamten Vorsondierung resultiert eine Liste mit Trends in den definierten Feldern, die für die künftige Entwicklung der ZHAW relevant sind.

## Verzeichnisse

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen «Strategisches Observatorium .....	5
Abbildung 2: Wirkungsweisen der Trends in der Feldanalyse .....	9

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prozess Zyklus A: Dezember bis November .....	7
Tabelle 2: Prozess Zyklus B: Juli bis Juni .....	7
Tabelle 3: Ressourcen (Annäherungswerte).....	7