



Hochschulentwicklung ZHAW – Auftrag und Portfolio

Inhalt

Einleitung	5
Überblick	5
Was die Hochschulentwicklung tut	5
Auf welchen Grundlagen sie es tut	6
Wie sie es tut	6
I. Fortlaufende Aufgaben	8
Hochschulrankings (seit 2022)	8
Strategisches Observatorium (seit 2018)	8
Absolvent:innenstudie und Studierendenbefragung (seit 2013)	8
Veranstaltungsreihe «Forward» (seit 2015)	9
Publikations-, Referats-, Gremien und Gutachter:innentätigkeit (seit 2013)	9
II. Entwicklungs- und Forschungsprojekte	9
Laufende und geplante Projekte	9
Future Academic Profession (FAP) (Folgestudie APiKS) (Forschungsprojekt 2025-2031)	9
Institutionelle Re-Akkreditierung (Entwicklungsprojekt 2025-2027)	9
Peer Review Hochschulleitung (Entwicklungsprojekt 2025-2026)	9
Veranstaltungsreihe Forward «Karrieremodelle und Nachwuchsförderung» (Entwicklungsprojekt 2025)	10
Kommunikation der Hochschulstrategie (Entwicklungsprojekt 2025)	10
Wissensmanagement «Informed Peer Review» (Entwicklungsprojekt 2025)	10
BFS-Absolvent:innenstudie 2023 (Forschungsprojekt 2024-2025)	10
Resilienzstrategie ZHAW (Entwicklungsprojekt 2025)	11
Heft «Karrieremodelle und Professionalisierung des Hochschulnachwuchses» (Entwicklungsprojekt 2024-2025)	11
Entwicklung Leitfaden Umsetzungskonzept Qualität (Entwicklungsprojekt 2024)	11
Überarbeitung Konzept Strategisches Observatorium (Entwicklungsprojekt 2024)	11
Veranstaltungsreihe Forward «Hochschulbildung der Zukunft II» (Entwicklungsprojekt 2024)	12
Doppeltes Kompetenzprofil (Forschungsprojekt 2023-2024)	12
Abgeschlossene Projekte	12
Überarbeitung Hochschulstrategie (Entwicklungsprojekt 2023-2024)	12
Überarbeitung Qualitätsstrategie (Entwicklungsprojekt 2023-2024)	12
Überarbeitung Konzept «Informed Peer Review Verfahren» (Entwicklungsprojekt 2023-2024)	13
Die Rolle von Fachhochschulen für die Bildungsdurchlässigkeit im Kanton Zürich (Forschungsprojekt 2023-2024)	13
Veranstaltungsreihe Forward «ZHAWARE – Ethik an Hochschulen» (Entwicklungsprojekt 2023)	13
BFS-Absolvent:innenbefragung 2021 und SSEE 2020 (Forschungsprojekt 2023)	14
Projektantrag EELISA (Entwicklungsprojekt 2022-2023)	14
Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus III (Entwicklungsprojekt 2022-2023)	14
Veranstaltungsreihe Forward «Hochschulbildung der Zukunft I» (Entwicklungsprojekt 2022)	14
Konzept geflüchtete Studierende (Entwicklungsprojekt 2022)	15
Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2022 (Entwicklungsprojekt 2022)	15
Kopplung Praxis – Lehre – Forschung (Forschungsprojekt 2021-2022)	15
Evaluation der Qualitätsstrategie 2015-2025 (Entwicklungsprojekt 2021-2022)	15
Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2021 (Entwicklungsprojekt 2021)	16
Durchführung der REHES III Konferenz (Entwicklungsprojekt 2021)	16
BFS-Absolvent:innenbefragung 2019 (Forschungsprojekt 2021)	16
Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus II (Entwicklungsprojekt 2020-2022)	16
Forschungsfinanzierung in einem herausfordernden finanziellen Umfeld (Forschungsprojekt 2020)	17
Review Hochschulstrategie 2015-2025 (Entwicklungsprojekt 2020)	17
Aufbau Netzwerk REHES (Entwicklungsprojekt 2019-2023)	17
Lifelong-Learning-Strategie (Entwicklungsprojekt 2019-2023)	18
Green Impact Book (Entwicklungsprojekt 2019)	18
Institutionelle Akkreditierung (Entwicklungsprojekt 2018-2020)	18
Nachhaltigkeitsstrategie (Entwicklungsprojekt 2018-2019)	18
Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus I (Entwicklungsprojekt 2018-2019)	19
Hochschulplatz Zürich (Forschungsprojekt 2018-2019)	19
Hochschulforschung in der Schweiz (Forschungsprojekt 2018-2019)	19

BFS-Absolvent:innenbefragung 2017 (Forschungsprojekt 2019)	19
Academic Profession in Knowledge Society (APiKS) (Forschungsprojekt 2017-2024)	20
Veranstaltungsreihe Forward «Europäische Hochschule» (Entwicklungsprojekt 2017-2018).....	20
Strategie Bildung und digitale Transformation (Entwicklungsprojekt 2017-2018)	20
Strategiecockpit (Entwicklungsprojekt 2017)	20
Konzept Hochschulforschung (Entwicklungsprojekt 2017)	21
Peer Review Hochschulleitung (Entwicklungsprojekt 2016-2017)	21
BFS-Absolvent:innenbefragung 2015 (Forschungsprojekt 2017)	21
Hochschule und Wissenschaft im Wandel (Entwicklungsprojekt 2015-2024)	21
Veranstaltungsreihe Forward «Transformative Bildung» (Entwicklungsprojekt 2015-2016)	21
Qualitätsstrategie 2015-2025 (Entwicklungsprojekt 2015)	22
Schwerpunkt «Gesellschaftliche Integration» (Entwicklungsprojekt 2014-2016).....	22
Visualisierung der Hochschulstrategie (Entwicklungsprojekt 2014-2016).....	22
BFS-Absolvent:innenbefragung 2013 (Forschungsprojekt 2015-2016).....	22
Mitwirkung – Neue Geschäftsordnung Hochschulversammlung (Entwicklungsprojekt 2014)	22
Hochschulstrategie 2015-2025 (Entwicklungsprojekt 2013-2014).....	22
Case Based Fundraising an der ZHAW (Entwicklungsprojekt 2013)	23
Gesamtübersicht Entwicklungs- und Forschungsprojekte	24

III. Gremien- und Gutachter:innentätigkeit, Mandate und Mitgliedschaften..... 27

Interne Gremien.....	27
Qualitätskommission ZHAW	27
Kommission Geschäftsprozessmanagement ZHAW	27
Arbeitsgruppe Evaluation und Bildung ZHAW	27
Arbeitsgruppe ZHAW Studien des Bundesamts für Statistik	27
Sustainable Development Committee ZHAW	27
Vorstand Sustainable Impact Program ZHAW	28
Externe Gremien	28
Kooperationsrat Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee	28
Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung des W4	28
Begleitgruppe «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils» (P11)	28
Begleitgruppe Absolvent:innenstudien der Hochschulen des BFS	29
Kommission Qualität und Akkreditierung Kammer FH Swissuniversities	29
Erfahrungsaustausch Qualität der Zürcher Hochschulen	29
Gutachter:innen- und Expert:innentätigkeit	29
Institutionelle Akkreditierungen und Systemakkreditierungen	29
Audits und Evaluationen	30
Mandate	30
Board der Akkreditierungsagentur AQ Austria	30
Forschungsbeirat Pädagogische Hochschule Zürich	30
Editorial Board Zeitschrift für Hochschulentwicklung	30
Akkreditierungskommission Evaluationsagentur Baden-Württemberg.....	31
Editorial Team REHES Working Paper Series.....	31
Mitgliedschaften	31
Research on Higher Education and Science in Switzerland.....	31
Consortium of Higher Education Researchers CHER.....	31
The European Higher Education Society EAIR.....	31
Deutsche Gesellschaft für Hochschulforschung GfHf	31
CHESS - Center for Higher Education and Science Studies.....	32
Foresighters in Academia	32
Gesamtübersicht Gremien- und Gutachter:innentätigkeit, Mandate und Mitgliedschaften	33

IV. Output..... 35

Strategien, Konzepte und Projektberichte	35
Publikationen und Konferenzbeiträge	37
Monografien und Herausgeberschaften	37
Buchbeiträge.....	37
Beiträge in Peer Reviewed Journals	38
Beiträge in Magazinen und Zeitungen	39
Konferenzbeiträge	39
Interviews	41

Anhang	42
Hochschulforschung an der ZHAW	42
Einleitung: Wissenschafts- und Hochschulsystem im Wandel.....	42
Verständnis der Hochschulforschung	43
Quellen	43

Einleitung

Überblick

In diesem Dokument werden Selbstverständnis, Aufgabenbereiche und Projekte der Organisationseinheit Hochschulentwicklung der ZHAW ([Webseite](#); [Intranet](#)) beschrieben.

Die Hochschulentwicklung wurde 2013 vom Rektor Jean-Marc Piveteau gegründet und ist dem:der Rektor:in unterstellt. Die Organisationseinheit umfasst im Jahr 2024 drei Personen zu je einem Vollzeitäquivalent: [Katharina Sommer](#) seit 2020; [Christian Wassmer](#) seit 2016 und [Elena Wilhelm](#) seit 2013. Zwischen 2013 und 2024 waren die nachfolgenden Personen ebenfalls in der Einheit Hochschulentwicklung tätig: Ursula Hasler von 2013-2016, Carole Probst von 2016-2024, Karin Mairitsch von 2016-2018, Dora Fitzli von 2018-2020, Christina Cottier von 2019-2020.

Es handelt sich um eine Stabseinheit, die zum einen zu Handen des:der Rektor:in und der Hochschulleitung Grundlagen und Konzepte erarbeitet und sich zum anderen aktiv an der internationalen Scientific Community der Hochschulentwicklung und Hochschulforschung beteiligt und Hochschulforschungsprojekte auf nationaler und internationaler Ebene durchführt.

Mit der Gründung des Netzwerks REHES (Research on Higher Education and Science) hat sie gemeinsam mit dem CHES der Universität Zürich wesentlich zur nationalen Vernetzung und internationalen Ausstrahlung und Profilierung der Hochschulentwicklung und Hochschulforschung in der Schweiz beigetragen. Die Einheit Hochschulentwicklung ist über verschiedene Mandate und Projektbeteiligungen national und international gut vernetzt und bringt ihre Expertise in internationalen Peer Review Verfahren ein.

Hochschulentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, der von der Hochschulleitung, den Departementen und anderen Stakeholdern gemeinsam gestaltet wird.

Was die Hochschulentwicklung tut

Übergeordnetes Ziel der Hochschulentwicklung der ZHAW ist die zukunftsweisende Weiterentwicklung der ZHAW in ihren gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Zusammenhängen sowie in ihren regionalen, nationalen und internationalen Bezügen. Sie generiert hierfür fundiertes Wissen und Orientierung, erarbeitet Grundlagen und entwickelt Strategien. Sie gestaltet fachübergreifende Dialog- und Erfahrungsräume, regt den interdisziplinären Diskurs an und schafft damit Voraussetzungen für ein kohärentes und zukunftsweisendes Verständnis von Bildung und Forschung. Die Hochschulentwicklung verfügt über keinen Grundauftrag, so dass konkret auszuarbeitende Projekte stets in Absprache mit dem:der Rektor:in und der Hochschulleitung erfolgen. Die Organisationseinheit arbeitet daher eng mit dem:der Rektor:in und der Hochschulleitung zusammen und vertritt die Geschäfte gegenüber der Hochschulleitung. Die Arbeitsorganisation im Team erfolgt über Jahresziele, regelmässige Teamsitzungen und Projektbesprechungen. Die Hochschulentwicklung der ZHAW umfasst drei Tätigkeitsbereiche:

Strategische Entwicklung: Sie leitet Strategieprozesse und unterstützt die ZHAW bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele. Sie fördert und leitet in Zusammenarbeit mit den Departementen ZHAW-weite Projekte und Aktivitäten, die die strategische Entwicklung der Hochschule unterstützen.

Qualitative Entwicklung: Sie konzipiert und koordiniert die übergreifenden Tätigkeiten im Bereich der Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und der Institutionellen Akkreditierung. Sie berät und begleitet die Einheiten und Organe der ZHAW bei der Umsetzung der Qualitätsstrategie und der

Durchführung der Peer Review Verfahren als Hauptinstrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Sie leitet und koordiniert den Prozess der Institutionellen Akkreditierung.

Hochschulforschung: Sie sammelt, generiert und analysiert strategiebasiert Wissen, um es als Grundlage für die künftige Ausrichtung der ZHAW bereitzustellen. Die Hochschulforschung (higher education research) und die institutional research ermöglicht es der ZHAW, sich reflexiv und fundiert mit sich selbst und ihrem Umfeld auseinanderzusetzen und sich darauf aufbauend weiterzuentwickeln.

Auf welchen Grundlagen sie es tut

Inhaltliche Grundlagen aller strategischen Entwicklungen ist die Hochschulstrategie in Verbindung mit dem Strategiecockpit. Weitere Grundlagen bilden die von der Hochschulstrategie abgeleiteten Fokusstrategien, wie beispielsweise die Strategie Bildung und digitale Transformation, die Nachhaltigkeitsstrategie oder die Lifelong Learning Strategie.

Grundlage für die Qualitätsentwicklung und -sicherung an der ZHAW bildet das Rahmenkonzept Qualität. Als zentrales Element für die Ebene der institutionellen Qualitätssicherung und -entwicklung wurden 2015 Informed Peer Reviews eingeführt. Peers evaluieren als Critical Friends auf der Basis eines Selbstevaluationsberichts die Hochschulleitung, die Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat sowie die Hochschulversammlung.

Das Verständnis von Hochschulforschung (vgl. Anhang) dient als Grundlage für alle Aktivitäten in diesem Bereich. Die Hochschule als Organisation des Lernens ist somit zugleich eine lernende Organisation.

Wie sie es tut

In den Bereichen strategische Entwicklung und Hochschulforschung arbeitet die Einheit in allen Projekten mit ad-hoc zusammengestellten Teams, in denen immer Mitarbeitende aller Anstellungskategorien sowie Studierende vertreten sind. Manchmal sind auch externe Expert:innen involviert. Die Zusammensetzung orientiert sich an den jeweils notwendigen fachlichen Qualifikationen – je nach Zielsetzung bzw. der zu entwickelnden Strategie.

Im Bereich qualitative Entwicklung leitet die Hochschulentwicklung die interne Qualitätskommission, in der alle Departemente, Finanzen und Services sowie das Rektorat vertreten sind und als permanente Gäste Vertreter:innen der Hochschulversammlung, der Studierenden und aller Ressorts. Die Kommission versteht sich als reflexives, beratendes und koordinierendes Gremium im Bereich Qualitätsentwicklung. Sie beobachtet, berücksichtigt und antizipiert nationale wie internationale Entwicklungen und garantiert den diesbezüglichen Informationsaustausch nach innen wie aussen. Sie beteiligt sich am Diskurs über Qualitätsentwicklung und -sicherung und tritt intern für einen innovationsgetriebenen, organisational zugeschnittenen, kontextbezogenen und gelingenden Umgang mit der qualitativen Entwicklung an der ZHAW ein.

Im Bereich Hochschulforschung existiert eine Arbeitsgruppe für die Konzeption des Zusatzmoduls der Absolventenstudie und den Austausch über die Verwendung der Daten der Studie, in der alle Departemente vertreten sind.

Die Hochschulentwicklung führt regelmässige Veranstaltungen unter dem Titel «Forward» (ehemals Ringseminare) durch, zu denen alle Angehörigen der ZHAW und auch externe Gäste eingeladen sind, und in welchen in einem weiten Sinne eine Diskussion und ein Austausch zu den strategischen Zielen

ermöglicht und angeregt wird. Die Themen werden immer wieder mit neuen Foki und Referierenden aufgegriffen.

Die Hochschulentwicklung führt regelmässig ein strategisches Observatorium (Aussenbeobachtung) durch. Die Beschreibung von möglichen künftigen Entwicklungen und Risiken und die Belastbarkeit des grundgelegten Wissens und der getroffenen Annahmen spielen als strategisches Entwicklungs- und Planungsinstrument eine wichtige Rolle. Durch das strategische Observatorium wird die Fähigkeit der ZHAW gestärkt, sich auf die wachsende Umweltkomplexität und die daraus resultierenden möglichen bzw. wahrscheinlichen künftigen Entwicklungen vorzubereiten. Es erweitert die Entscheidungsgrundlage der Hochschulleitung, ermöglicht eine konsolidierte und intern abgestimmte Beobachtung und gibt der Hochschulleitung die Möglichkeit, strategische Schwerpunkte zu setzen.

Die Mitarbeitenden der Hochschulentwicklung sind überdies in verschiedenen wissenschaftlichen Gesellschaften und Gremien im In- und Ausland vertreten (vgl. Kapitel III).

Die generierten Erkenntnisse werden nach innen und aussen kommuniziert (vgl. Kapitel IV).

I. Fortlaufende Aufgaben

Die folgenden Aufträge bearbeitet die Hochschulentwicklung fortlaufend:

Hochschulrankings (seit 2022)

Die ZHAW nimmt seit dem Rankingzyklus 2024 an den beiden World University Rankings von Times Higher Education (THE) und von Quacquarelli Symonds (QS) teil. Das THE-Ranking ist gegenwärtig das am stärksten beachtete weltweite Ranking, um eine Teilnahme haben wir uns aus diesem Grund bemüht. Die ZHAW und die HES-SO sind die einzigen Fachhochschulen, die in diesem Ranking im Jahr 2024 berücksichtigt wurden und die ZHAW lag mit dem Rang 801-1000 vor der HES-SO (Rang 1001-1200). In das QS Ranking wurde die ZHAW ohne unsere Anfrage aufgenommen, da sie in der von QS durchgeführten Reputationsbefragung unter Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen vergleichsweise häufig genannt wurde. Da dies ohne unser Wissen geschah und die ZHAW entsprechend keine zusätzlichen Daten geliefert hat, lag sie im QS Ranking 2024 auf dem Rang 1401+. Beim QS Ranking gibt keine Opt-Out-Möglichkeit, wir können uns also nicht gegen eine Teilnahme entscheiden. Um adäquat eingestuft zu werden, haben wir darum für den Rankingzyklus 2025 Daten an QS geliefert. Die ZHAW erreichte im QS Ranking 2025 mit dem Rang 781-790 nun eine klar bessere Platzierung. Bei beiden Rankinganbieter:innen wird die ZHAW durch ihre Teilnahme an den World University Rankings auch automatisch in den European Rankings, den Subject Rankings und bei QS im Sustainability Ranking berücksichtigt (sofern der Schwellenwert für die Aufnahme in diesen Rankings erreicht wird).

Strategisches Observatorium (seit 2018)

Das Rahmenkonzept Qualität der ZHAW sieht als Instrument für den Bereich «Governance» ein [«Strategisches Observatorium»](#) vor. Die Hochschulleitung braucht eine möglichst hohe Evidenz für die Entwicklung der Hochschule und ihrer strategischen Entscheide. Die Beschreibung von möglichen künftigen Entwicklungen und Risiken spielt für die ZHAW eine wichtige Rolle, dies vor dem Hintergrund einer wachsenden Spezialisierung von gesellschaftlichen Teilbereichen und der damit einhergehenden Umweltkomplexität. Durch das strategische Observatorium soll die Fähigkeit der Hochschulleitung gestärkt werden, sich auf diese Entwicklungen und Risiken vorzubereiten. Das Instrument erweitert die Entscheidungsgrundlagen der Hochschulleitung, ermöglicht eine geregelte und intern abgestimmte Aussenbeobachtung und gibt der Hochschulleitung die Möglichkeit, strategische Schwerpunkte zu setzen. Bisher wurden drei Zyklen durchgeführt ([Zyklus I](#); [Zyklus II](#), [Zyklus III](#)). 2025 wird der vierte Zyklus durchgeführt.

Absolvent:innenstudie und Studierendenbefragung (seit 2013)

Das Bundesamt für Statistik BFS befragt alle zwei Jahre alle Absolvent:innen aller Schweizer Hochschulen, jeweils ein Jahr und fünf Jahre nach Abschluss des Studiums. Die Hochschulen haben die Möglichkeit, mit einem Zusatzmodul ihren Absolvent:innen eigene Fragen zu stellen. Die Hochschulentwicklung der ZHAW er- und überarbeitet dieses Zusatzmodul gemeinsam mit den Fachdepartementen und ist Ansprechpartner für das BFS. Sie ist zuständig für das Weiterleiten der Befragungsdaten an die Departemente und macht eigene Analysen dieser Daten z.H. der Hochschulleitung. Seit 2016 hat die ZHAW darüber hinaus Zugriff auf die Daten der Befragung zur sozialen und wirtschaftlichen Lage der Studierenden. Diese Befragung wird alle vier Jahre durchgeführt und die ZHAW hat die Stichprobe für ihre Studierenden erhöht, um belastbarere Analysen durchführen zu können. Die Hochschulentwicklung wertet auch diese Daten zentral aus, leitet sie an die Departemente weiter und steht für Fragen aus den Departementen bei der Auswertung zur Verfügung.

Veranstaltungsreihe «Forward» (seit 2015)

Die Hochschulentwicklung führt regelmässig [Veranstaltungen](#) durch, um die Diskussion und den fachübergreifenden Dialog und Austausch zu den strategischen Zielen der ZHAW und zu aktuellen Themen der Hochschulentwicklung anzuregen. Die Themen der fünf bisherigen Veranstaltungsreihen waren «[Transformativ](#)», «[Europäisch](#)», «[Hochschulbildung der Zukunft I](#)», «[ZHAWARE – Ethik an Hochschulen](#)» sowie «[Hochschulbildung der Zukunft II](#)».

Publikations-, Referats-, Gremien und Gutachter:innentätigkeit (seit 2013)

Die Mitarbeiter:innen der Hochschulentwicklung publizieren und referieren regelmässig hauptsächlich in den Bereichen Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Hochschulbildung und Hochschulgovernance, sind in vielen internen und externen Gremien aktiv sowie regelmässig als Expert:innen und Gutachter:innen in Verfahren der Institutionellen Akkreditierung sowie bei Audits und Evaluationen tätig.

II. Entwicklungs- und Forschungsprojekte

Laufende und geplante Projekte

[Future Academic Profession \(FAP\) \(Folgestudie APiKS\)](#) (Forschungsprojekt 2025-2031)

Die internationale Befragungsstudie APiKS (Academic Profession in the Knowledge-Based Society) zu den Arbeitsbedingungen und Zukunftsaussichten in der akademischen Profession (Laufzeit 2018-2024) wird durch eine internationale Nachfolgestudie ab 2025 fortgesetzt. Die Hochschulentwicklung der ZHAW wird, wie schon in der ersten Phase, die Leitung für die Befragung der Schweizer Hochschulen übernehmen. Eine erste Abstimmung zu den Themenschwerpunkten der Nachfolgestudie findet auf der APiKS-Jahrestagung Ende Oktober 2024 in Helsinki statt. Hier können wir uns inhaltlich einbringen und den Fragebogen mitprägen. Die Teilnahme an dieser weltweiten Studie ermöglicht der ZHAW, weitere Erkenntnisse zum Stand der Schweizer Hochschullandschaft im (inter)nationalen Kontext und Vergleich zu gewinnen.

[Institutionelle Re-Akkreditierung](#) (Entwicklungsprojekt 2025-2027)

Die ZHAW erfüllt mit der institutionellen Akkreditierung bis Ende 2027 die Vorgaben des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG) vom 1. Januar 2015. Darin ist festgehalten, dass sich Hochschulen bis Ende 2022 institutionell akkreditieren lassen müssen, um sich weiterhin oder zukünftig als Universität, Fachhochschule oder pädagogische Hochschule zu bezeichnen. Die Akkreditierung ist im Weiteren eine zwingende Voraussetzung, um als beitragsberechtigt im Sinne des HFKG anerkannt zu werden und Zugang zu Bundesmitteln zu erhalten. Die institutionelle Reakkreditierung der ZHAW muss bis Ende 2027 erfolgen. Der gesamte Re-Akkreditierungsprozess dauert gut zwei Jahre und umfasst eine Eintrittsphase (Gesuchstellung und -prüfung und Entscheid über das Eintreten in das Verfahren), die Selbstbeurteilung, die externe Begutachtung sowie die Entscheidungsphase und Publikation. Die Gesuchstellung sollte im Sommer 2025 erfolgen. Im ersten Halbjahr 2025 werden zur Vorbereitung Gespräche mit der Akkreditierungsagentur und die übergeordnete Projektplanung stattfinden.

[Peer Review Hochschulleitung](#) (Entwicklungsprojekt 2025-2026)

Das erste Informed-Peer-Review-Verfahren der Hochschulleitung wurde 2017 durchgeführt und operativ von der Hochschulentwicklung geleitet. Gemäss der Qualitätsstrategie der ZHAW (neu:

Rahmenkonzept ZHAW) findet dieses Verfahren alle sieben Jahre statt, sodass eine Durchführung im Jahr 2024 vorgesehen wäre. Da das neue Rahmenkonzept Qualität jedoch erst ab Januar 2025 in Kraft tritt, hat die Hochschulleitung beschlossen, den Beginn des nächsten Informed-Peer-Review-Verfahrens auf 2025 zu verschieben. Dieses wird auf der Grundlage des neuen Rahmenkonzepts und des überarbeiteten Peer-Review-Konzepts unter der operativen Leitung der Hochschulentwicklung durchgeführt. Im Jahr 2025 sind zudem wichtige Personalwechsel erfolgt: der Rektor:innenwechsel, der Wechsel des:der Verwaltungsdirektor:in und der Wechsel in der Leitung des Departements Angewandte Psychologie. Trotz der Verschiebung wird das Informed-Peer-Review der Hochschulleitung rechtzeitig vor der institutionellen Akkreditierung im Jahr 2027 abgeschlossen sein.

Veranstaltungsreihe Forward «Karrieremodelle und Nachwuchsförderung» (Entwicklungsprojekt 2025)

In dieser Veranstaltungsreihe gehen wir den Fragen nach, welche Karrieremodelle an Hochschulen und für den Hochschulnachwuchs empirisch vorhanden sind und wie diese mit aktuellen hochschulischen Entwicklungen in Zusammenhang stehen. Darüber hinaus sollen auch Konzepte für die Neugestaltung und Weiterentwicklung von Karrieremodellen und -massnahmen vorgestellt und diskutiert werden.

Kommunikation der Hochschulstrategie (Entwicklungsprojekt 2025)

Die überarbeitete Hochschulstrategie wird auf geeignete Weise intern und extern kommuniziert. Die vorhandenen Visualisierungen werden ergänzt bzw. ersetzt.

Wissensmanagement «Informed Peer Review» (Entwicklungsprojekt 2025)

Seit 2018 ist das Informed-Peer-Review-Verfahren ein zentraler Bestandteil der Qualitätsarbeit an der ZHAW. Alle sieben Jahre evaluieren und reflektieren alle Departemente, Finanzen und Services, das Rektorat, die Hochschulleitung und die Hochschulversammlung die drei Qualitätsbereiche Governance, Ressourcen und Leistungen. Dabei werden Selbstevaluation und Fremdevaluation kombiniert: Die Selbstevaluation basiert auf einer Selbstreflexion auf der Grundlage der definierten Qualitätsansprüche und strategischen Ziele und wird in einem Bericht festgehalten, während die Fremdevaluation einen durch den Selbstevaluationsbericht informierten Vor-Ort-Besuch umfasst und ebenfalls dokumentiert wird. In den letzten sechs Jahren haben alle betreffenden Einheiten und Organe der ZHAW Informed Peer Reviews durchgeführt und dabei wertvolle Erfahrungen gesammelt. Diese Erfahrungen wurden bisher innerhalb der Qualitätskommission ausgetauscht, jedoch nicht systematisch erfasst und allen Einheiten zugänglich gemacht. Um diese Wissenslücke zu schliessen, bereitet die Hochschulentwicklung in Zusammenarbeit mit der Qualitätskommission die Erfahrungen systematisch auf. Geplant sind eine Checkliste und eine Sharepoint-Seite, die den Prozess des Informed-Peer-Reviews entlang der einzelnen Schritte darstellen und als Hilfsmittel für alle Einheiten und Organe dienen.

BFS-Absolvent:innenstudie 2023 (Forschungsprojekt 2024-2025)

Die Daten der Absolvent:innenbefragung 2023 des Bundesamts für Statistik werden, wie schon zwei Jahre zuvor, auf Ebene der Studiengänge detailliert ausgewertet. Die Ergebnisse werden wieder in Form von Präsentationen für die Departemente aufbereitet. Auch in diesem Jahr werden dabei auf departementsspezifische Auswertungswünsche berücksichtigt. Inhaltlich werden die zentralen und nun schon bewährten Dimensionen wie etwa die im Studium erworbenen und in der Erwerbstätigkeit erwarteten Kompetenzen, die rückblickende Bewertung des Studiums und Fragen zur aktuellen Erwerbstätigkeit, wird eine Charaktereigenschaft ausgewertet. Zudem wird eine Dimension berücksichtigt, die nur in dieser Absolvent:innenbefragung 2023 vom BFS als sogenanntes «freie

Modul» aufgenommen wurde: Die GRIT-Skala von Angela Duckworth zur Messung der Charaktereigenschaften Durchhaltevermögen und Leidenschaft für langfristige Ziele («perseverance and passion for long-term goals»). Diese Dimension wird allerdings nur sehr ausgewählt berücksichtigt werden.

Resilienzstrategie ZHAW ([Entwicklungsprojekt 2025](#))

Die ZHAW hat in ihrer neuen Strategie verankert, dass sie ihre Krisenwiderstandsfähigkeit stärkt. Sie muss ihre Schwachstellen bei möglichen internen und externen Krisenereignissen kennen und in der Lage sein, mit Herausforderungen und Unsicherheiten umzugehen, sich an veränderte Situationen rasch anzupassen und gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Hierfür erarbeitet die Hochschulentwicklung zusammen mit Finanzen und Services eine Resilienzstrategie.

Heft «Karrieremodelle und Professionalisierung des Hochschulnachwuchses» ([Entwicklungsprojekt 2024-2025](#))

Das Themenheft soll in seinen Beiträgen aufzeigen, welche Karrieremodelle für den Hochschulnachwuchs empirisch vorhanden sind und wie diese mit aktuellen hochschulischen Entwicklungen in Zusammenhang stehen. Darüber hinaus sollen auch Konzepte für die Neugestaltung bzw. Weiterentwicklung von Karrieremodellen und -massnahmen vorgestellt und diskutiert werden. Mit diesem Call laden wir dazu ein, in Forschungsbeiträgen, forschungsgeleiteten Entwicklungsbeiträgen oder Entwicklungsbeiträgen im Rahmen dieses Themenhefts Erkenntnisse im Bereich Karrieremodelle und Professionalisierung des Hochschulnachwuchses darzustellen, um auch zugleich deren Bedeutung für Hochschulgovernance aufzuzeigen. Herausgeber:innen des Themenheftes der ZFHE sind René Krempkow, Corinna Geppert und Elena Wilhelm. Erscheinungstermin ist der Juni 2025.

Entwicklung Leitfaden Umsetzungskonzept Qualität ([Entwicklungsprojekt 2024](#))

Die Departemente, das Rektorat, Finanzen & Services, die Hochschulleitung und die Hochschulversammlung erstellen gemäss Rahmenkonzept Qualität jeweils ein Umsetzungskonzept Qualität zu ihrer konkreten Ausgestaltung der Qualitätsarbeit. Das Umsetzungskonzept dient dazu, nachvollziehbar zu machen, auf welche Weise erkannt wird, wie die gesetzten Qualitätsansprüche erreicht werden sollen. Es schlägt eine Brücke zwischen der strategischen Ebene und der praktischen Umsetzung der Qualitätsarbeit, trägt zur Transparenz und Verständigung bei und ist die zentrale Grundlage für die Präsentation des Qualitätssystems im Rahmen der institutionellen Akkreditierung. Ziel des Leitfadens ist es, den Einheiten eine Kapitelstruktur für das Umsetzungskonzept vorzuschlagen. Diese Struktur dient als Anregung und Unterstützung und ist nicht verbindlich. Das bedeutet, dass die Abschnitte je nach Bedarf angepasst, erweitert, zusammengeführt oder umgestellt werden können, um den spezifischen Anforderungen gerecht zu werden. Durch die Bereitstellung eines Leitfadens wird erstens der Aufwand in den Einheiten reduziert und zweitens die Vergleichbarkeit der Umsetzungen des Rahmenkonzepts Qualität in den Einheiten gefördert.

Überarbeitung Konzept Strategisches Observatorium ([Entwicklungsprojekt 2024](#))

Das übergeordnete Ziel des Strategischen Observatoriums besteht darin, die Hochschulleitung auf neue relevante Entwicklungen aufmerksam zu machen. Um dieses Ziel noch besser zu verfolgen, werden im Auftrag des Rektors Möglichkeiten identifiziert, wie das Instrument weiterentwickelt werden kann. Je nach Zielsetzung und Funktion des Instrumentes, bestehen unterschiedliche Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Strategischen Observatoriums: Die seismographische Funktion bietet die Möglichkeit, fortlaufend Trends aus der Umwelt der Hochschule zu identifizieren. Die strategiebasierte Entwicklungsfunktion dient der Erarbeitung von neuen Entwicklungsoptionen auf der Basis der

strategischen Grundlagen der ZHAW. Anhand der themenspezifischen Auftragsfunktion können spezifische Themen, die aus den Bedürfnissen und Interessen der Hochschulleitung resultieren, aufbereitet werden und allenfalls konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die Funktion und Zielsetzung des Instruments hat Auswirkungen auf die Laufzeit, den Einfluss der Hochschulleitung auf den Prozess sowie das zu analysierende Material und die konkreten Analyseinstrumente.

Veranstaltungsreihe Forward «Hochschulbildung der Zukunft II» (Entwicklungsprojekt 2024)

In der zweiten Veranstaltungsreihe «Forward», das der Hochschulbildung der Zukunft gewidmet ist, befassen wir uns mit Konzepten, Analysen und Ideen zur künftigen Hochschulbildung. Wir fokussieren auf die Organisation und Governance der Hochschulbildung, auf die Öffnung der Hochschule und die Individualisierung der Bildung, auf künftig relevante Kompetenzen, die Studierende erlangen müssen sowie auf neue Formen von Prüfungen und Prüfungssettings. Abschliessend werfen wir einen analytischen Blick in die Zukunft.

Doppeltes Kompetenzprofil (Forschungsprojekt 2023-2024)

Im Rahmen des P-11 Programms zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils hat swissuniversities eine Studie in Auftrag gegeben (Fördervolumen CHF 130'000.-), welche Erkenntnisse zu Definitionen, Implementationen, Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten des doppelten Kompetenzprofils an Schweizer Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen sowie den einzelnen Fachbereichen bereitstellen soll. Die Studie umfasst eine Mehrebenen-Analyse, die sowohl qualitative als auch quantitative Methoden (Dokumentenanalyse, Diskursanalyse, qualitative und quantitative Befragungen sowie quantitative Sekundärdatenanalyse) beinhaltet. Die Studie wird in Zusammenarbeit mit der FHNW, der HSLU und der HEP BEJUNE durchgeführt.

Abgeschlossene Projekte

Überarbeitung Hochschulstrategie (Entwicklungsprojekt 2023-2024)

Leitbild und Hochschulstrategie 2015-2025 der ZHAW laufen Mitte 2025 aus. Für die Entwicklung der neuen Strategie wurden fünfzig Hochschulstrategien von Hochschulen im In- und Ausland analysiert ([Ergebnisse Strategieanalysen](#)), bei allen Mitarbeitenden, bei allen Studierenden und bei ausgewählten Praxispartner:innen je eine separate Impulsumfrage zu den künftig relevanten Zielen und Themen der ZHAW durchgeführt sowie mit allen Departementen, der Hochschulversammlung und der Studierendenvereinigung Strategiegespräche geführt ([Ergebnisse Impulsumfragen und Strategiegespräche](#)). Die zusammengetragenen Erkenntnisse wurden systematisiert und in der überarbeiteten Strategie konsolidiert.

Überarbeitung Qualitätsstrategie (Entwicklungsprojekt 2023-2024)

Als Nachfolge der Qualitätsstrategie 2015-2025 der ZHAW wurde das Rahmenkonzept Qualität von der Hochschulentwicklung gemeinsam mit der Qualitätskommission der ZHAW ausgearbeitet. Die Hochschulleitung hat das Rahmenkonzept im April 2024 beschlossen und es wird am 1. Januar 2025 in Kraft treten. Es legt die grundlegende Organisation des Qualitätssystems an der ZHAW fest und sichert die Erfüllung der Qualitätsstandards in den Bereichen Governance, Ressourcen und Leistungen. Das Rahmenkonzept Qualität ist auch das massgebliche Grundlagendokument für die institutionelle Reakkreditierung der ZHAW im Jahr 2027. Ziel des Rahmenkonzepts ist es, den Prozess der kontinuierlichen Qualitätsarbeit zu organisieren und übergeordnete, langfristige Qualitätsansprüche zu definieren, die von den Departementen, Finanzen & Services, dem Rektorat sowie von der Hochschulleitung und der Hochschulversammlung (HSV) der ZHAW erfüllt werden

müssen. Basierend auf dem Rahmenkonzept werden die Departemente, Finanzen & Services, das Rektorat, die Hochschulleitung und die Hochschulversammlung Umsetzungskonzepte erstellen, in denen sie das Qualitätssystem ihrer Einheit darlegen. Das zentrale Element der Qualitätsarbeit an der ZHAW bleibt das schon etablierte "Informed-Peer-Review-Verfahren". Dieses Verfahren wird von allen Departementen, dem Rektorat, Finanzen & Services, der Hochschulleitung und der HSV durchgeführt. Es hat sich sowohl für die Qualitätssicherung als auch für die Qualitätsentwicklung als sehr zuverlässiges und belastbares Verfahren erwiesen.

Überarbeitung Konzept «Informed Peer Review Verfahren» (Entwicklungsprojekt 2023-2024)

Das zentrale Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung der ZHAW ist seit 2015 das Informed Peer Review. Bisher wurde der Aufbau und Ablauf des Verfahrens im Anhang der Qualitätsstrategie 2015-2025 erläutert. Dieser Anhang wurde in Zusammenarbeit mit der Qualitätskommission grundlegend überarbeitet und wird zum eigenständigen «Konzept Informed-Peer-Review-Verfahren». Im Informed-Peer-Review-Verfahren werden Selbstevaluation und Fremdevaluation miteinander gekoppelt. Die Selbstevaluation besteht aus einer Selbstreflexion auf der Grundlage der definierten Qualitätsansprüche und strategischen Ziele. Sie wird in einem Selbstevaluationsbericht festgehalten. Die Fremdevaluation besteht aus einem durch den Selbstevaluationsbericht informierten Vor-Ort-Besuch. Sie wird in einem Evaluationsbericht festgehalten. "Informed" bedeutet, dass den externen Peers Informationen, Fakten und Erläuterungen mit dem Selbstevaluationsbericht zur Verfügung gestellt werden, der sie dabei unterstützt, einen umfassenden und detaillierten Einblick zu erhalten und auf dieser Basis fundiert den Evaluationsbericht zu erstellen. Im Zentrum des Verfahrens stehen die interne Reflexion sowie der Austausch und Dialog auf Augenhöhe mit externen Fachkolleg:innen, wobei es um das Eruiere von Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen geht. Das Informed-Peer-Review ist eine prozessorientierte Evaluation, die Entwicklung und Veränderung in den Vordergrund stellt. Es werden die drei Qualitätsbereiche Governance, Leistungen und Ressourcen evaluiert.

Die Rolle von Fachhochschulen für die Bildungsdurchlässigkeit im Kanton Zürich (Forschungsprojekt 2023-2024)

In Kooperation mit dem Generalsekretariat der ZHAW analysiert die Hochschulentwicklung die Bildungsverläufe einzelner Jahrgangskohorten, um die Bildungsdurchlässigkeit und -mobilität vom Ende der obligatorischen Schulzeit bis zur Tertiärstufe für den Kanton Zürich zu veranschaulichen und dabei die Rolle der Fachhochschulen besonders zu beleuchten. Mit der bewussten Beschränkung auf den Bildungsraum Zürich wird zudem sichergestellt, dass die Analysen bestmöglich reale Settings wiedergeben und nicht durch die teilweise massiven Unterschiede der Gewichtung einzelner Bildungselemente, die in der Schweiz innerhalb der verschiedenen Regionen und teilweise auch einzelner Kantone in der gleichen Region existieren, verwässert oder verwischt werden. Für die Analyse werden die [Längsschnittdaten im Bildungsbereich des BFS \(LABB-Daten\)](#) sekundäranalytisch ausgewertet.

Veranstaltungsreihe Forward «ZHAWARE – Ethik an Hochschulen» (Entwicklungsprojekt 2023)

Mitte 2022 wurde an der ZHAW eine Umfrage zum Thema Ethik lanciert. Studierende und Mitarbeitende konnten ethische Fragen priorisieren und eigene Ideen eingeben. Insgesamt gab es über 11'000 Stimmabgaben zu 77 Themenvorschlägen. Die Eingaben wurden systematisiert und eine Veranstaltungsreihe zusammengestellt. Der Auftakt der Reihe ZHAWARE war zum Thema «Kritisches Denken». Danach folgten die Themen «Ethik und Forschung», «Wissenschaftsfreiheit und Wokeness», «Ethisches Handeln an der ZHAW: Individuelle oder institutionelle Verantwortung?» sowie «Extreme Gesinnungen und die Grenzen der Freiheit».

[BFS-Absolvent:innenbefragung 2021 und SSEE 2020](#) (Forschungsprojekt 2023)

Die Daten der Absolvent:innenbefragung 2021 wurden erstmals in Kombination mit den Daten der Studie zur sozialen und wirtschaftlichen Lage Studierender (SSEE) aus dem Jahr 2020 (ebenfalls vom Bundesamt für Statistik) ausgewertet. In der Auswertungsstrategie gab es einen Wechsel: Es wurde nicht mehr auf Ebene der Departemente, sondern auf Ebene der Studiengänge ausgewertet – da hier der Nutzen und Erkenntnisgewinn für die Hochschulleitung ebenso wie für die Departemente deutlich höher eingeschätzt wurde. Die Auswertung fand erstmals nicht in Form eines Berichts, sondern in Form von Präsentationen jeweils für die Departemente statt. Dabei gab es zahlreiche Dimensionen, die für alle Studiengänge ausgewertet wurden, wie etwa die im Studium erworbenen und in der Erwerbstätigkeit erwarteten Kompetenzen, die rückblickende Bewertung des Studiums und Fragen zur aktuellen Erwerbstätigkeit. Auch einmalige Fragen zum Umgang mit der Covid-Epidemie wurden berücksichtigt. Darüber hinaus konnten die Departemente aber noch spezifische Auswertungswünsche angeben, die in die Präsentation integriert wurden.

[Projektantrag EELISA](#) (Entwicklungsprojekt 2022-2023)

Die ZHAW ist seit Januar 2023 als erste Schweizer Hochschule ein Mitglied der Hochschulallianz EELISA (European Engineering Learning Innovation and Science Alliance). EELISA wurde als Europäische Hochschulallianz im Jahr 2019 im Rahmen der Erasmus+-European Universities Initiative gegründet und lief in der ersten Phase bis Ende 2022. Die ZHAW wurde in der zweiten Phase (2023-2027) in die Allianz aufgenommen. Die Hochschulentwicklung der ZHAW hat innerhalb einer kleinen Task-Force gemeinsam mit der School of Engineering sowohl den Erasmus+-Antrag für die zweite Phase von EELISA bei der EU massgeblich mit ausgearbeitet, als auch die Schweizer Förderung bei Movetia erfolgreich beantragt.

[Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus III](#) (Entwicklungsprojekt 2022-2023)

Im dritten Zyklus des Strategischen Observatoriums fokussierte die Analyse auf vielfältige Inhalte. Im Zentrum der Analyse standen die Themenfelder «Qualität der Lehre und Servicequalität», «Doppeltes Kompetenzprofil», «Profilbildung der Hochschule» und «Potential BM-Absolvent:innen». Anhand von 74 Thesen wurden Handlungsfelder formuliert. Als Folgen der Flexibilisierung der Bildung für die Qualitätsentwicklung wurden die Handlungsfelder «Services und Dozierende als Enabler» und «Studierende als Ko-Produzent:innen» beschrieben. Im Bereich der Förderung des doppelten Kompetenzprofils wurden die Handlungsfelder «Stärkung der Beziehung zum ausserhochschulischen Arbeitsmarkt» und «Individuelle Förderung und Skalierbarkeit für die Institution» entwickelt. Im Bereich der Profilierung der Hochschule wurden die Handlungsfelder «Profilbildung durch Hochschulplatzverbünde», Profilierung durch intrainstitutionelle Cluster» und «Profilbildung durch Stärkung der Institute» formuliert. Abschliessend wurden die Handlungsfelder «Kompatibilität der Systeme sicherstellen» und «Multilaterale Zusammenarbeit» für die Ausschöpfung des Potentials von BM-Absolvent:innen entwickelt. ([Strategisches Observatorium – Zyklus III](#)).

[Veranstaltungsreihe Forward «Hochschulbildung der Zukunft I»](#) (Entwicklungsprojekt 2022)

Hochschulen müssen Studierende zunehmend für Stellenprofile oder Jobs ausbilden, die es heute noch gar nicht gibt. Angesichts des dynamischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldes stellt sich die Frage, wie Hochschulbildung künftig gestaltet sein muss, um den rasanten gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht zu werden. Im Ringseminar «Hochschulbildung der Zukunft I» befassten wir uns mit Konzepten und Ideen der künftigen Hochschulbildung, erhielten Einblicke in innovative Formate und Projekte im Bereich Bildung und Weiterbildung, gingen der Frage nach, was die aktuellen und künftigen Entwicklungen für die Mitarbeitenden einer Hochschule bedeuten und wie sich die Hochschule als Organisation und Arbeitgeberin künftig positionieren müsste.

Konzept geflüchtete Studierende ([Entwicklungsprojekt 2022](#))

Unter den in die Schweiz geflüchteten Menschen befinden sich auch Personen, welche die Bildungsvoraussetzungen und das Interesse für ein Hochschulstudium mitbringen. Unter ihnen sind Menschen, die in ihrer Heimat vor der Flucht ein Studium beginnen wollten, ein Studium begonnen oder bereits eine Studienstufe abgeschlossen haben. Es stellt sich die Herausforderung, dass viele dieser Personen die regulären Zulassungskriterien nicht vollständig erfüllen, wobei das Sprachniveau die grösste Hürde darstellt. Es bestehen aber auch Schwierigkeiten aufgrund unvollständiger Dokumente und fehlender Qualifikationen. Die HSE hat ein Konzept entwickelt, das die Aufnahme von geflüchteten Studierenden regelt. Die Voraussetzungen für ein Studium an der ZHAW sind für alle Bewerber:innen gleich. Geflüchtete Menschen konnten ihr Studium jedoch nicht planen, leben häufig in finanziell prekären Verhältnissen und stehen vor kulturellen und insbesondere auch vor sprachlichen Integrationsherausforderungen. Aus diesem Grund erhalten sie Erleichterungen hinsichtlich der einzuhaltenden Termine und der Studienfinanzierung sowie Angebote für ihre sprachliche und kulturelle Integration.

Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2022 ([Entwicklungsprojekt 2022](#))

Die ZHAW und ihre Angebote haben sich durch die Corona-Pandemie nachhaltig verändert. Alle Departemente haben die Pandemiezeit als wichtige Erfahrungszeit wahrgenommen und genutzt und wünschenswerte Veränderungen diskutiert, initiiert und teilweise bereits implementiert. Einige Entwicklungen waren bereits vor der Pandemiezeit geplant und haben durch die Pandemie eine Bestätigung und Beschleunigung erfahren. Andere Entwicklungen wurden erst durch die Erfahrungen und Entdeckungen während der Pandemie angestossen. Kein Departement kehrt zum Status ex ante zurück – wenn auch die Um- und Neugestaltungen von sehr unterschiedlicher Ausprägung sind. Über die konkreten Anpassungen in den Bereichen Studium, Weiterbildung und Zusammenarbeitskultur hinaus, wurde von vielen eine weitere zentrale Erfahrung gemacht: Dass die ZHAW eine resiliente Institution ist und sie diese ausserordentliche Lage – abgesehen von Pannen und Schwierigkeiten, die fast unvermeidbar sind – sehr gut bewältigt hat. Das hat das Vertrauen in die ZHAW und in ihre Führung gestärkt. Ein zeitgenössisches Bonmot aufnehmend können wir sagen: Die ZHAW kann Krise. Hier geht es zum ([Bericht 2022](#)).

Kopplung Praxis – Lehre – Forschung ([Forschungsprojekt 2021-2022](#))

Die Hochschulentwicklung hat sich in diesem Projekt mit der Frage befasst, wie unterschiedlich Lehre und Forschung in den Studiengängen der ZHAW miteinander gekoppelt werden. Dazu wurden in einem ersten Schritt sämtliche ZHAW-internen Dokumente, wie etwa Modulbeschreibungen und Peer-Reviews, daraufhin analysiert, wie die Praxis und Forschung in die Lehre einfließen. In einem zweiten Schritt wurden Fokusgruppengespräche mit Studierenden in allen acht Departementen durchgeführt. Darin ging es um ihre Wahrnehmung der Kopplung von Praxis und Forschung in ihrem Studium. Die Erkenntnisse dieser beiden Erhebungen wurden schliesslich gemeinsam in Gesprächsgruppen mit allen Studiengangleitungen der ZHAW eingeordnet. Darüber hinaus ergänzten die Studiengangleitungen Ihre Sicht auf die Kopplung von Praxis, Lehre und Forschung in ihren Studiengängen. Die Ergebnisse wurden in einem Projektbericht verarbeitet, der als Grundlage für weitere Diskussionen dient. Hier geht es zum ([PLF-Bericht](#)).

Evaluation der Qualitätsstrategie 2015-2025 ([Entwicklungsprojekt 2021-2022](#))

Die Qualitätsstrategie 2015-2025 wurde einer Evaluation unterzogen. Diese Evaluation basierte einerseits auf einer Analyse der relevanten Qualitätsdokumente aus den Departementen, dem Rektorat und von Finanzen & Services im Vergleich zur Qualitätsstrategie, andererseits wurde die Erfahrung der Akteur:innen durch Reflexionsberichte und Round-Table-Gespräche miteinbezogen. Die

Evaluation zeigte auf, dass die Qualitätsstrategie dazu beigetragen hat, eine Qualitätskultur an der ZHAW zu etablieren. Gleichzeitig wurde der Wunsch nach einer Verschlinkung des Dokuments geäußert.

Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2021 ([Entwicklungsprojekt 2021](#))

Die Erfahrungen, die mit der Umstellung auf Online-Lehre und -Lernen gesammelt wurden, haben die Hochschulwelt verändert und bieten neue Herausforderungen und Chancen für die Zukunft. Wir haben erfahren, wozu reale Begegnungen und wozu der physische Campus unabdingbar und unersetzbar sind und wir haben in Ansätzen erfahren und gelernt, was online allenfalls sogar besser funktioniert als onsite. Onsite und online existieren nicht parallel zueinander. Es sind keine Gegenpole, die gegeneinander ausgespielt werden. Physische und virtuelle Räume, onsite und online bilden eine Entität. Das Zukunftsmodell, das sich auf der Grundlage der durchgeführten Umfragen, Gespräche und Diskussionen abzeichnet, ist das einer «Blended University». Diese bietet den Studierenden eine je nach Studiengang unterschiedlich austarierte Kombination aus Onsite- und Online-Lernsettings und ermöglicht durch inklusive, interaktive und individualisierte Lernangebote ein ebenso inspirierendes wie produktives Studium. Wenn es nun darum geht, Lehren aus den Erfahrungen der letzten Monate zu ziehen, beziehen sich diese nicht nur auf die Gestaltung der Online-Lehre, sondern ausdrücklich darauf, wie künftig Online- und Onsite-Lehre und -Lernen so kombiniert und gestaltet werden können, dass die jeweiligen Formate einen möglichst nachhaltigen Beitrag zur Bildung, zum Lernerfolg und zum Lernerlebnis leisten ([Bericht 2021](#)).

Durchführung der REHES III Konferenz ([Entwicklungsprojekt 2021](#))

Am 6./7. September 2021 hat die Hochschulforschung der ZHAW die dritte REHES-Tagung «Higher Education and Science in Transition? Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse auf der Makro-, Meso- und Mikroebene» an der ZHAW in Winterthur durchgeführt. Prof. Dr. Tatiana Fumasoli (UCL, Institute of Education, UK) hielt die Keynote zum Thema «Challenges to the Leading Role of Higher Education in Contemporary Society». Anhand von weiteren 15 Vorträgen von Kolleg:innen (auch aus Deutschland) wurden Analysen und Ideen zum Tagungsthema wissenschaftlich diskutiert. (} [Tagungswebsite](#)).

BFS-Absolvent:innenbefragung 2019 ([Forschungsprojekt 2021](#))

In Orientierung an der Auswertung zwei Jahre zuvor wurde in der Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik (BFS) im Jahr 2019 wieder die Auswertungsebene der Departemente gewählt und die Auswertungen auf Studiengangebene wurden weitestgehend den Departementen selbst überlassen. Neu wurde neben der Erwerbstätigkeit vor allem die rückblickende Bewertung detailliert ausgewertet und auch dabei ein Vergleich zu den Ergebnissen des Vorjahres gezogen. Ein Fokus im Auswertungsbericht lag zudem auf der Analyse der Bewertungen von Kompetenzen, die im Studium erlernt und im Berufsleben nach dem Studium benötigt wurden.

Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus II ([Entwicklungsprojekt 2020-2022](#))

Im zweiten Zyklus des Strategischen Observatoriums fokussierte die Analyse auf die Ressourcen an Hochschulen. Hierbei wurden die Themenfelder «Qualifiziertes Personal», «Neue Rollen der Mitarbeitenden in Folge der Digitalisierung», «Anforderungen an die Infrastruktur in Folge der Digitalisierung» und «Ökonomisierung und internationaler Wettbewerb» im Hinblick auf künftige Entwicklungen untersucht. Anhand von 97 Thesen in diesen Themenfeldern wurden die Anregungen «Talentmobilität» und «offene, aktivitätsbezogene und modularisierbare Hochschulinfrastruktur»

entwickelt sowie Entwicklungsoptionen im Bereich «Ökonomisierung und internationaler Wettbewerb» formuliert ([Strategisches Observatorium – Zyklus II](#)).

[Forschungsfinanzierung in einem herausfordernden finanziellen Umfeld](#) ([Forschungsprojekt 2020](#))

Im Auftrag des Ressorts Forschung & Entwicklung der ZHAW hat sich die Hochschulforschung mit dem Thema der Finanzierung von Forschung in Bereichen mit herausfordernden Rahmenbedingungen befasst. «Wie gelingt Forschungsfinanzierung in einem herausfordernden finanziellen Umfeld?» Dazu wurden einerseits sowohl ZHAW-interne Daten als auch Daten des Bundesamts für Statistik zur Forschungsfinanzierung analysiert. Dies erlaubt einen nationalen Benchmark der Forschungsfinanzierung an der ZHAW. Andererseits wurden Befragungen durchgeführt. In erster Linie wurden Personen befragt, die erfolgreich Drittmittel akquirieren, obwohl sie in Feldern arbeiten, in denen die Akquise von Drittmitteln als grosse Herausforderung gilt. Im Zentrum der Untersuchung stand das strukturelle Umfeld der Forschungsfinanzierung. Der Bericht dient als Grundlage für weitere Diskussionen.

[Review Hochschulstrategie 2015-2025](#) ([Entwicklungsprojekt 2020](#))

Die ZHAW hat ihre Hochschulstrategie im Jahr 2015 implementiert. Die Laufzeit der Hochschulstrategie endet 2025. Die HSL hat beschlossen, eine Review durchzuführen, um zu eruieren, ob und in welchen Hinsichten es einen Anpassungs- und/oder Ergänzungsbedarf der drei strategischen Ziele und der dazugehörigen Stossrichtungen gibt. Die Hochschulleitung hat einige Anpassungen und Ergänzungen vorgenommen. Die wesentlichen Änderungen sind: Das Leitbild soll mit der Wichtigkeit der Qualität der Infrastrukturen ergänzt werden. Die drei strategischen Ziele sollen je mit einer fünften Stossrichtung erweitert werden: Beim Ziel «wissensbasiert und kompetenzorientiert» betrifft die Stossrichtung 5 das Lebenslange Lernen; beim Ziel «transformativ» betrifft die Stossrichtung 5 die Digitale Transformation; im Ziel «transformativ» wurden ausserdem die Nachhaltige Entwicklung, die Bedeutung der ZHAW als Katalysatorin für Innovationen sowie die Vernetzung auf dem Hochschulplatz Zürich gestärkt; beim Ziel «europäisch» betrifft die Stossrichtung 5 die aktive Mitgestaltung des europäischen Hochschul-, Forschungs- und Innovationsraums. Darüber hinaus wurden kleinere Anpassungen vorgenommen, welche die Stossrichtungen für die kommenden fünf Jahre nochmals etwas schärfen und verfeinern, diese jedoch grundsätzlich bestätigen.

[Aufbau Netzwerk REHES](#) ([Entwicklungsprojekt 2019-2023](#))

Die Hochschulforschung der ZHAW hat massgeblich zum Aufbau des Schweizer Hochschulforschungsnetzwerkes REHES beigetragen. REHES - Research on Higher Education and Science in Switzerland - ist ein Netzwerk von Forschenden in der Schweiz aus allen drei Hochschultypen und Landesregionen, die sich mit verschiedenen Aspekten von Hochschulbildung und Wissenschaft beschäftigen. Zum Aufbau beigetragen hat die Hochschulforschung zuerst als Mitglied in einer Task Force und anschliessend als erste Co-Koordinatorin des neu gegründeten Netzwerkes. Im Rahmen des Aufbaus des Forschungsnetzwerkes hat sich die Hochschulforschung ZHAW an der Erarbeitung eines Positionspapiers über «Wissen zum Schweizer Hochschul- und Wissenschaftsraum» beteiligt. Das Paper befasst sich mit der Relevanz von Forschung zu Hochschulen und Wissenschaft, der stärkeren Institutionalisierung des Austausches von Forschenden, sowie thematischen Forschungslinien und Institutionalisierungsformen. In einem nächsten Schritt wurden Netzwerkgrundsätze erarbeitet und beschlossen, die das Funktionieren des Netzwerkes regeln. Im August 2024 zählt das Netzwerk insgesamt 66 Mitglieder, die sich in bisher sechs Tagungen ausgetauscht haben ([Website REHES](#); [Positionspapier](#)).

Lifelong-Learning-Strategie (Entwicklungsprojekt 2019-2023)

Gesellschaft und Volkswirtschaft erleben bedeutende Veränderungen in der demographischen Struktur und auf dem Arbeitsmarkt (Geburtenrückgang, höhere Lebenserwartung, späterer Eintritt ins Rentenalter, häufigerer Stellenwechsel als früher, Akademisierung vieler Berufe, sinkende Halbwertszeit des Wissens in manchen Bereichen, Digitalisierung). Insbesondere die Digitalisierung der Gesellschaft und die Automatisierung vieler Arbeitsabläufe haben dem lebenslangen Lernen eine neue Bedeutung verliehen. Eine einmalige Ausbildung im frühen Lebensalter wird nicht mehr ausreichen, um Menschen mit den sich ständig ändernden Kompetenzen auszustatten, die sie benötigen, um auch längerfristig ein für Arbeitgeber attraktives Profil zu haben. Der Club of Rome hat bereits 1979 erkannt, dass es in einer Zeit rapider Veränderungen und zunehmender Komplexität nicht mehr sinnvoll ist, die Ausbildung auf die ersten achtzehn bis zwanzig Lebensjahre zu beschränken. Angesichts des technologischen Fortschritts und der entsprechend veränderten Berufsbilder und -anforderungen, müssen die Bildungssysteme angepasst werden. Die Hochschulleitung hat beschlossen, eine Haltung zu Lifelong Learning in Form einer Strategie zu erarbeiten. Aufgezeigt und erörtert werden soll, was die ZHAW alles unter Lifelong Learning fasst und welches ihr diesbezügliches Verständnis ist. Es werden die Ziele festgelegt, welche die ZHAW als aktive Akteurin im Bereich Lifelong Learning erreichen möchte sowie die Massnahmen, die es braucht, um die gesetzten Ziele zu erreichen ([Lifelong-Learning-Strategie](#); [Interview zur Life-Long-Learning-Strategie](#))

Green Impact Book (Entwicklungsprojekt 2019)

Mit ihrer im Juni 2019 beschlossenen Nachhaltigkeitsstrategie adressiert die ZHAW die vier Leistungsbereiche, den Hochschulbetrieb sowie die Governance der ZHAW. Die ZHAW orientiert sich in ihrer Nachhaltigen Entwicklung am Übereinkommen von Paris, die Klimaerwärmung bis 2050 gegenüber den vorindustriellen Werten auf unter 2° C zu beschränken und gleichzeitig die Anstrengungen zu verstärken, damit ein Maximum von 1.5° C erreicht werden kann. Die Treibhausgasemissionen müssen bis dann reduziert werden und auf netto null heruntergehen. Darüber hinaus orientiert sich die ZHAW an der Agenda 2030 der UNO mit ihren siebzehn «Sustainable Development Goals» (SDGs), welche der gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Dimension der Nachhaltigen Entwicklung Rechnung tragen. Das Green Impact Book benennt für den Hochschulbetrieb acht Ziele im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Die Überprüfung der Erreichung der acht betrieblichen Nachhaltigkeitsziele geschieht über Kennzahlen, welche Teil des Nachhaltigkeitscockpits sind.

Institutionelle Akkreditierung (Entwicklungsprojekt 2018-2020)

Das Akkreditierungsverfahren der ZHAW wurde ab 2018 von der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ durchgeführt. Diese beantragte Ende Oktober 2020 die institutionelle Akkreditierung der ZHAW beim Schweizerischen Akkreditierungsrat. Dies geschah auf Basis des im Rahmen von der ZHAW verfassten Selbstbeurteilungsberichts sowie des positiven Berichts zur Vor-Ort-Visite im September 2020 einer externen Gutachtergruppe. Diese befragten während zwei Tagen über 100 Mitarbeitende und Studierende zur Qualitätssicherung in der Governance, in der Lehre und Forschung sowie zur Mitwirkung und Personalentwicklung. Der Schweizerische Akkreditierungsrat folgte mit seinem Entscheid dem Antrag der AAQ und der Empfehlung der Gutachtergruppe.

Nachhaltigkeitsstrategie (Entwicklungsprojekt 2018-2019)

Was die Nachhaltige Entwicklung für Hochschulen und Forschungsförderer bedeutet, wird seit über einem Jahrzehnt im In- und Ausland diskutiert und in zahlreichen Einzelinitiativen angegangen. Über die ökologisch verträgliche Betriebsführung hinaus stellen sich die Hochschulen zunehmend

umfassend dem Thema der nachhaltigen Entwicklung im Sinne auch einer Umgestaltung von Lehre und Forschung und einer aktiven Gestaltung der Hochschulgebäude und der Hochschulumwelt im Sinne von nachhaltigen Living Labs. Ziel des Projektes ist die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet – unter dezidiert Berücksichtigung all dessen, was bereits getan wird in diesem Bereich. Die Strategie setzt für die Departemente, das Rektorat sowie Finanzen & Services den Rahmen, um die notwendigen Entwicklungen unter Berücksichtigung des je spezifischen Kontexts und der bisherigen diesbezüglichen Aktivitäten und Angebote voranzutreiben.

([Nachhaltigkeitsstrategie](#))

Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus I ([Entwicklungsprojekt 2018-2019](#))

Im ersten Zyklus des Strategischen Observatoriums wurden die Themenfelder «Auflösung der Unterschiede zwischen Hochschultypen», «Flexibilisierung der Bildungswege» und «Individualisierung der Bildungsangebote» im Hinblick auf künftig relevante Entwicklungen hin analysiert. Anhand von 31 Thesen in diesen Themenfeldern wurden die beiden Anregungen «Offene Curricula» und «Societal Impact-Plattform» entwickelt. In beiden Anregungen steht die Öffnung der Hochschule gegenüber ihrer Umwelt im Zentrum der Überlegung ([Strategisches Observatorium – Zyklus I](#)).

Hochschulplatz Zürich ([Forschungsprojekt 2018-2019](#))

Ziel dieses Projekts ist die Identifikation relevanter Themen, Fragen und Datenbestände von kurz- und mittelfristiger Reichweite rund um den Hochschulplatz Zürich. Dazu haben wir Experteninterviews durchgeführt mit Rektorinnen und Rektoren, Generalsekretärinnen und Generalsekretären der Hochschulen auf dem Platz Zürich (ETH Zürich, HfH, HWZ, Kalaidos FH, PHZH, UZH, ZHAW, ZHdK) und mit Vertretern des Hochschulamts des Kantons Zürich. Dabei fokussierten die Interviews auf folgende Hauptfragestellungen, immer in Bezug auf den Hochschulplatz Zürich: Positionierung der Hochschulen, Thematische und organisationale Schnittstellen der Hochschulen, Einschätzungen zur institutionalisierten Selbstbeobachtung der Hochschulen, Chancen von Abstimmungsprozessen unter den Hochschulen, Aussendarstellung der Hochschulen. Aus diesen und weiteren Erkenntnissen wird ein Bericht zuhanden der Expertinnen und Experten verfasst. In einem abschliessenden Workshop diskutieren wir die Ergebnisse gemeinsam.

Hochschulforschung in der Schweiz ([Forschungsprojekt 2018-2019](#))

Hochschulforschung ist ein nicht klar abgegrenztes Feld mit vielen Berührungspunkten zu Nachbardsdisziplinen. In der Schweiz gibt es derzeit keine eindeutige Institutionalisierung des Feldes. In diesem Kontext bilden wir das Feld anhand von Publikationen der Jahre 2009-2018 ab. Berücksichtigt werden einerseits Publikationen in wissenschaftlicher Form, andererseits auch Berichte von und für verschiedene staatliche und staatsnahe Akteure. Die Analyse basiert auf der Untersuchung von Co-Autor:innenschaften. Die Ergebnisse der Analyse wurde an der ersten REHES-Tagung präsentiert und in einer [Zeitschrift](#) publiziert.

BFS-Absolvent:innenbefragung 2017 ([Forschungsprojekt 2019](#))

In der Auswertung der Absolvent:innenerstbefragung des BFS im Jahr 2017 wurde erstmals ausschliesslich ein Gesamtbericht für die ZHAW verfasst. Die Daten wurden auf der Aggregationsebene der Departemente ausgewertet und nur in einzelnen Fällen auf der Ebene der Studiengänge. Hintergrund war, dass die Departemente nun eigenständigen Zugriff auf die Daten hatten und somit auf eine zentrale, departementsspezifische Auswertung verzichtet wurde. Neu in die Analyse aufgenommen wurde ein zeitlicher Vergleich mit den Ergebnissen aus den früheren Befragungen 2013 und 2015 und auch ein kleiner Einblick in die Ergebnisse der Zweitbefragung, also der Befragung der Absolvent:innen, die im Jahr 2017 zum zweiten Mal befragt wurden und ihren

Abschluss fünf Jahre zuvor, also im Jahr 2012, erworben haben. Thematisch fokussierte der Bericht insbesondere auf die Erwerbstätigkeit der Absolvent:innen vor, während und nach ihrem Studium.

[Academic Profession in Knowledge Society \(APiKS\) \(Forschungsprojekt 2017-2024\)](#)

Ist eine akademische Karriere heute noch erstrebenswert? Sind die Hochschulangehörigen zufrieden mit den Leistungen des Führungspersonals ihrer Institutionen? Was gewichten Akademiker stärker in ihrer Arbeit: die Lehre oder die Forschung? Welche Bedeutung messen sie dem Technologietransfer ihrer Forschungsergebnisse zu? Solche und andere Fragen zu den Arbeitsbedingungen an Hochschulen stellt die aktuelle Studie APiKS (Academic Profession in Knowledge Societies) Hochschulangehörigen weltweit. Die Studie wird in rund 35 Ländern durchgeführt und ist eine Fortsetzung von zwei Studien: Anfangs der 1990er-Jahre führte die Carnegie Foundation eine international vergleichende Studie zum akademischen Beruf durch, an der 15 Länder aus allen Kontinenten teilnahmen (Carnegie Survey of the Academic Profession). Mitte der Nullerjahre wurde das Projekt unter dem Namen «The Changing Academic Profession» wieder aufgenommen und in 24 Ländern durchgeführt, auch in der Schweiz. Die Daten wurden sowohl länderspezifisch als auch thematisch analysiert. Mit der erneuten Teilnahme der Schweiz ermöglichen wir sowohl den aktuellen internationalen Vergleich als auch eine Entwicklungsperspektive auf die Schweizer Hochschullandschaft. Beides sind Perspektiven, zu denen Forschungsergebnisse rar sind. Ziel des Projekts ist es einerseits, Arbeitsbedingungen, Ansichten und Einstellungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in verschiedenen länderspezifischen Kontexten und über die Zeit hinweg zu identifizieren. Andererseits soll auch durchleuchtet werden, wie die Forschenden in die Wissensgesellschaft eingebunden sind und ob und wie der Technologietransfer geschieht.

[Veranstaltungsreihe Forward «Europäische Hochschule» \(Entwicklungsprojekt 2017-2018\)](#)

Europa – und dazu gehört selbstverständlich auch die Schweiz – versteht sich als ein Raum und eine Kultur, die sich auf spezifische Werte beruft: Humanismus, Rationalität, Säkularität, Rechtsstaatlichkeit, Demokratie und Menschenrechte. Aufgrund geschichtlicher und aktueller Entwicklungen wird die Beziehung der Schweiz zur Europäischen Union und damit auch die Beziehungen der Hochschulen zum europäischen Bildungs- und Forschungsraum herausgefordert. Was bedeutet das für die Schweiz? Was bedeutet das für Bildung und Forschung an Hochschulen? Was bedeutet das für die ZHAW?

[Strategie Bildung und digitale Transformation \(Entwicklungsprojekt 2017-2018\)](#)

Die digitale Transformation stellt Hochschulen im Hinblick auf ihren Bildungsauftrag vor Herausforderungen. Es geht um die Verbesserung der Lehre (z.B. hinsichtlich Lehr- und Lernmodelle und Lernräume) und um die Frage der Bildung von Kompetenzen für die digitalisierte Lebens- und Arbeitswelt. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Lehre gehen damit weit über eine Anreicherung der bestehenden didaktischen Konzepte mit neuen Medien hinaus ([Strategie Bildung und digitale Transformation](#)).

[Strategiecockpit \(Entwicklungsprojekt 2017\)](#)

Kennzahlen sind nur ein Teil des notwendigen Wissens, auf das sich die Steuerung und die Rechenschaftslegung einer Hochschule abstützen. Kennzahlen geben für sich alleine betrachtet kaum Auskunft darüber, inwieweit strategische Ziele erreicht wurden. Sie unterstützen aber eine entsprechende Interpretation und Beurteilung im Rahmen der Steuerung sowie im Rahmen von spezifischen Reviews und Evaluationen. Die Kennzahlen für das Strategiecockpit werden abgeleitet aus der Hochschulstrategie sowie verschiedenen Teilstrategien.

Konzept Hochschulforschung ([Entwicklungsprojekt 2017](#))

Im Jahr 2017 wurde ein Konzept Hochschulforschung erstellt. Das Konzept beschreibt die Hochschulforschung an der ZHAW. Es umfasst das Verständnis von Hochschulforschung an der ZHAW sowie relevante Themenfelder. Es enthält ebenfalls eine Kartierung, 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. Schliesslich stellt es dar, 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.

Peer Review Hochschulleitung ([Entwicklungsprojekt 2016-2017](#))

Mit dem Peer Review Verfahren hat die Hochschulleitung untersucht, ob die ZHAW eine adäquat geführte Expertenorganisation ist. Ziel war die Ermittlung konstruktiver Vorschläge für die optimale Weiterentwicklung der Organisation sowie der Funktions- und Handlungsweise des Führungsorgans und der ihm assoziierten Gremien. Die Evaluation hat eine Antwort auf die nachfolgenden Fragen gegeben: Hat die ZHAW im Hinblick auf die Erfüllung ihres Leistungsauftrags, die Umsetzung ihrer strategischen, qualitativen und operativen Ziele, die durch das HFKG gewachsene Autonomie und Verantwortung sowie ihre Fachbereichsstruktur und ihre Grösse eine zielführende hochschulweite Führungsorganisation?

BFS-Absolvent:innenbefragung 2015 ([Forschungsprojekt 2017](#))

Die Auswertung der Daten der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik im Jahr 2015 fand analog zur Auswertung der Daten von 2013 statt, das heisst, es wurde ein schrittweises Vorgehen gewählt. Zunächst wurden Potenzial und Relevanz der Daten sichtbar gemacht, um als Entscheidungsgrundlage für nachfolgende, vertiefte Auswertungen zu dienen. Diese vertieften Auswertungen wurden je nach Nutzen für die einzelnen Departemente oder Studiengänge durchgeführt. Die übergreifenden Auswertungen konzentrierten sich auf wie zwei Jahre zuvor auf Aspekte wie Erwerbstätigkeit während und nach dem Studium, die generelle Einstellung zum gewählten Studium und den Berufseinstieg.

Hochschule und Wissenschaft im Wandel ([Entwicklungsprojekt 2015-2024](#))

Es wurde insbesondere folgenden Fragen nachgegangen: Ethik als individuelle oder institutionelle Verantwortung in der Wissenschaft, Demokratie, Aufklärung und Wissenschaft, Agilität als «neue» Organisationsform von Hochschulen, der Nutzen einer Hochschulstrategie, Qualitätskultur, Wissenschaftskritik als Praxis, Lebenslanges Lernen, Differenzierungs- und Konvergenzprozesse im Hochschulsystem, usw.

Veranstaltungsreihe Forward «Transformative Bildung» ([Entwicklungsprojekt 2015-2016](#))

Was verstehen wir eigentlich unter «transformativ»? Wie gestalten wir eine transformativ mutige, offene, der Gesellschaft verpflichtete ZHAW? Grenzen überschreiten, neue Wege gehen, Unvorstellbares denken, Räume für kritisches Denken schaffen. Diesen Fragen und Themen hat sich die erste Veranstaltungsreihe «Forward» gewidmet.

Qualitätsstrategie 2015-2025 ([Entwicklungsprojekt 2015](#))

Ziel des Projektes war die Entwicklung einer Qualitätsstrategie, die departements- oder fachbereichsspezifisch ergänzt und ausdifferenziert werden kann. Sie sollte insbesondere sicherstellen, dass Qualität «gelebt» werden kann und die einzelnen Aktivitäten konsequent auf die Hochschul- und Departementsstrategien ausgerichtet werden können. Die entwickelte Qualitätsstrategie 2015-2025 erörtert das Modell (Ziele, Ansatz, Zuständigkeiten und Qualitätsbereiche) der Qualitätssicherung und -entwicklung, definiert die von der Hochschulstrategie, von den Standards des Hochschulförder- und Koordinationsgesetzes (HFKG) und des europäischen Hochschulbildungsraums (ESG) sowie dem Qualifikationsrahmen für den schweizerischen Hochschulbereich (nqf.ch-HS) abgeleiteten Qualitätsansprüche und differenziert diese in Qualitätskriterien. Sie legt fest, mit Hilfe von welchen internen und externen Instrumenten die definierten Qualitätsansprüche erreicht und gesichert werden sollen, erörtert das grundlegende Peer Review-Verfahren sowie das Verfahren für die Entwicklung und Bewilligung von neuen Studiengängen.

Schwerpunkt «Gesellschaftliche Integration» ([Entwicklungsprojekt 2014-2016](#))

Das Ziel des Projekts war die Entwicklung eines zum bestehenden Schwerpunkt Energie komplementären thematischen Forschungsschwerpunktes der ZHAW. Dieser sollte alle Departemente ansprechen und die Umsetzung der Strategie 2015-2025 unterstützen. Der Schwerpunkt «Gesellschaftliche Integration» soll dazu beitragen, die integrativen Fähigkeiten und Potenziale von Individuen, Gruppen, Institutionen und Organisationen sowie ganzen Gesellschaften – aber auch deren Grenzen – zu verstehen und zu erklären. Damit sollen auch Ursachen und Auswirkungen von Ausgrenzung erkannt und Faktoren herausgearbeitet werden, die positiv zur gesellschaftlichen Integration beitragen.

Visualisierung der Hochschulstrategie ([Entwicklungsprojekt 2014-2016](#))

Der Fachbereich «Gestalten und Visualisieren» des Studiengangs Architektur hat die Hochschulstrategie 2015-2025 visualisiert. In mehreren Schritten kristallisierten sich räumliche Installationen als bestes Format heraus, um den verdichteten und anspruchsvollen Text bzw. die drei strategischen Ziele der ZHAW zu visualisieren.

BFS-Absolvent:innenbefragung 2013 ([Forschungsprojekt 2015-2016](#))

Um die Auswertungsressourcen sparsam zu nutzen, wurde ein schrittweises Vorgehen in der Auswertung der Absolvent:innenbefragung 2013 des Bundesamts für Statistik (BFS) gewählt. Zunächst wurden Potenzial und Relevanz der Daten sichtbar gemacht, um als Entscheidungsgrundlage für nachfolgende, vertiefte Auswertungen zu dienen. Diese vertieften Auswertungen wurden je nach Nutzen für die einzelnen Departemente oder Studiengänge durchgeführt. Die übergreifenden Auswertungen konzentrierten sich auf Aspekte wie Erwerbstätigkeit während und nach dem Studium, die generelle Einstellung zum gewählten Studium und den Berufseinstieg.

Mitwirkung – Neue Geschäftsordnung Hochschulversammlung ([Entwicklungsprojekt 2014](#))

Ziel des Projektes war die Entwicklung einer zeitgemässen Geschäftsordnung (GO) der Hochschulversammlung – ausgehend und unter besonderer Berücksichtigung aktueller Diskurse und Modelle sowie unter besonderer Berücksichtigung der Mitwirkung der Studierenden.

Hochschulstrategie 2015-2025 ([Entwicklungsprojekt 2013-2014](#))

«Wissensbasiert und kompetenzorientiert», «transformativ» und «europäisch» lauten die drei Ziele der ZHAW-Strategie 2015–2025. Mit der Hochschulstrategie sollte das Profil der ZHAW weiter geschärft

werden und gleichzeitig in Bewegung bleiben. Wohin entwickelt sich unsere Gesellschaft? Wie entwickeln sich die Berufsfelder und was bedeutet das für die Hochschulbildung und für die Forschung an Hochschulen in zehn Jahren? Welche Entwicklungen sollen forciert und welche mitgetragen werden? Dies waren unter anderem Fragen, die im Zentrum der Strategieentwicklung gestanden haben. Die unter breiter Beteiligung entwickelte Strategie lässt viel Denk- und Handlungsfreiheit.

Case Based Fundraising an der ZHAW ([Entwicklungsprojekt 2013](#))

Die Hochschulentwicklung hat ein Konzept für das Fundraising an der ZHAW unter besonderer Berücksichtigung der Zusammenarbeit mit der Stiftung ZHAW entwickelt.

Gesamtübersicht Entwicklungs- und Forschungsprojekte

	Entwicklungsprojekte	Forschungsprojekte
Strategische Stossrichtung «Unternehmerisch» ab 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Resilienzstrategie ZHAW (2025) • Forward «Karrieremodelle und Nachwuchsförderung» (2025) • Themenheft Karrieremodelle und Professionalisierung des Hochschulnachwuchses (2024-2025) [Krempkow, Geppert & Wilhelm, in progress] 	
Strategische Stossrichtung «Transformativ» seit 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Forward «ZHAWARE – Ethik an Hochschulen» (2023) [Sommer, Wassmer & Wilhelm 2023] • Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2022 (2022) [ZHAW, 2021; ZHAW, 2022] • Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2021 (2021) [• Green Impact Book (2019) [ZHAW, 2019] • Nachhaltigkeitsstrategie (2018-2019) [ZHAW, 2019a • Strategie Bildung und digitale Transformation (2017-2018) [ZHAW, 2019b; • Forward «Transformativ» (2015-2016) • Gesellschaftliche Integration (2014-2016) [ZHAW, 2018] 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsfinanzierung in einem herausfordernden finanziellen Umfeld (2020) [Probst, 2023]
Strategische Stossrichtung «Europäisch» seit 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Projektantrag EELISA (2022-2023) [EELISA, 2023; ZHAW, 2023b] • Konzept geflüchtete Studierende (2022) [ZHAW, 2022] • Durchführung REHES III Konferenz (2021) • Forward «Europäisch» (2017-2018) [Wilhelm, Probst & Wassmer 2018; Wassmer 2018] • Aufbau Netzwerk REHES (2019-2023) [Tratschin, Wassmer, Baschung & Böckelmann et al., 2020; Wassmer & Tratschin, 2020] 	<ul style="list-style-type: none"> • Future Academic Profession (2025-2031) • APIKS (2017-2024) [Sommer, Geppert, Pausits, Probst, Reisky, Wassmer, 2023; Wassmer, Sommer, & Probst, 2022; Wassmer, Sommer, & Probst, 2021; Böckelmann, Probst, Wassmer & Baumann, 2021; Böckelmann, Probst, Wassmer & Baumann, 2020; Böckelmann, Probst, Wassmer, Baumann & von dem Berge 2020] • Hochschulplatz Zürich (2018-2019) [Wassmer, Nievergelt, Probst, Schäfer & Wilhelm, 2019]

<p>Strategische Stossrichtung «Wissensbasiert und kompetenzorientiert» bis 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Themenheft «Hochschulbildung der Zukunft» (2024) • Forward «Hochschulbildung der Zukunft II» (2023) [Wilhelm et al. 2022] • Forward «Hochschulbildung der Zukunft I» (2022) [Wassmer, Probst, Sommer & Wilhelm, 2023a; Wassmer, Probst, Sommer & Wilhelm, 2023b] • Lifelong-Learning-Strategie (2019-2020) [ZHAW, 2020b; Wilhelm, 2024a; Wilhelm, 2024b; Wassmer & Wilhelm, 2021] 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppeltes Kompetenzprofil (2023-2025) • Die Rolle von Fachhochschulen für die Bildungsdurchlässigkeit im Kanton Zürich (2023-2024) [Sommer & Fitzli, in progress] • Kopplung Praxis – Lehre – Forschung (2021-2022) [Sommer 2022; Sommer & Wassmer, 2021]
<p>Qualitätssicherung und -entwicklung seit 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionelle Re-Akkreditierung der ZHAW (2025-2027) • Peer Review Hochschulleitung (2025-2026) • Wissensmanagement Informed Peer Review (2025) • Entwicklung Leitfaden Umsetzungskonzept Qualität (2024) [ZHAW, 2025] • Überarbeitung Qualitätsstrategie/Entwicklung Rahmenkonzept Qualität (2023-2024) [ZHAW, 2024; ZHAW, 2025b] • Überarbeitung Konzept Informed Peer Review Verfahren (2023-2024) [ZHAW, 2024; ZHAW, 2025a] • Evaluation der Qualitätsstrategie (2021-2022) [ZHAW, 2023a] • Rankings und die ZHAW [Probst, 2018] • Institutionelle Akkreditierung (2018-2020) [ZHAW, 2020a; AAQ 2020] • Peer Review Hochschulleitung (2016-2017) [HSL ZHAW, 2017] • Qualitätsstrategie 2015-2025 (2015-2016) [Wilhelm & Christen, 2012; Wilhelm, 2017a; Wilhelm, 2017b; ZHAW, 2015a; ZHAW, 2016] 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung Absolvent:innenbefragung BFS 2013 [Hasler Roumois & Koch, 2016] • Auswertung Absolvent:innenbefragung BFS 2015 [Probst, 2017] • Auswertung Absolvent:innenbefragung BFS 2017 [Probst, 2019; Wassmer & Probst, 2019; Probst & Wassmer, 2018a; Probst, Wassmer & Wilhelm, 2017] • Auswertung Absolvent:innenbefragung BFS 2019 [Sommer, 2021] • Auswertung Absolvent:innenbefragung BFS 2021 [Sommer, 2023] • Auswertung Absolvent:innenbefragung BFS 2023 [Sommer, in progress]

Strategische Grundlagen
seit 2013

- Kommunikation der überarbeiteten Hochschulstrategie (2025)
- Überarbeitung Konzept Strategisches Observatorium (2024)
- Überarbeitung Hochschulstrategie (2023-2024) [ZHAW, 2025c; HSE, 2023a; HSE, 2023b]
- Hochschulrankings (seit 2022) [Probst, 2018]
- Review Hochschulstrategie (2020) [ZHAW, 2020]
- Konzept Strategisches Observatorium [HSE, 2019]
- Strategiecockpit (2017) [ZHASW, 2017]
- Konzept Hochschulforschung (2017) [ZHAW, 2017]
- Mitwirkung – Neue Geschäftsordnung Hochschulversammlung (2016)
- Hochschule und Wissenschaft im Wandel (2015-2024) [Baschung & Wassmer, 2023; Probst & Wassmer, 2018b; Wassmer & Probst, 2023; Wassmer, 2020; Wassmer, Probst & Wilhelm, 2018; Wassmer, Probst & Wilhelm, 2017; Wilhelm, 2020a; Wilhelm, 2020b; Wilhelm, Probst & Wassmer, 2020; Wilhelm, 2019a, Wilhelm, 2019b; Wilhelm 2019c; Wilhelm, 2019d; Wilhelm, 2018a; Wilhelm, 2018b; Wilhelm, 2015a; Wilhelm, 2015b; Wilhelm 2015c]
- Installationen Visualisierung Hochschulstrategie (2014-2016) HSE, 2016)
- Hochschulstrategie 2015-2025 (2013-2014) [Wilhelm, 2013; Wilhelm 2017; ZHAW, 2015b]
- Case Based Fundraising an der ZHAW (2013) [ZHAW, 2013]
- Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus III (2022-2023)
- Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus II (2020-2022) [Wassmer, 2022]
- Strategisches Observatorium: Ergebnisse Zyklus I (2018-2019) [Wassmer, Probst & Wilhelm, 2020]
- Hochschulforschung Schweiz (2018-2019) [Wassmer, 2023; Probst & Wassmer, 2019; Probst & Wassmer, 2021; Probst, Wassmer & Baschung, 2025]

III. Gremien- und Gutachter:innen-tätigkeit, Mandate und Mitgliedschaften

Interne Gremien

Qualitätskommission ZHAW

Die Qualitätskommission der ZHAW wird von Katharina Sommer als Leiterin Qualitätsentwicklung geleitet. Die Qualitätskommission ist ein reflexives, beratendes und koordinierendes Gremium und trifft sich einmal pro Quartal. Sie begleitet die Umsetzung des Rahmenkonzepts Qualität und unterstützt den:die Rektor:in und die Hochschulleitung bei der Weiterentwicklung der Ausrichtung der Qualitätsarbeit. Die Qualitätskommission diskutiert und reflektiert die laufenden Entwicklungen, Prozesse und gesamthochschulischen Projekte im Bereich Qualität und äussert sich zu strategischen und konzeptionellen Belangen bezüglich Prozessmanagement. Darüber hinaus setzt sie sich mit relevanten Entwicklungen im nationalen und internationalen Kontext auseinander. Sie fördert zudem den Austausch zwischen den Einheiten der ZHAW und hat die Aufgabe, Qualitätsentwicklung an der ZHAW breit abzustützen und Good Practice zu etablieren. In der Qualitätskommission sind alle Qualitätsverantwortlichen der Departemente, Finanzen & Services sowie des Rektorats vertreten. Die Stabstellenleitenden der Ressorts sowie die Vertretungen der Hochschulversammlung und der Studierendenvertretung Alias sind ständige Gäste.

Kommission Geschäftsprozessmanagement ZHAW

Katharina Sommer ist als Leiterin Qualitätsentwicklung Mitglied der Kommission Geschäftsprozessmanagement (GPM). Die Kommission Geschäftsprozessmanagement der ZHAW wird geleitet von der Fachstelle Prozesse, Erlasse & Records (Fachstelle PER). In der Kommission werden aktuelle Themen und Entwicklungen im Bereich GPM sowie im Records Management thematisiert und koordiniert. Das GPM ist ein wichtiger Bereich des Qualitätsmanagements der ZHAW. Die Kommission tauscht sich einmal pro Quartal aus.

Arbeitsgruppe Evaluation und Bildung ZHAW

Die Arbeitsgruppe Evaluation und Bildung der ZHAW wird durch das Ressort Bildung organisiert. Sie tauscht sich einmal pro Quartal über die Umsetzung der Evaluationspolicies Lehre sowie Weiterbildung in den Departementen aus, koordiniert die jährlichen Berichte «Einschätzung und Empfehlungen der Departemente zur Qualitätsentwicklung in der Bildung (EQB)» aus den Departementen und kann Anpassungen der Rahmenbedingungen für die Bildungsangebote empfehlen oder beantragen. Katharina Sommer ist als Leiterin Qualitätsentwicklung ständiger Gast in der Kommission.

Arbeitsgruppe ZHAW Studien des Bundesamts für Statistik

Katharina Sommer leitet die Arbeitsgruppe der ZHAW zu Absolvent:innenbefragungen und Studierendenbefragungen des Bundesamts für Statistik. Funktion der Arbeitsgruppe ist, sich über die Auswertungen der vorliegenden Datensätze des BFS auszutauschen, Probleme in der Datenauswertung anzusprechen und das Zusatzmodul für die ZHAW zur Absolvent:innenbefragung (EHA) anzupassen. Die Arbeitsgruppe trifft sich in der Regel einmal pro Jahr und tauscht Informationen während des Jahres auf dem eigenen Teams-Kanal aus.

Sustainable Development Committee ZHAW

Christian Wassmer vertritt das Rektorat im [Sustainable Development Committee der ZHAW](#) (SDC). Das SDC ist der Nachhaltigkeitsausschuss der ZHAW. Er setzt sich aus Führungskräften,

Fachspezialisten und Studierenden aus allen Departementen und Bereichen der ZHAW zusammen. Das SDC beobachtet und antizipiert nationale und internationale Entwicklungen und stärkt den Informationsaustausch nach innen und aussen. Das SDC trifft sich viermal pro Jahr zu einer halbtägigen sowie einmal zu einer eintägigen Klausurtagung. Dabei werden Themen rund um die nachhaltige Entwicklung an der ZHAW direkt in einer inklusiven, proaktiven und gemeinsamen Weise bearbeitet, bevor sie an die Hochschulleitung herangetragen werden.

Vorstand Sustainable Impact Program ZHAW

Christian Wassmer vertritt das Rektorat im [Sustainable Impact Program](#), mit dem die ZHAW herausragende und wirkungsvolle Initiativen von Studierenden und Mitarbeitenden sowie Jungunternehmertum im Bereich der nachhaltigen Entwicklung fördert. Zu den Aufgaben des Vorstandes gehören die Weiterentwicklung des Programms sowie die Evaluation der Einreichungen und die Förderbeitragsvergabe.

Externe Gremien

Kooperationsrat Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee

Elena Wilhelm vertritt als Leiterin Hochschulentwicklung die ZHAW stellvertretend für die:den Rektor:in im Kooperationsrat des W4. Der W4 ist ein Verbund von 25 Hochschulen in der Vierländerregion Bodensee. Bis 2022 trug der Wissenschaftsverbund den Namen Internationale Bodensee-Hochschule. Zum 1. Januar 2023 hat der Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee EVTZmbH als Europäischer Verbund für Territoriale Zusammenarbeit die Rechtsnachfolge der Internationalen Bodensee-Hochschule angetreten. Der Wissenschaftsverbund hat seinen Sitz an der Universität Konstanz. Der Wissenschaftsverbund organisiert und unterstützt die Kooperation der Universitäten und Hochschulen in der Vierländerregion Bodensee. Für das Management des Wissenschaftsverbunds ist eine Geschäftsstelle mit Standorten in Konstanz und Kreuzlingen verantwortlich.

Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung des W4

Elena Wilhelm vertritt die ZHAW in der Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung des Wissenschaftsverbunds Vierländerregion Bodensee (W4). Die Ad-hoc Gruppe «Hochschulentwicklung» hat zum Ziel, die Hochschul- und Organisationsentwicklung an den Hochschulen des Verbunds zusammenzubringen. Dabei werden die Möglichkeiten der Zusammenarbeit geprüft, um Synergiepotential zu erkennen und gemeinsame Fragestellungen sichtbar zu machen.

Begleitgruppe «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils» (P11)

Das Programm «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils beim FH- und PH-Nachwuchs» schliesst an das gleichnamige Vorgängerprogramm P-11 2017–2020 an. Es zielt darauf ab, adäquat qualifizierten Nachwuchs im doppelten Kompetenzprofil Wissenschaft-Praxis zu gewinnen bzw. diesen zu stärken. Das Nachfolgeprogramm bildet den Rahmen, um weitere innovative Massnahmen und Modelle zu entwickeln, umzusetzen und zu evaluieren. Besonders wird auf die Verstetigung und nachhaltige Etablierung der Pilotprogramme an den Hochschulen abgezielt. Ein weiterer Fokus liegt auf der Förderung der Diversität. Das neue Programm möchte einen Breitereffekt erzielen, der über die einzelnen Pilotprogramme hinausgeht. Neben der institutionellen Ebene soll daher auch die systemische Ebene gestärkt werden. Dies geschieht durch die Dissemination von Erfahrungen und Ergebnissen der Pilotprogramme in entsprechenden lessons learned.

Begleitgruppe Absolvent:innenstudien der Hochschulen des BFS

In den [Absolvent:innenstudien der Hochschulen \(EHA\)](#) des Bundesamts für Statistik (BFS) wird alle zwei Jahre die Zufriedenheit mit dem Studium, die Erwerbs- und die Ausbildungssituation von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen ein und fünf Jahre nach ihrem Hochschulabschluss erhoben. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden ein Informationsinstrument für die einzelnen Hochschulen und dienen den bildungs- und beschäftigungspolitischen Instanzen als Orientierungsgrundlage. Die Begleitgruppe der EHA trifft sich einmal im Jahr beim BFS in Neuchâtel. Katharina Sommer vertritt als Leiterin Qualitätsentwicklung die ZHAW in der Begleitgruppe. Das BFS informiert über den aktuellen Stand der Befragung und methodische Anpassungen, über allfällige Auswertungen der Daten und über Themensetzungen/Anpassungen des Fragebogens für die jeweils nächste Befragungswelle (zwei Fragenmodule werden jedes Jahr thematisch neu gesetzt, alle anderen Fragen bleiben weitestgehend identisch). Die Hochschulen können bei diesem Treffen auch Impulse zur Weiterentwicklung der Befragung geben. Um etwas geschlossener zu agieren, treffen sich die Vertreter:innen aller Hochschulen zudem seit 2023 einmal jährlich vor dem Begleitgruppentreffen zur Koordinierung der Bedürfnisse der Hochschulen.

Kommission Qualität und Akkreditierung Kammer FH Swissuniversities

Katharina Sommer vertritt als Leiterin Qualitätsentwicklung die ZHAW in der Kommission Qualität und Akkreditierung (KQA) der Kammer Fachhochschulen von Swissuniversities. Die Kammer Fachhochschulen hat ständige Kommissionen für spezifische Themenbereiche wie Lehre, Forschung und Entwicklung, Finanz- und Rechnungswesen, Qualität und Akkreditierung sowie Kommunikation eingerichtet, um Grundlagen und Projekte zu bearbeiten. Ein Schwerpunkt der KQA liegt auf der institutionellen Akkreditierung der Hochschulen. Die Qualitätsverantwortlichen der Fachhochschulen tauschen sich regelmässig über ihre Erfahrungen bei der Vorbereitung und Durchführung der Akkreditierung sowie deren Auswirkungen aus. Darüber hinaus findet in der Kommission ein kontinuierlicher Informationsaustausch zu zentralen weiteren Themen der Qualitätsarbeit statt. Impulsvorträge von Kommissionsmitgliedern oder Gastreferent:innen zu ausgewählten Fokusthemen fördern zudem den Diskurs unter den Fachhochschulen. Die Kommission trifft sich dreimal pro Jahr.

Erfahrungsaustausch Qualität der Zürcher Hochschulen

In der Gruppe Erfahrungsaustausch der Zürcher Hochschulen (ERFA) vertritt Katharina Sommer als Leiterin Qualitätsentwicklung die ZHAW. In der Gruppe sind die Qualitätsverantwortlichen aller Zürcher Hochschulen (Universität, Pädagogische Hochschule und Fachhochschulen) vertreten und tauschen sich über aktuell relevante Qualitätsthemen an den Hochschulen aus. Die Gruppe trifft sich einmal pro Quartal.

Gutachter:innen- und Expert:innentätigkeit

Die Mitarbeiter:innen der Hochschulentwicklung sind regelmässig als Expert:innen und Gutachter:innen in Verfahren der Institutionellen Akkreditierung, der Systemakkreditierung sowie in Audits und Evaluationen tätig:

Institutionelle Akkreditierungen und Systemakkreditierungen

- European University of Armenia (2024)
- Pädagogische Hochschule Bern (2024)
- University Cape Coast Ghana (2023)
- Pädagogische Hochschule Freiburg (2022)
- Charlotte Fresenius Privatuniversität (2021)
- Technische Universität Dortmund (2020)

- Pädagogische Hochschule St. Gallen (2019)
- Hochschule Anhalt (2020)

Audits und Evaluationen

- Universität für Weiterbildung Krems (2022)
- Pädagogische Hochschule Salzburg (2017)
- Fachhochschule St. Pölten (2017)
- Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen (2015)
- Donau-Universität Krems (2015)

Mandate

Board der Akkreditierungsagentur AQ Austria

Elena Wilhelm wurde vom Österreichischen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung als Mitglied in das [Board der AQ Austria](#) berufen. Die AQ Austria ist eine in Österreich und international anerkannte und in mehreren Ländern tätige Qualitätssicherungsagentur. Sie unterstützt die Hochschulen in der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und gibt aufgrund ihrer Expertise Impulse für die Weiterentwicklung des Hochschulsystems. Zudem leistet sie einen Beitrag zur transparenten Information über die Qualität der Hochschulen in ihren Leistungsbereichen. Das Board ist das zentrale unabhängige und weisungsfreie Entscheidungsorgan der AQ Austria. Diesem Expert:innengremium obliegen insbesondere alle Entscheidungen zu Akkreditierungen und Zertifizierungen, Beschlüsse über Verfahrensrichtlinien und -standards, Aufsichtsfunktionen gegenüber akkreditierten Bildungseinrichtungen in Österreich, die Veröffentlichung von Ergebnissen der Qualitätssicherungsverfahren sowie die Organisation der Geschäftsstelle. Durch die unterschiedlichen Typen von Qualitätssicherungsverfahren besitzt das Board sowohl hoheitliche als auch nicht-hoheitliche Kompetenzen.

Forschungsbeirat Pädagogische Hochschule Zürich

Elena Wilhelm wurde in den [Forschungsbeirat der Pädagogischen Hochschule Zürich](#) berufen. Der Forschungsbeirat berät das Prorektorat Forschung & Entwicklung der PH Zürich in allen wichtigen Fragen der Forschung und bringt dabei eine kritische Perspektive von aussen ein. Zu seinen Aufgaben zählen die Unterstützung der Hochschule bei der strategischen Planung sowie bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung im Bereich Forschung. Das Gremium kann auch neue Projekte oder thematische Schwerpunkte in Forschung & Entwicklung anregen.

Editorial Board Zeitschrift für Hochschulentwicklung

Elena Wilhelm ist Mitglied des Boards der Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE). Die Zeitschrift für Hochschulentwicklung ist ein referiertes Online-Journal für wissenschaftliche Beiträge mit praktischer Relevanz zu aktuellen Fragen der Hochschulentwicklung. Der Fokus liegt auf den didaktischen, strukturellen und kulturellen Entwicklungen in Lehre und Studium. Dabei werden in besonderer Weise Themen aufgenommen, die als innovativ und hinsichtlich ihrer Gestaltungsoptionen noch als offen zu bezeichnen sind. Die Zeitschrift erscheint mit 4 Heften pro Jahr. Mit einem englischen Themenheft pro Jahr möchte die ZFHE verstärkt die internationale Community über die Entwicklungen in den deutschsprachigen Ländern informieren. Methodologisch ist die ZFHE pluralistisch ausgerichtet. Empirisch-quantitative Beiträge sind ebenso willkommen wie solche, die ihre Fundamente in Ansätzen der qualitativen Sozialforschung, der Design-Based Research, der Aktions- und Handlungsforschung oder anderen elaborierten Methodologien haben. Daneben sind auch theoretisch-konzeptionelle Arbeiten möglich, sofern sie in ihrer Substanz innovativ und

weiterführend ausgerichtet sind. Die ZFHE versteht sich als Bindeglied zwischen Hochschulforschung und reflektierter Praxisgestaltung. Neben der wissenschaftlichen Community mit einem Schwerpunkt in der Hochschulforschung ist die Gruppe der neuen Hochschulprofessionellen («Third Space») eine zentrale Zielgruppe der ZFHE.

Akkreditierungskommission Evaluationsagentur Baden-Württemberg

Elena Wilhelm wurde zum ständigen Mitglied der [Akkreditierungskommission der Evaluationsagentur Baden-Württemberg \(EVALAG\)](#) berufen. Sie ist in Baden-Württemberg das verantwortliche Gremium und die Entscheidungsinstanz für Akkreditierungsverfahren im Ausland (Internationale Akkreditierung, Audits in Österreich, Akkreditierungen in der Schweiz). Im Rahmen der von EVALAG koordinierten Begutachtungen von Studiengängen und Qualitätssicherungssystemen an staatlichen Hochschulen in Deutschland hat die Akkreditierungskommission eine unterstützende Funktion. Diese bezieht sich vor allem auf die Zusammenstellung der Gutachtergremien. Die Akkreditierungskommission setzt sich aus ständigen sowie assoziierten Mitgliedern zusammen.

Editorial Team REHES Working Paper Series

Christian Wassmer ist Mitglied des Editorial Teams REHES Working Paper Series. Die REHES Working Paper Series soll die Forschung über Wissenschaft und Hochschulbildung in der Schweiz anregen. Ziel ist es, die gegenseitige Wahrnehmung wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema Hochschulbildung und Wissenschaft in der Schweiz zu fördern, indem ein Forum geschaffen wird, in dem relevante Forschungsarbeiten innerhalb der REHES-Gemeinschaft und anderen interessierten Kreisen ausgetauscht werden können.

Mitgliedschaften

Research on Higher Education and Science in Switzerland

Das Netzwerk REHES ist aus dem Projekt Hochschul- und Wissenschaftsforschung in der Schweiz hervorgegangen. Dieses Projekt kam zum Schluss, dass die Hochschul- und Wissenschaftsforschung in der Schweiz einerseits nur schwach institutionalisiert ist und andererseits mit erhöhten und teilweise widersprüchlichen Umwelterwartungen konfrontiert ist. Diese beiden Aspekte haben eine verstärkte Selbstbeobachtungsfähigkeit des Hochschulsektors aus wissenschaftlicher und hochschulpolitischer Sicht wünschenswert gemacht.

Consortium of Higher Education Researchers CHER

CHER strebt die Entwicklung von Aktivitäten im Bereich der Hochschulforschung an. Es will die Zusammenarbeit in Forschungsprojekten anregen und die Internationalisierung der Hochschulforschung weiter vorantreiben. CHER regt die Entwicklung und Umsetzung eines internationalen Fortbildungsprogramms zur Hochschulbildung in Europa an. Schliesslich organisiert CHER regelmäßig ein internationales Symposium, um die Entwicklungen im Bereich der Hochschulbildung und der Hochschulforschung zu diskutieren.

The European Higher Education Society EAIR

Die EAIR hat den Auftrag, Forschung und Entwicklung in der Hochschulforschung, -politik und -praxis zum allgemeinen Nutzen der Hochschulbildung zu fördern.

Deutsche Gesellschaft für Hochschulforschung GfHf

Die Hochschulforscher:innen aus dem deutschsprachigen Raum haben im Jahr 2006 in Kassel die Gesellschaft für Hochschulforschung gegründet, um damit den bisher lose geknüpften Verbindungen

eine institutionelle Form zu geben. Die GfHf fördert den Austausch von Ideen und Ansichten im Bereich der Hochschulforschung in Deutschland, Österreich, Schweiz und Luxemburg, verbessert das Wissen und die Qualität der Forschung im Bereich des Hochschulwesens, vernetzt Nachwuchswissenschaftler:innen im Bereich der Hochschulforschung und verbreitet Ergebnisse der Hochschulforschung.

CHESS - Center for Higher Education and Science Studies

CHESS ist ein interfakultäres Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung der Universität Zürich, das von der Philosophischen und der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der getragen wird. Ziel des CHESS ist die wissenschaftliche Analyse der Schweizer Hochschul- und Wissenschaftslandschaft im internationalen Kontext.

Foresighters in Academia

Foresighters in Academia ist eine vom Strategic Foresight Hub der ETH gebildete Gruppe, die aus Personen besteht, die an Hochschulen auf der ganzen Welt für die Trenderkennung im Bereich «Hochschulen und Wissenschaft» tätig sind. Ziel der Gruppe ist der Austausch von Best Practices in diesem Themenfeld.

Gesamtübersicht Gremien- und Gutachter:innenstätigkeit, Mandate und Mitgliedschaften

ZHAW-interne Gremien	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgruppe Evaluation und Bildung (Katharina Sommer) • Arbeitsgruppe Studien des Bundesamts für Statistik (Katharina Sommer) • Kommission Geschäftsprozessmanagement (Katharina Sommer) • Qualitätskommission (Katharina Sommer) • Sustainable Development Committee (Christian Wassmer) • Vorstand Sustainable Impact Program (Christian Wassmer)
Externe Gremien	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesamt für Statistik: Begleitgruppe Absolvent:innenstudien der Hochschulen (Katharina Sommer) • Zürcher Digitalisierungsinitiative: Innovationspanel (bis 2024) (Elena Wilhelm) • Swissuniversities: Begleitgruppe «Pilotprogramme zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils» (P11) (Elena Wilhelm) • Swissuniversities: Kommission Qualität und Akkreditierung Kammer Fachhochschulen (Katharina Sommer) • Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee: Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung (Elena Wilhelm) • Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee: Kooperationsrat (Elena Wilhelm) • Zürcher Hochschulen: Arbeitsgruppe Erfahrungsaustausch Qualität (Katharina Sommer)
Mandate	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH): Mitglied des Forschungsbeirats (Elena Wilhelm) • Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE): Mitglied des Editorial Board (Elena Wilhelm) • Akkreditierungsagentur Austria (AQ Austria): Mitglied des Boards (Elena Wilhelm) • Evaluationsagentur Baden-Württemberg (EVALAG): Mitglied der Akkreditierungskommission (Elena Wilhelm) • Editorial Team REHES Working Paper Series (Christian Wassmer)
Mitgliedschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Research on Higher Education and Science in Switzerland (Elena Wilhelm, Christian Wassmer) • Consortium of Higher Education Researchers CHER (Elena Wilhelm) • The European Higher Education Society EAIR (Elena Wilhelm, Christian Wassmer) • Deutsche Gesellschaft für Hochschulforschung GfHf (Elena Wilhelm, Christian Wassmer) • CHESS - Center for Higher Education and Science Studies (Christian Wassmer) • Foresighters in Academia (Christian Wassmer)

Gutachter:innentätigkeit

Institutionelle Akkreditierungen und Systemakkreditierungen

- European University of Armenia (2024) (Elena Wilhelm)
- Pädagogische Hochschule Bern (2024) (Elena Wilhelm)
- University Cape Coast Ghana (2023) (Elena Wilhelm)
- Pädagogische Hochschule Freiburg (2022) (Elena Wilhelm)
- Charlotte Fresenius Privatuniversität (2021) (Carole Probst)
- Technische Universität Dortmund (2020) (Elena Wilhelm)
- Pädagogische Hochschule St. Gallen (2019) (Elena Wilhelm)
- Hochschule Anhalt (2020) (Elena Wilhelm)

Audits und Evaluationen

- Universität für Weiterbildung Krems (2022) (Elena Wilhelm)
- Pädagogische Hochschule Salzburg (2017) (Elena Wilhelm)
- Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen (2015) (Elena Wilhelm)
- Donau-Universität Krems (2015) (Elena Wilhelm)
- Begutachtung des Qualitätssystem Weiterbildung der SUPSI (Carole Probst)
- Fachhochschule St. Pölten (2017) (Carole Probst)

IV. Output

Strategien, Konzepte und Projektberichte

Öffentlich

- AAQ Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung, 2020. [Institutionelle Akkreditierung Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften \(ZHAW\). Bericht der externen Evaluation inkl. Bericht der externen Gutachtergruppe und Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates](#). Bern.
- Hochschulentwicklung Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2016. [Installationen «Visualisierung Hochschulstrategie 2015-2025»](#). Winterthur.
- Sommer, Katharina; Wassmer, Christian; Wilhelm, Elena, 2023. [Rückblick auf das Ringseminar ZHAWARE und zugleich ein Plädoyer für eine institutionelle Wende der ethischen Verantwortung](#). Winterthur.
- Wassmer, Christian, 2018. [Einleitung zum Ringseminar mit Dr. Julia Stamm zum Thema «Europäische Forschungspolitik 2030»](#). Winterthur.
- Wassmer, Christian, 2020. Transfer und Innovation als Legitimationsressourcen der Forschung an Hochschulen: Konsequenzen für die Positionierung der Fachhochschulen in einem ausdifferenzierten Hochschulsystem. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/zhaw-19493>
- Wilhelm, Elena, 2017. [Wozu braucht eine Hochschule eine Strategie?](#) Winterthur.
- Wilhelm, Elena; Probst, Carole; Wassmer, Christian, 2018. [Europa verstehen – Europa mitgestalten: Ein Rückblick auf den zweiten Ringseminar-Zyklus](#). Winterthur.
- Wilhelm, Elena; Wassmer, Christian; Sommer, Katharina; Probst, Carole, 2022. [Hochschulbildung der Zukunft. Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Ringseminar ZHAW in Form von zehn Thesen](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2015a. [Qualitätsstrategie 2015-2025](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2015b: [Hochschulstrategie 2015-2025](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2016. [Institutionalisierte Evaluation an der ZHAW. Das Informed Peer Review Verfahren. Anhang A der Qualitätsstrategie](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2019a. [Nachhaltigkeitsstrategie](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2019b. [Strategie Bildung und digitale Transformation](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2020a. [Institutionelle Akkreditierung gemäss HFKG. Selbstbeurteilungsbericht](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2020b. [Lifelong-Learning-Strategie](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2025a. Konzept Informed-Peer-Review-Verfahren. Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2025b. [Rahmenkonzept Qualität](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2025c. Strategie. Winterthur.

Intern

- Sommer, Katharina, 2022. [Bericht zur Kopplung von Praxis, Lehre und Forschung an der ZHAW](#). Winterthur.
- Wassmer, Christian, 2019. [Strategisches Observatorium ZHAW. Ergebnisse des ersten Zyklus 2018-2019](#). Winterthur.
- Wassmer, Christian, 2021. [Strategisches Observatorium ZHAW. Ergebnisse des zweiten Zyklus 2020-2021](#). Winterthur.
- Wassmer, Christian, 2023. [Strategisches Observatorium ZHAW. Ergebnisse des dritten Zyklus 2022-2023](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2021. [Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2021](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2022. [Lessons Learned Corona: Covid-19-Bericht 2022](#). Winterthur.
- ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2025. Leitfaden Umsetzungskonzept Qualität. Winterthur.
- Hochschulentwicklung Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2019, [Konzept Strategisches Observatorium](#). Winterthur.
- Hochschulentwicklung Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2023a. [Strategieentwicklung. Ergebnisse Analyse Hochschulstrategien](#). Winterthur.
- Hochschulentwicklung Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2023b. [Strategieentwicklung. Ergebnisse Impulsumfragen und Strategiegelgespräche](#). Winterthur.

Unveröffentlicht

- European Engineering Learning Innovation and Science Alliance (EELISA), 2023. Proposal for ERASMUS Lump Sum Grant, Call ERASMUS-EDU-2023-EUR-UNIV (European Universities). Madrid.
- Hasler Roumois, Ursula & Koch, Carmen, 2016. Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik 2013 – Daten ZHAW gesamthaft. Winterthur.
- Hasler Roumois, Ursula & Koch, Carmen, 2016. Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik 2013 – Departementspezifische Analysen. Winterthur.
- Hochschulleitung ZHAW, 2017. Bericht Peer Review Hochschulleitung. Winterthur.
- Probst, Carole, 2017a. Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik 2015 – Daten ZHAW gesamthaft. Winterthur.
- Probst, Carole, 2017b. Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik 2015 – Departementspezifische Analysen. Winterthur.
- Probst, Carole, 2018. Rankings und die ZHAW. Bericht zuhanden der Hochschulleitung. Winterthur.
- Probst, Carole, 2019. Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik 2017 – Daten ZHAW gesamthaft. Winterthur.
- Probst, Carole, 2023. Wie gelingt Forschungsfinanzierung in einem herausfordernden finanziellen Umfeld? Winterthur.
- Sommer, Katharina, 2021. Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik 2019 – Daten ZHAW gesamthaft. Winterthur.
- Sommer, Katharina, 2023. Auswertung der Absolvent:innenbefragung 2021 und der Studie zur sozialen und wirtschaftlicher Lage Studierender 2020 des Bundesamts für Statistik – Auswertungen auf Studiengangebene in Präsentationsform. Winterthur.
- Sommer, Katharina, in progress. Auswertung der Absolvent:innenbefragung des Bundesamts für Statistik 2023 – Auswertungen auf Studiengangebene in Präsentationsform. Winterthur.
- Sommer, Katharina; Fitzli, Dora, in progress. Die Rolle von Fachhochschulen für die Bildungsdurchlässigkeit im Kanton Zürich [Arbeitstitel]. Winterthur.

Wassmer, Christian; Nievergelt, Bernhard; Probst, Carole; Schäfer, Mike S.; Wilhelm, Elena, 2019. Situation und Potenziale des Hochschulplatzes Zürich. Einschätzungen der Akteure und Entwicklungsszenarien. Unveröffentlichter Forschungsbericht. 4. März 2019. Winterthur & Zürich. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2017. Strategiecockpit. Winterthur. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2018. Konzept Schwerpunkt «Gesellschaftliche Integration». Winterthur. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2019. Green Impact Book. Winterthur ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2020. Review Hochschulstrategie 2015-2025. Winterthur. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2022. Konzept geflüchtete Studierende. Winterthur. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2023a. Evaluation der Qualitätsstrategie. Winterthur. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2023b. Movetia Funding Application for Cooperation Projects under the Swiss Program for Erasmus (EELISA Funding). Winterthur.

Nicht mehr aktuell

Hochschulentwicklung ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2017. Konzept Hochschulforschung. Winterthur. Hochschulentwicklung ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, 2013: Case Based Fundraising an der ZHAW. Winterthur.

Publikationen und Konferenzbeiträge

Monografien und Herausgeberschaften

Krempkow, René; Geppert, Corinna; Wilhelm, Elena (Hrsg.) (in progress): **Karrieremodelle und Professionalisierung des Hochschulnachwuchses**. Forum Neue Medien in der Lehre Austria. Zeitschrift für Hochschulentwicklung. Wassmer, Christian; Probst, Carole; Sommer, Katharina; Wilhelm, Elena, Hrsg., 2023b. **Hochschulbildung der Zukunft**. Forum Neue Medien in der Lehre Austria. Zeitschrift für Hochschulentwicklung ; 18(3). ISBN 9783757830113. <https://doi.org/10.21256/zhaw-28999> Wilhelm, Elena; Christen, Gabriela, 2012. **Konzept: Peer Review Forschung und Entwicklung**. 1. Auflage. Luzern: Interact-Verlag. ISBN 978-3-906036-00-7.

Buchbeiträge

Flander, Alenka; Guzmán, Pamela; Probst Schilter, Carole; Tulppo, Paula; Da Wan, Chang, 2023. **Early career academics and internationalization**. In: Çalıkoğlu, Alper; Jones, Glen A.; Kim, Yangson, Hrsg., Internationalization and the academic profession. Cham: Springer. S. 67-94. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective; 24. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26995-0_4 Baschung, Lukas; Probst Carole, 2021. **Role of Research and Knowledge Creation**. In: Bloomsbury Education and Childhood Studies. Baschung, Lukas; Wassmer, Christian, 2023. **Government, policy and the role of the state in Higher Education (Switzerland)**. In: Huber, Stephan; Denzler, Stefan; Jacob, W. James, Hrsg., Bloomsbury BECS. London: Bloomsbury. <https://doi.org/10.5040/9781350934412.001> Probst Carole, 2021. **Globalization**. In: Bloomsbury Education and Childhood Studies. Probst, Carole; Baschung, Lukas; Zellweger, Franziska, 2021. **Overview**. In: Bloomsbury Education and Childhood Studies.

- Probst, Carole; Wassmer, Christian; Baschung Lukas (im Erscheinen 2025). **Forschung zum Schweizer Hochschulsystem**. In: Pasternack, Peer; Reinmann, Gabi; Schneijderberg, Christian (Hrsg.): Handbuch Hochschulforschung. Wissenschaft zu Forschung, Lehre und Hochschulorganisation. Nomos-Verlag.
- Wassmer, Christian; Probst, Carole, 2023. **Funding of Higher Education (Switzerland)**. In: Huber, Stephan; Denzler, Stefan; Jacob, W. James, Hrsg., Bloomsbury BECS. London: Bloomsbury. <https://doi.org/10.5040/9781350934412.009>
- Wilhelm, Elena, 2015c. **Kritik als Praxis: von Impact Faktoren, Exzellenzgraden und Audits zur Wissenschaft als kritisch-reflexives Projekt**. In: AQ Austria – Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria, Hrsg., Qualitätssicherung zwischen Diversifizierung der Hochschulen und Vereinheitlichung von Standards: Beiträge zur 2. AQ-Austria-Jahrestagung 2014. 2. AQ Austria Jahrestagung 2014, Wien, Österreich, 1. Oktober 2014. Wien: Facultas. S. 103-124. URI: <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/2299>
- Wilhelm, Elena, 2023. **Historical context in Higher Education (Switzerland)**. In: Huber, Stephan; Denzler, Stefan; Jacob, W. James, Hrsg., Bloomsbury BECS. London: Bloomsbury. <https://doi.org/10.5040/9781350934412.008>
- Wilhelm, Elena, 2024b. **Umbau statt Ausbau: die Hochschule im Zeichen von Weiterbildung und lebenslangem Lernen**. In: Hochschul|bildung weiter|gedacht: Lebensbegleitendes Lernen an Hochschulen: Standpunkte und Perspektiven. Wien: Facultas. S. 35-53. https://www.aq.ac.at/de/veranstaltungen/dokumente-jahrestagung_2022/Hochschul_bildung_weiter_gedacht_epdf_V1.pdf
- Wilhelm, Elena; Forrer Kasteel, Esther, 2014. **Forschungsbasierte und kooperative Studiengangsentwicklung: ein Beitrag zur Hochschulentwicklung**. In: Huber, Ludwig; Pilniok, Arne; Sethe, Rolf; Szczyrba, Birgit; Vogel, Michael, Hrsg., Forschendes Lehren im eigenen Fach : Scholarship of Teaching and Learning in Beispielen. Bielefeld: Bertelsmann. S. 257-278. Blickpunkt Hochschuldidaktik; 125.
- Zellweger, Franziska; Probst, Carole; Baschung, Lukas, 2021. **Trends in Higher Education**. In: Bloomsbury Education and Childhood Studies.

Beiträge in Peer Reviewed Journals

- Böckelmann, Christine; Probst, Carole; Wassmer, Christian; Baumann, Sheron, 2021. **Lecturers' qualifications and activities as indicators of convergence and differentiation in the Swiss higher education system**. European Journal of Higher Education. 12(3), S. 229-254. <https://doi.org/10.1080/21568235.2021.1923547>
- Probst, Carole; Buhmann, Alexander, Ingenhoff, Diana; Lepori, Benedetto, 2019. **Evolution of a field: Swiss media and communication studies**. Studies in Communication Sciences. 19(1), S. 7-23. DOI: <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2019.01.002>
- Probst, Carole; Wassmer, Christian, 2021. **Hochschulforschung in der Schweiz: Autorinnen und Autoren sowie Themen zwischen 2009 und 2018**. Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften. 43(3), S. 415-429. <https://doi.org/10.24452/sjer.43.3.6>
- Wassmer, Christian, 2022. **Folgen der digitalen Transformation für das Personal und die Raumgestaltung an Hochschulen: ein Blick in die Zukunft**. Zeitschrift für Hochschulentwicklung. 17(2), S. 199-215. <https://doi.org/10.3217/zfhe-17-02/11>
- Wassmer, Christian; Probst, Carole, 2019. **Wettbewerb und Kooperation in der Nutzung von Absolventenstudien in der Schweiz**. Zeitschrift für Hochschulentwicklung. 14(4), S. 171-190. <https://doi.org/10.3217/zfhe-14-04/11>
- Wassmer, Christian; Probst, Carole; Sommer, Katharina; Wilhelm, Elena, 2023a. **Editorial: Hochschulbildung der Zukunft – Ein Resultat von Ausdifferenzierungsprozessen**. Zeitschrift für Hochschulentwicklung. 18(3), S. 9-21. <https://doi.org/10.21240/zfhe/18-03/01>

- Wassmer, Christian; Probst, Carole; Wilhelm, Elena, 2018. **Dialektik der Hochschulautonomie: theoretische Erklärung der Reaktionen einer Hochschule auf den Wandel des Hochschulsystems.** Das Hochschulwesen. 66(1+2), S. 5-12.
- Wilhelm, Elena, 2013. **Strategische Forschungsentwicklung durch Peer Review:** Evaluation von Forschung an Fachhochschulen. Forschung: Politik - Strategie - Management. 6(1+2), S. 12-18.
- Wilhelm, Elena, 2017a. **Wozu Qualitätskultur?** Qualität in der Wissenschaft. 11(1), S. 2-9.
- Wilhelm, Elena, 2018a. **Die Hochschule als offene Plattform? Eine Kritik der Agilität.** In: «Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten». https://www.berinfor.ch/wp-content/uploads/2018/01/2018-Referat-Elena-Wilhelm-Hochschule-als-Plattform_eine-Kritik-der-Agilitaet.pdf
- Wilhelm, Elena, 2019a. **Aufklärung und Wissenschaft in der Krise: Wiederbelebung der Religionen?** Wissenschaftsmanagement - Zeitschrift für Innovation. 24(1), S. 141-148. <https://doi.org/10.21256/zhaw-18448>
- Wilhelm, Elena, 2019c. **The university as an open platform? A critique of agility.** Beiträge zur Hochschulforschung. 41(3), S. 66-79. <https://doi.org/10.21256/zhaw-18134>
- Wilhelm, Elena, 2020a. **Zehn Thesen zur Entwicklung der Pädagogischen Hochschulen der Schweiz.** Das Hochschulwesen. 68(1+2), S. 31-39. <https://doi.org/10.21256/zhaw-20175>
- Wilhelm, Elena; Probst, Carole; Wassmer, Christian, 2020. **Wissenschaft in der Vertrauenskrise? Plädoyer für eine gemeinwohlorientierte Wissenschaft.** Gaia. 29(1), S. 52-54. <https://doi.org/10.14512/gaia.29.1.10>

Beiträge in Magazinen und Zeitungen

- Tratschin, Luca; Wassmer, Christian; Baschung, Lukas; Böckelmann, Christine; Bonhage, Barbara; Büchel, Karin; Denzler, Stefan; Diem, Andrea; Eckert, Nancy; Fürst, Silke; Ganzfried, Miriam; Johann, David; Leder, Christian; Mutz, Rüdiger; Nievergelt, Bernhard; Ochsner, Michael; Probst, Carole; Reinhart, Martin; Uhl, Susanne; Wilhelm, Elena; Zellweger, Franziska, 2020. **Producing and sharing knowledge on the Swiss higher education and science system: position paper REHES.** Zürich / Winterthur: Universität Zürich / ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/zhaw-20434>
- Wassmer, Christian; Wilhelm, Elena, 2021. **Die Zukunft gehört der Blended University.** Impact. (54), S. 11. <https://doi.org/10.21256/zhaw-23221>
- Wilhelm, Elena, 2019d. **Wissenschaft und Demokratie in der Krise?** Neue Zürcher Zeitung. S. 9. <https://doi.org/10.21256/zhaw-18228>

Konferenzbeiträge

- Böckelmann, Christine; Probst, Carole; Wassmer, Christian; Baumann, Sheron, 2020. **Lecturers at higher education institutions in Switzerland: conflicting demands of science and practice** In: Sharing research across Switzerland: Higher Education and Science, Online-Conference, 10-11 September 2020.
- Böckelmann, Christine; Probst, Carole; Wassmer, Christian; Baumann, Sheron; von dem Berge, Karina, 2020. **Spannungsfeld Wissenschaft – Praxis: die Situation an Fachhochschulen in der Schweiz.** In: Online-Conference der 15. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf): "Hochschullehre im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung", Hamburg, 26.-27. März 2020.
- Probst, Carole; Wassmer, Christian, 2018a. **Graduate surveys in Switzerland: a competitive, collaborative or complementary enterprise?** In: 40th Annual EAIR Forum 2018, Budapest, Hungary, 26-29 August 2018.
- Probst, Carole; Wassmer, Christian, 2018b. **Where do they come from and where do they go? Students' pathways in a binary higher education system.** In: 31st CHER Annual Conference, Moscow, Russia, 30 August - 1 September 2018. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/zhaw-10448>

- Probst, Carole; Wassmer, Christian, 2019. **Hochschulforschung in der Schweiz: Mapping der Akteure und Themen 2009-2018**. In: CHESS - «Forschung zu Hochschulen und Wissenschaft in der Schweiz», Bern, 2.-3. September 2019.
- Probst, Carole; Wassmer, Christian; Wilhelm, Elena, 2017. **Die Schweizer Absolventenstudie: eine Betrachtung aus institutioneller Perspektive**. In: Erste Konferenz des Österreichischen Netzwerks für Hochschulforschung: „Quo Vadis Hochschule? Beiträge der Hochschulforschung zur evidenzbasierten Hochschulentwicklung“, Wien, 4. Dezember 2017.
- Sommer, Katharina; Geppert, Corinna; Pausits, Attila; Probst, Carole; Reisky, Florian; Wassmer, Christian, 2023. **Academics’ societal engagement in Switzerland and Austria: a replication study attempt**. In: APIKS-Conference Krems 2023, University for Continuing Education Krems, Austria, 1-3 September 2023.
- Sommer, Katharina; Wassmer, Christian, 2021. **The diversity of “practice orientation” at universities of applied sciences**. In: REHES III Workshop: "Higher Education and Science in Transition? Theoretical Considerations and Empirical Results on the Macro, Meso and Micro Level", Winterthur, 6-7 September 2021.
- Wassmer, Christian, 2023. **Hochschulforschung in der Schweiz: Mapping des Forschungsfeldes und Institutionalisierung des Netzwerkes REHES**. In: 4. Konferenz Netzwerk Hochschulforschung Österreich "Transition and Transformation in Higher Education", Wien, Österreich, 6.-7. Juli 2023.
- Wassmer, Christian; Probst, Carole; Wilhelm, Elena, 2017. **Differentiation of the scientific system and autonomy gain of HEIs: legitimation and development instruments as a result of these processes** [Paper]. In: 30th CHER Annual Conference, Jyväskylä, Finland, 28-30 August 2017.
- Wassmer, Christian; Probst, Carole; Wilhelm, Elena, 2020. **Individualisierung und Flexibilisierung als gesellschaftliche und arbeitsweltorientierte Ansprüche an Hochschulen: eine empirische Analyse der Trends in der Hochschulbildung** [Poster]. In: Online Conference der 15. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf): "Hochschullehre im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortungen", Hamburg, 26.-27. März 2020. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/zhaw-19874>
- Wassmer, Christian; Sommer, Katharina; Probst, Carole, 2021. **Disziplinäre und hochschulspezifische Differenzen im Wissen- und Technologietransfer: eine Analyse anhand der Daten der Schweizer APIKS-Befragung**. In: Wissens- und Technologietransfer der Fachhochschulen, FHNW, Olten, 3. November 2021.
- Wassmer, Christian; Sommer, Katharina; Probst, Carole, 2022. **Organizations, disciplines, and staff: levels of influence of higher education institutions on knowledge and technology transfer in Switzerland : an analysis based on the Swiss APIKS survey**. In: REHES IV Conference, Lugano, Switzerland, 6-7 October 2022.
- Wassmer, Christian; Tratschin, Luca, 2020. **Higher education and science in Switzerland: research needed and possible forms of institutionalization** [Paper]. In: Sharing research across Switzerland: Higher Education and Science, Online-Conference, 10-11 September 2020.
- Wilhelm, Elena, 2015a. **Der Wissenschaft Mores lehren?** Referat anlässlich der Tagung «Persönlichkeitsbildung – Werte, Werte erhalten, Wertewandel gestalten» an der ZHAW. Winterthur, 19. Mai 2015.
- Wilhelm, Elena, 2015b. **Kritik als Praxis: von Impact Faktoren, Exzellenzgraden und Audits zur Wissenschaft als kritisch-reflexives Projekt. Keynote**. In: Jahrestagung der AQ Austria, Wien, 1. Oktober 2014.
- Wilhelm, Elena, 2017b. **Wozu Qualitätskultur?** Referat. In: Bürgenstock-Konferenz. Luzern, 8. Januar 2017.
- Wilhelm, Elena, 2018b. **Die Hochschule als offene Plattform? Eine Kritik der Agilität. Referat**. In: Berinfor-Tagung «Mit mehr Agilität die Hochschule gestalten», Zürich, 14. November 2018.
- Wilhelm, Elena, 2019b. **Aufklärung und Wissenschaft in der Krise: Zur institutionellen Wende wissenschaftlicher Verantwortung**. Referat. In: Tagung «Wissenschaft in der Gesellschaft: Selbst-

und Fremdwahrnehmung von Qualität und Verantwortung». Organisiert vom Zentrum für Wissenschaftsmanagement, Speyer. Wissenschaftszentrum Bonn. 2. Juli 2019.

Wilhelm, Elena, 2020b. **Die Pädagogische Hochschule: eine empiriefreie Kritik, eine theorieleose Utopie und ein paar Anregungen für ihre Zukunft. Referat.** In: Tagung «Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkulturen im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug». Zürich, 15.11.2019.

Wilhelm, Elena, 2024a. **Umbau statt Ausbau: die Hochschule im Zeichen von Weiterbildung und lebenslangem Lernen. Keynote.** In: Jahrestagung der AQ Austria. Wien, 22. September 2022.

Interviews

Statement zur Wechselwirkung der Nachhaltige Entwicklung und dem Lifelong Learning. In Nachhaltigkeitsbericht der ZHAW 2023.

https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/fokusthemen/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht/DE_ZHAW-Nachhaltigkeitsbericht-2023.pdf

Die ZHAW ist nicht mehr dieselbe Hochschule wie vor der Pandemie. In: whazUp März 2023.

<https://wahzup.zhaw.ch/artikel/die-zhaw-ist-nicht-mehr-dieselbe-hochschule-wie-vor-der-pandemie>

Wo an der ZHAW über die Hochschule geforscht wird. Beitrag über die Hochschulentwicklung / Hochschulforschung an der ZHAW. In: IMPACT ZHAW, Nr. 54, September 2021, S. 20-21.

<https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/medien/zhaw-impact/2021/ZHAW-Impact-54-03-2021.pdf>

Statement zur Arbeit im Nachhaltigkeitsausschuss der ZHAW. In: IMPACT ZHAW, Nr. 55, November 2021. [https://impact.zhaw.ch/de/artikel/weshalb-engagieren-sie-sich-im-](https://impact.zhaw.ch/de/artikel/weshalb-engagieren-sie-sich-im-nachhaltigkeitsausschuss-der-zhaw)

[nachhaltigkeitsausschuss-der-zhaw](https://impact.zhaw.ch/de/artikel/weshalb-engagieren-sie-sich-im-nachhaltigkeitsausschuss-der-zhaw)

Hochschule in Bewegung. Für eine zukunftsfähige Gesellschaft. In: IMPACT ZHAW, Nr. 28, März

2015. <https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/medien/zhaw-impact/zhaw-impact-gruenderfieber-2815.pdf#page=8>

ZHAW-Lifelong-Learning-Strategie: Mehr als nur Weiterbildung. Interview im IMPACT ZHAW, Nr.3, September 2020. <https://impact.zhaw.ch/de/artikel/zhaw-lifelong-learning-strategie-mehr-als-nur-weiterbildung>

Anhang

Hochschulforschung an der ZHAW

Einleitung: Wissenschafts- und Hochschulsystem im Wandel

In komplexen heterarchischen Wissensgesellschaften werden grosse Erwartungen an die Generierung von belastbarem Wissen und die Schaffung von Innovationen gestellt (Voßkuhle 2008: 16; Schuppert 2007: 291). Zur Problemlösung werden verschiedene Akteur:innen – auch die Wissenschaft – miteinbezogen. Hochschulen sind zentrale Institutionen in der Wissensgesellschaft (Willke 1995; Willke 2000: 91; Voßkuhle 2008: 18). Dies hat zur Folge, dass das Wissenschafts- und Hochschulsystem in modernen Gesellschaften wächst. Das lässt sich beispielsweise am Wachstum der Studierendenquote (BFS 2021) und der damit verbundenen Bereitstellung von Infrastruktur (FUTURE 2019) oder der Aufwertung und Ausweitung der Forschungsfunktion von Hochschulen aufzeigen (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 (Meier/Schimank 2002). Zudem existieren Prozesse der Binnendifferenzierung von einzelnen Hochschulen, die sich an neuen Studienangeboten, Organisationseinheiten 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 (Schuppert 2006: 459; Schneider/Kenis 1996) steuert, werden Hochschulen immer mehr aus dem administrativen Bereich des Staates entlassen (Jarren 2016: 41; Baschung et al. 2011). 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» (Hüther/Krücken 2016: 60; Lange/Schimank 2007: 541-542).

Die institutionelle Differenzierung und der Autonomiegewinn führen zu einem Wettbewerb unter den Hochschulen (Hüther/Krücken 2016: 59). Die Verteilung materieller Ressourcen und die institutionelle Absicherung forcieren diesen Wettbewerb, so dass Hochschulen zunehmend zu Wettbewerbsakteurinnen werden (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 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 (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 Hochschulforschung an der ZHAW schafft hierfür eine wichtige Grundlage.

Verständnis der Hochschulforschung

Wir verstehen Hochschulforschung an der ZHAW als ein Forschungsfeld und nicht als eine Disziplin (Pasternack 2006: 108). In diesem Feld wird *Forschung über Hochschulen und Hochschulbelange* mittelbar und unmittelbar zuhanden der Hochschulleitung bzw. der ZHAW durchgeführt (vgl. auch Winter/Krempkow 2013: 6/10; Teichler 2008: 65; für einen Überblick über die Hochschulforschung in der Schweiz vgl. Probst/Wassmer 2021).

Dies hat zur Konsequenz, dass Hochschulforschung an der ZHAW erstens theoretisch und methodologisch fundiert und dem aktuellen Forschungsstand entsprechen muss und zweitens, dass auf dieser Grundlage systematisches Wissen entwickelt und aufbereitet wird, das für das praktische Gestaltungshandeln an der ZHAW relevant ist (= strategisches Wissen) (Teichler 2015b: 816; 2008: 66; Pasternack 2006: 108-109).

Wir differenzieren zwischen Forschung mit Blick nach innen Forschung mit Blick nach aussen.

Hochschulforschung mit Blick nach innen führen wir im Auftrag von internen Auftraggebern, insbesondere des:der Rektor:in sowie der Hochschulleitung durch. Für sie wird auch der Begriff der innerinstitutionellen Hochschulforschung («institutional research») verwendet. Dabei handelt es sich um organisationale Selbststudien, mit denen die ZHAW Informationen über ihre eigenen internen Vorgänge und über die Effektivität, mit der sie ihre Ressourcen nutzt aufbaut (Rourke/Brooks 1966: 44 zitiert in: Auferkorte-Michaelis 2008: 87). Der Grad der Anwendungsorientierung ist hierbei höher, da in der Regel unmittelbar im Dienst der ZHAW geforscht wird (Winter/Krempkow 2013: 50).

Hochschulforschung mit Blick nach aussen («higher education research») ist zweifach zu differenzieren: Erstens im Auftrag eines internen Auftraggebers mit einer unmittelbaren Verwertungslogik. Diese Analysen erfolgen immer im Hinblick auf die Entwicklung der ZHAW. Zweitens freie Forschung. Diese Analysen sind losgelöst von konkreten Interessen der ZHAW, was jedoch nicht heisst, dass die Erkenntnisse nicht auch einen Mehrwert für das Verständnis oder die Entwicklung der Hochschule bieten können. Hochschulforschung mit Blick nach aussen machen in der Abteilung Hochschulentwicklung der ZHAW einen kleinen Teil aus. Nebst der Generierung von Wissen tragen sie auch zur Verankerung in der Scientific Community bei.

Quellen

- 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.
- Baschung Lukas/Goastellec, Gaële/Leresche, Jean-Philippe (2011): Universities' Autonomy in Times of Changing Higher Education Governance: A study of the Swiss academic labour market. In: Tertiary Education and Management 17(1), S. 51-64.
- BFS (2021): BFS - SHIS-studex. Tertiärstufe – Hochschulen. Unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/tertiaerstufe-hochschulen.html> (01.10.2021).
- 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/de Boer, Harry/Weyer, Elke (2013): Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited. In: Higher Education 65, S. 5-23.

- Fumasoli, Tatiana/Lepori, Benedetto (2011): Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. In: Higher Education 61, S. 157-178.
- FUTURE (2019): Gemeinsames Positionspapier der Schweizer Hochschulen und der Institutionen der Forschungs- und Innovationsförderung, Bern. Unter: https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Strategische_Planung/FUTURE_Positionspapier_BFI_21-24_D_def.pdf (01.10.2021).
- 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 Aeppli, Referate zur Tagung vom 16. April 2015 an der Universität Zürich. Zürich, S. 40-45.
- Krücken, Georg (2017): Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. In: Beiträge zur Hochschulforschung 39, H. 3-4, S. 10-29.
- 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.
- Loprieno, Antonio (2016): Forschungsleistungen messen. Ein geisteswissenschaftlicher (oder post-rektoraler?) Blick auf die SUK-Programme B 05 und P3. Präsentation am CHESSTalk am 15. Dezember 2016. Zürich. Unter: https://www.chess.uzh.ch/dam/jcr:a7f8a473-a6db-4e80-addf-9bb4512b5a93/Loprieno_Messung%20von%20Forschungsleistungen_15.12.26.pdf (01.10.2021).
- Meier, Frank/Schimank, Uwe (2010): Organisationsforschung. In: Simon, Dagmar/Knie, Andreas/Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 106-117.
- Pasternack, Peer (2006): Was ist Hochschulforschung? Eine Erörterung anlässlich der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung. In: HSW 3, S. 105-112.
- Probst, Carole/Wassmer, Christian (2021): Hochschulforschung in der Schweiz : Autorinnen und Autoren sowie Themen zwischen 2009 und 2018. In: Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften 43; H. 3, S. 415-429.
- Rourke, Francis E./ Brooks, Glenn E. (1966): The Marginal Revolution in Higher Education. Baltimore.
- 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: Jarren, Otfried/Lachenmeier, Dominik/Steiner, Adrian (Hrsg.): Entgrenzte Demokratie? Herausforderungen für die politische Interessenvermittlung. Baden-Baden: Nomos, S. 287-307.
- Teichler, Ulrich (2015): 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 (2008): Hochschulforschung international. In: Zimmermann, Karin/Kamphans, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 65-85.

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.

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 (01.10.2021).