

Dokumentation Zukunftsworkshop Lehre

1	EINLEITUNG	2
2	IDEE.....	3
2.1	HINTERGRUND	3
2.2	BLICK NACH VORNE	4
3	KONZEPT	5
3.1	ZIELE	5
3.2	SZENARIO-TECHNIK.....	5
3.3	ROADMAPPING.....	8
3.4	UMSETZUNG	10
4	PLANUNG DES WORKSHOPS	12
4.1	MODERATION.....	12
4.2	DOKUMENTATION	13
4.3	WORKSHOP-BESTANDTEILE.....	13
4.3.1	<i>Keynote</i>	13
4.3.2	<i>Arbeitsgruppen</i>	14
4.3.3	<i>Abschlussrunde</i>	14
4.4	WORKSHOP-PROGRAMM.....	15
5	DER WORKSHOP-TAG	16
5.1	ERÖFFNUNG	16
5.2	KEYNOTE	16
5.3	ARBEITSGRUPPENPHASE I – KONKRETISIERUNG DER SZENARIEN	18
5.4	ARBEITSGRUPPENPHASE II – AUSARBEITUNG MÖGLICHER ENTWICKLUNGSPFADE.....	20
5.5	ERGEBNISPRÄSENTATION.....	21
6	FAZIT	22

(Auf Basis von Jochen Daniel, Abteilung Lehrentwicklung)

1 Einleitung

„Szenarien sind Geschichten über die Zukunft, die Menschen bewegen, etwas zu tun.“

Ulrich Golüke

Diese Dokumentation beinhaltet Informationen zum **Zukunftsworkshop Lehre**, der am 14. Januar 2011 an der Universität Freiburg im Rahmen der Zukunfts- und Dialogwerkstatt stattfand.

Die mit dem Zukunftskongress im Herbst 2007 begonnene und in weiteren Veranstaltungen fortgeführte **Zukunfts- und Dialogwerkstatt** hat sich zum Ziel gesetzt, neue Spielräume für die Universität Freiburg zu eröffnen und dadurch einen Beitrag zur zukünftigen Handlungsfähigkeit zu leisten. Um in diesem Rahmen eine Veranstaltung für den Bereich der Hochschullehre durchzuführen stellte die Universitätsverwaltung einen Antrag an den aus Studiengebühren finanzierten Innovationsfonds. Nach dem positiven Votum des studentischen 12er-Rates und der Genehmigung des Antrags wurden durch die Abteilung Lehrentwicklung die Antragsideen zu einem tragfähigen Konzept entwickelt und basierend darauf der Zukunftsworkshop umgesetzt.

Am 14. Januar 2011 arbeiteten über 80 Universitätsangehörige aller Statusgruppen mit verschiedenen **Szenarien zur Zukunft der Hochschulentwicklung** und entwickelten dabei verschiedene Perspektiven auf die Lehre an der Universität Freiburg im Jahre 2030.

2 Idee

2.1 Hintergrund

Während des Bildungsstreiks 2009 wurde dem Rektorat ein studentischer Forderungskatalog überreicht, in dem unter anderem gefordert wurde, die **Grundlagen von Lehren und Lernen kritisch zu hinterfragen**. Mit der Durchführung des Zukunftsworkshops Lehre reagierte das Rektorat damit auf die studentischen Forderungen und nutzte den Rahmen der Zukunfts- und Dialogwerkstatt zu einer zukunftsgerichteten Reflektion von Lehren und Lernen an der Universität Freiburg.

Die Zukunfts- und Dialogwerkstatt der Universität Freiburg ist ein Mittel, durch spielerisch-kreative Impulse zur Organisationsentwicklung der Hochschule beizutragen. Sie bietet dabei einen hervorragenden Rahmen, um mit wechselnden Methoden und Akteur/innen die **Handlungsfähigkeit der Hochschule** vor dem Hintergrund steten Wandels zu sichern: Gerade das Lehren und Lernen an Hochschulen war und ist ständigen Veränderungen unterworfen. Gegenwärtige Beispiele dafür sind die politische gewollte Schaffung eines einheitlichen europäischen Bildungsraumes im Zuge der Bologna-Reform, der zuvor in diesem Ausmaß ungekannte internationale Austausch von Lehrenden und Studierenden oder der Einfluss von Informationstechnologie und Internet auf Forschung, Lehre und Lernen. Gleichzeitig finden sich in der fast 800 Jahre währenden Geschichte der westlichen Universität trotz vielfacher wissenschaftlicher, politischer, technischer und sozialer Umbrüche, immer wieder mehr oder minder stabile Kontinuitäten, die dem Diktum der Veränderung widersprechen. Ein Beispiel ist die Organisation vieler Universitäten in Fakultäten und Disziplinen mit den daraus resultierenden Lehrtraditionen.

Diese spezifische Mischung aus reichem Erbe und daraus resultierenden Pfadabhängigkeiten und der Notwendigkeit, sich in der schnelllebigen Bildungslandschaft stets aufs Neue zu behaupten, kennzeichnet die Organisation Universität im 21. Jahrhundert. Daraus folgt, dass die Universität sich sowohl mit ihrer bisherigen als auch mit ihrer zukünftigen Entwicklung beschäftigen muss. Der Zukunftsworkshop war ein Ansatz, sich außerhalb des Tagesgeschäfts mit dem zweiten Aspekt zu beschäftigen. Die Grundannahme war dabei, dass die **Reflektion** der gegenwärtigen und sich abzeichnenden zukünftigen Entwicklungen und Veränderungen an der Universität dieser dabei helfen kann, gerade in einer Zeit vieler Umbrüche **Orientierung und Planungsfähigkeit zu erhalten**.

Die Auseinandersetzung mit der Zukunft steht allerdings vor dem grundlegenden Problem, dass ihr Gegenstand sich jeglichem direkten Zugriff entzieht. Es konnte deshalb nicht das Ziel sein, die Zukunft der Lehre präzise vorherzusagen. Vielmehr ging es darum, **Visionen von der Zukunft der Lehre** unter verschiedenen Annahmen und Perspektiven zu erstellen und zu diskutieren. Durch den Diskurs sollten normalerweise implizite Werte, Meinungen und Vorstellungen expliziert und ein wichtiger Teil der Organisationskultur der Universität Freiburg transparent gemacht werden.

2.2 Blick nach vorne

Vor diesem Hintergrund entwickelte sich die Idee, im Rahmen der Zukunfts- und Dialogwerkstatt einen Workshop zu veranstalten, der mit der Lehre eine der Hauptaufgaben der Universität in den Blick nimmt. Der Workshop sollte sich dabei der **Methoden der Zukunftsforschung**, wie z.B. Szenario-Techniken oder Delphi-Befragungen bedienen. Angeregt wurde die Verwendung derartiger Methoden durch Herrn Prof. Roland Hefendehl (Juristische Fakultät), der sich für eine verstärkte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Zukunftsforschung an der Universität Freiburg einsetzte.

Die Erwartung war, dass dieser Workshop die auf vielen Ebenen und unter Beteiligung von Verwaltung, Lehrenden und Studierenden vorgenommenen erfolgreichen Anstrengungen zur Verbesserung der Lehre um eine langfristige Perspektive ergänzen und mögliche Impulse auch für konkrete Entwicklungsprojekte liefern könne. Angesichts der breiten Thematik, der Komplexität der Methode und der möglichst breiten und heterogenen Beteiligung war gleichzeitig klar, dass dieser Workshop nicht als abschließende, zukünftiges Handeln vorschreibende Veranstaltung angelegt werden konnte. Im Einklang mit der grundsätzlichen Idee der Zukunfts- und Dialogwerkstatt war die Erwartungserhaltung vielmehr, durch ungewohnte Methoden und die Einbindung unterschiedlicher Akteure neue und vielfältige Blickwinkel auf die universitäre Lehre zu ermöglichen und dadurch den **inneruniversitären Diskurs** voranzubringen.

3 Konzept

3.1 Ziele

Ein Ergebnis aus dem vorangegangenen Workshop zur strategischen Identität im Rahmen der Zukunfts- und Dialogwerkstatt war „eine Vorstellung von Universität als Institution, die sich übergeordnet mit den Werten frei, offen, schöpferisch und zukunftsorientiert fassen lässt.“¹ Diese Vorstellung sollte nun für den Bereich der Lehre weiterentwickelt werden. Wie bei den bisherigen Veranstaltungen sollte dabei **sowohl methodisch als auch inhaltlich innovativ** gearbeitet und damit auch das Format der Zukunfts- und Dialogwerkstatt in der universitären Gemeinschaft weiter verankert werden. Deswegen setzte die Zukunftswerkstatt stark auf Methoden der Zukunftsforschung und weniger stark auf hochrangige Teilnehmende bzw. Input durch renommierte Experten. Dadurch sollten die folgenden Ziele erreicht werden:

- Eine möglichst breite Beteiligung von Studierenden, Lehrenden und sonstigen Universitätsangehörigen.
- Die Förderung des inneruniversitären Austauschs zum Thema Lehre und dadurch generell einen höheren Stellenwert für Lehrentwicklung innerhalb der Universität.
- Über die Arbeit mit Szenarien neue Handlungsräume für die Universität Freiburg zu öffnen.
- Das Bewusstsein für mögliche zukünftige Herausforderungen an die Lehre schärfen und zu schnellerem Erkennen und größerer organisationaler Handlungskompetenz beitragen.
- Abrufen und Kommunizieren, was an der Universität bereits praktiziert wird aber noch nicht (allen) bekannt ist
- Fokus auf Lehrkultur statt auf formale, technische Mechanismen
- Auftakt für einen stärkeren inneruniversitären Dialog über die Lehre: langfristige Dialoge fördern statt Arbeitsgruppen aufbauen

3.2 Szenario-Technik

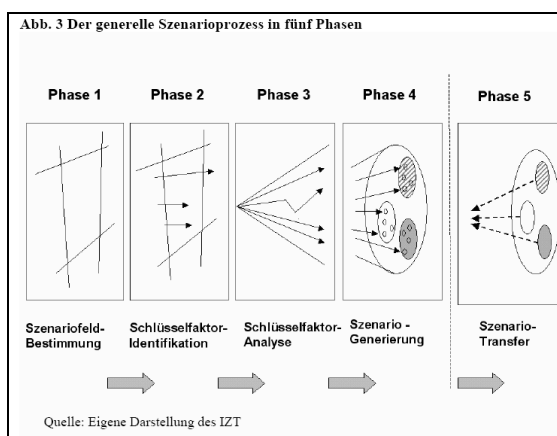
Um diese Ziele zu erreichen, sollte der Blick in die Zukunft methodisch abgesichert und das kreative Potential der Teilnehmenden ausgeschöpft werden. Zentraler Bestandteil war dabei die Szenario-Technik, mit deren Hilfe grundsätzlich die Wahrscheinlichkeit verringert werden soll, zukünftig eingetretenen Entwicklungen mit einem „Wir hätten es wissen können“ gegenüber stehen zu müssen. Seit diese wohl bekannteste Methode der Zukunftsforschung in den 70er Jahren bei Shell entwickelt wurde, hat sie sich rasant verbreitet und ausdifferenziert. Der Grundgedanke ist, alternative

¹ „Gesamtbetrachtung — Die Zukunfts- und Dialogwerkstatt der Universität Freiburg,” http://www.zukunftswerkstatt.uni-freiburg.de/zukunftswerkstatt_2008/gesamtbetrachtung (zugegriffen am 12.10.2010).

Entwicklungspfade zu identifizieren und zu beschreiben, Entscheidungspunkte und Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln und Folgen möglicher Handlungen zu analysieren. Ein Szenario beschreibt dabei nicht tatsächliche Entwicklungen, sondern liefert eine verdichtete **Darstellung einer möglichen Zukunft**. Auf der Grundlage vorher definierter Bedingungen wird ein plausibles und in sich stimmiges Bild der Zukunft entwickelt, aus welchem dann Chancen, Risiken und strategische Optionen abgeleitet werden können.

„Konfrontiert mit der Notwendigkeit langfristiger Investitionsentscheidungen in einem sich zunehmend schneller wandelnden Marktumfeld, hat sich die Szenario-Methode [...] immer mehr als eines der Standardinstrumente strategischer Planungen in Organisationen etabliert.“² Gleichzeitig gehört diese in vielen Bereichen erprobte Methode keinesfalls zum Standardrepertoire universitärer Veranstaltungen – somit bot sich hier die Möglichkeit, auch auf methodischer Ebene neue Impulse in die Organisation Universität zu geben. Als **Zielhorizont** wurde das **Jahr 2030** genommen, um einen hinreichend weit entfernten Zeitraum in den Blick zu nehmen. Zum einen sind z.B. für das Jahr 2020 viele Grundentscheidungen bereits gefallen und ein visionärer Ausblick würde mit realen Hochschulpakten und Exzellenzpfaden eingeengt werden. Andererseits wäre ein noch weiterer Ausblick (2050, 2100) zwar aus Sicht der Zukunftsforschung reizvoll und hätte sicherlich noch mehr Spielraum für neue Ideen und Ansätze geliefert – für die vorliegende Fragestellung war es aber wichtig, einen Horizont zu haben, der für die Akteure relevant ist und in absehbarer Zeit Realität werden kann. Der Kontext der Zukunfts- und Dialogwerkstatt verlangte keine technologischen Träumereien ohne jeglichen Gegenwartsbezug, sondern gerade den Blick nach vorne aus der gegenwärtigen Situation heraus: Die Beteiligten sollten die Szenarien nachvollziehen können und als vielleicht unwahrscheinliche und/oder wenig wünschenswerte, aber jedenfalls **mögliche Entwicklungen** betrachten.

Die Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen der Szenariomethode folgt einem generellen, fünfphasigen Prozess von der Szenariofeld-Bestimmung bis zum Szenario-Transfer (siehe Abb.).³



² Roehl, Heiko und Minx,Eckard: "Die Szenario-Technik," *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 4 (2006), S. 78-81, hier S. 78.

³ Kosow, Hannah und Robert Gaßner: Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien, Werkstattbericht, 103, Berlin: IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung 2008, S. 20, http://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_WB103.pdf (zugegriffen am 23.9.2010).

In der konkreten Umsetzung ergab sich nun das Problem, dass die meisten Szenarioprozesse für diese Phasen viel Aufwand benötigen. Das Erstellen von in sich konsistenten und glaubwürdigen Szenarien nimmt viel Zeit und Ressourcen in Anspruch: **Je realistischer und damit brauchbarer ein Szenario** (oder gar mehrere verschiedene) **sein soll, desto höher ist der Aufwand, dieses zu konstruieren**. Einen kompletten Szenarioprozess in einem einzigen Workshop zu durchlaufen führt – wenn überhaupt – nur zu äußerst oberflächlichen und damit unbefriedigenden Ergebnissen. Gleichzeitig war jedoch klar, dass ein mehrmonatiger, arbeitsintensiver Prozess zur Erarbeitung eigener Szenarien mit den verfügbaren Ressourcen kaum zu organisieren und auch das Ziel einer breiten Partizipation bei solch einem Format nicht zu erreichen gewesen wäre.

Aus diesem Grund wurde hier ein **Ansatz verfolgt, der auf bestehenden Szenarien aufsetzt und diese für die vorliegende Fragestellung adaptiert**. Ein interessantes Projekt in diesem Kontext war das großangelegte Hochschule@Zukunft⁴. In Großbritannien verfolgt das Futurelab / horizonz ebenfalls einen Ansatz, der für den Bildungsbereich auf der kreativen Auseinandersetzung mit Szenarien in überschaubaren Bearbeitungszeiträumen setzt. Im Rahmen der Zukunftswerkstatt sollte also in Phase 4 (Szenario-Generierung) eingestiegen und hauptsächlich die 5. Phase (Szenario-Transfer) des erwähnten generellen Szenarioprozesses erarbeitet werden. Im Fokus stand die Frage, wie und mit welchen Weichenstellungen der Weg zu den aufgezeigten Zukünften zu meistern wäre. Dadurch sollten sowohl als wahrscheinlich eingeschätzte als auch normative Zukunftsbilder integriert werden.

Als Ausgangspunkt für den Zukunftswerkshop Lehre wurde schließlich ein Szenariopakete der OECD gewählt. Die **Four Future Scenarios for Higher Education** der **OECD** passten thematisch und methodisch. Da sie von einer angesehenen internationalen Organisation in einem mehrjährigen intensiven Prozess unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure erarbeitet wurden, erschienen sie als verlässliche Basis. Außerdem wurden die Szenarien bereits in verschiedenen Kontexten eingesetzt; so arbeitete z.B. eine Konferenz auf Ebene der OECD-Bildungsminister mit ihnen.⁵ Die vier Szenarien wurden durch das **OECD Centre for Educational Research and Innovation** (CERI) im Rahmen des University Futures Projekts entwickelt, um strategischen Wandel im Bereich der Hochschulbildung zu unterstützen.⁶ Basierend auf einer zweidimensionalen Unterscheidung zwischen Regierung/Verwaltung vs. Marktkräfte und nationalem vs. internationalem Fokus wurden vier Welten generiert.⁷ Dies hatte für den vorliegenden Zweck den Vorteil, nicht nur mit einem Szenario mit zufällig gewählten Faktoren zu arbeiten, sondern durch die Verwendung von vier kontrastierend entwickelten Welten einen breiteren Möglichkeitshorizont aufzuspannen. Die englischsprachigen Originalszenarien

⁴ Vgl. http://www.institutfutur.de/docs/Hochschuldelphi2030_Leipzig_Praesentation_add_small.pdf

⁵ "Meeting of OECD Education Ministers, 27-28 June 2006, Athens - Chair's Summary," <http://www.oecd.org/dataoecd/62/21/37032873.pdf> (zugegriffen am 27.10.2010).

⁶ Vgl. zum methodischen und inhaltlichen Hintergrund: Stéphan Vincent-Lancrin: "Building Futures Scenarios for Universities and Higher Education: an international approach," *Policy Futures in Education* 2/2 (2004), S. 245-263; Vincent-Lancrin, S.: "What is changing in academic research? Trends and futures scenarios," *European Journal of Education* 41/2 (2006), S. 169-202.

⁷ "Presentation: Future scenario's for higher education by Dirk van Damme," S. 11, <http://www.oecd.org/dataoecd/46/22/41889307.ppt> (zugegriffen am 3.11.2010).

der OECD umfassen jeweils zwei Seiten und skizzieren Bilder der zukünftigen Entwicklung der Hochschullandschaft. Sie sind unterschiedlich genug, um interessante Diskussionen zu ermöglichen und bieten dennoch ausreichend Freiraum für quer liegende Entwicklungen. Charakterisiert werden können sie wie folgt:

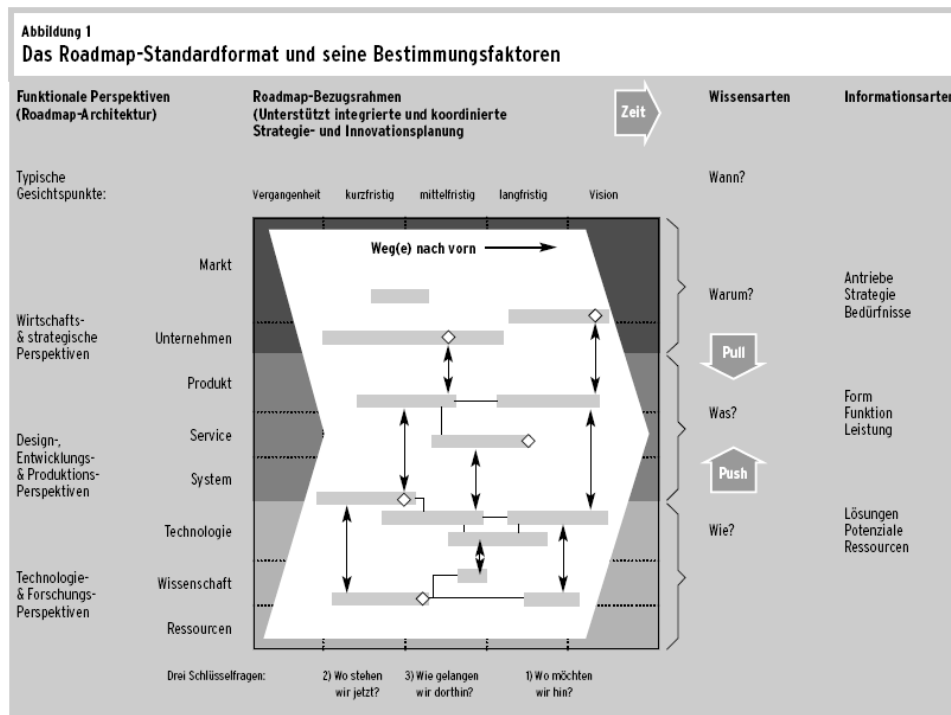
- 1.) Szenario **Open Networking**: Die Hochschullandschaft ist gekennzeichnet durch starke Internationalisierung und intensive Vernetzung zwischen Institutionen, Lehrenden, Lernenden und gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Akteuren. IT-Entwicklungen verstärken den Trend zu Modularisierung, Standardisierung, Englisch als Lehrsprache, Online-Verfügbarkeit von Veranstaltungen und mehr Raum für individuelle Projekte der Studierenden. Es kommt zu einer Annäherung von Berufsausbildungsinstitutionen und Teilen der Hochschullandschaft.
- 2.) Szenario **Serving Local Communities**: Die Hochschulen sind regional eingebettet und richten sich in Forschung und Lehre nach den lokalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen; auch die Finanzierung erfolgt hauptsächlich im regionalen Rahmen. Lediglich Eliteinstitutionen sind international vernetzt. Insgesamt sinkt die Bedeutung der Forschung gegenüber der Lehre. Geforscht wird vor allem in wirtschaftlich relevanten Bereichen. Die Universitäten gleichen sich anderen Bildungsinstitutionen an. Lebenslanges Lernen und kontinuierliche Qualifizierung im beruflichen Bereich gewinnen an Bedeutung.
- 3.) Szenario **New Public Responsibility**: Die Hochschulbildung wird weiterhin überwiegend öffentlich finanziert, bei zunehmendem Gewicht von Verfahren des „New Public Management“: Marktorientierung, Steuerung durch finanzielle Anreize, Autonomie der Institutionen und breiter gefächerte Finanzierungsquellen. Dadurch verschwimmt die Grenze zwischen privat und öffentlich zunehmend. Reputation durch Forschung wird durch Faktoren wie Lehrqualität und Employability ergänzt. Die Lehre orientiert sich stärker an der Nachfrage der (für das Studium bezahlenden) Studierenden.
- 4.) Szenario **Higher Education Inc.**: In einer voll globalisierten Welt konkurrieren die Hochschulen weltweit darum, Bildungs- und Forschungsdienstleistungen auf kommerzieller Basis anzubieten. Sie konzentrieren sich entweder auf Forschung oder auf Lehre; zwischen Undergraduate- und Graduate-Ausbildung wird ebenfalls klar getrennt. Auf dem globalen Bildungsmarkt werden die besten Forscher/innen und Studierenden stark umworben.

3.3 Roadmapping

Die Szenariotechnik wurde um eine weitere Methode ergänzt, um angesichts des knappen Zeitbudgets eine wirkungsvolle Dokumentation zu ermöglichen. Da sowohl für die Durchführung als auch die Kommunikation der Ergebnisse eine sinnvolle und **ansprechende Visualisierung** wichtig ist, fiel die Wahl hier auf die aus der Technologie-Planung stammende Roadmap-Methodik.⁸ Bei dieser

⁸ Phaal, R., C. J.P Farrukh und D. R Probert: "Technology roadmapping—A planning framework for evolution and revolution," *Technological Forecasting and Social Change* 71/1 (2004), S. 5–26, hier S. 25f.

können Entwicklungen in verschiedenen Ebenen im Zeitablauf sowie die Verknüpfungen zwischen den Ebenen veranschaulicht werden. Dies ermöglicht es dann grundsätzlich, Ideen und Chancen klar zu identifizieren. Das größte Problem von Roadmaps wiederum ist, dass sie ohne klares Ziel kaum Nutzen bringen. Deshalb wurde der Roadmap-Phase mit der Szenarienarbeit eine Art Zielfindungsprozess vorangestellt. Das folgende Schaubild zeigt das Standardformat einer Roadmap:⁹



Wie beim Szenarioprozess war es auch hier sinnvoll, sich auf einzelne Aspekte zu beschränken und diese in das Workshopkonzept zu übernehmen. Zum einen das **Backcasting** (hier: Drei Schlüsselfragen): Nachdem in einem ersten, szenariobasierten Teil die Frage „Wo möchten wir hin?“ gestellt werden sollte, sollte im zweiten Teil über die Fragen „Wo stehen wir jetzt?“ und „Wie gelangen wir dorthin?“ der Weg aus der Zukunft in die Gegenwart „rückwärts“ gezeichnet werden. Da sich Roadmaps außerdem explizit als **Work in Progress** verstehen, war klar, dass keine abschließende „Roadmap Lehre“ erreicht werden kann sondern vielmehr ein fortlaufender Prozess („Roadmapping Lehre“) das Ziel wäre.

Ebenfalls übernommen werden sollte die Idee der verschiedenen Ebenen (**Layer**): Anstelle der in der Standardform aufgezeigten Ebenen (Markt, Unternehmen, Produkt,...) wurden mehrere unterschiedliche, lehrrelevante Perspektiven eingeführt (Studierende, Lehrende, Universität, Standort). Die Vorgabe war dabei, dass diese vier Hauptebenen in Sublayer weiter aufgegliedert werden können. Diese basierten teilweise auf der oben erwähnten inhaltlichen Clusterung zu Beginn der Konzeptentwicklung; sie können grob thematisch abgegrenzt werden; wobei Überschneidungen vorkommen können und sollen: Gerade für das Aufzeigen von Querverbindungen und gekoppelten Entwicklungspfaden eignet sich die Roadmapping-Methode. Die Clusterung sah wie folgt aus:

⁹ Phaal, Robert, Clare Farrukh und D. R. Probert: „Strategisches Roadmapping. Die Verknüpfung von Technologie, Management und Markt,“ *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2 (2007), S. 81-86, hier S. 82.

- 1.) **Studierende 2030:** Fokus auf die Lernenden: Zusammenfassung personenbezogener Trends: Internationalisierung; Gender & Diversity; neue Zielgruppen; Studierendekohorten; akademischer Arbeitsmarkt; demographische Entwicklung; wissenschaftliche Weiterbildung im Kontext von lebenslangem Lernen, Senioren- und Gaststudierenden, Verhältnis Selbst-/Kontaktstudium
- 2.) **Lehrende 2030:** Fokus auf die Lehrenden und den Zusammenhang von Forschung und Lehre: Kann Forschung von der Lehre profitieren?, Fragen nach forschungsbasierter Lehre, Wissenschaftsselbstverständnis, (Lehr-)Qualitätssicherung, Kann Lehre Querdenker fördern?, Anforderungen an Lehrende in vernetzter, digitaler Gesellschaft
- 3.) **Universität 2030:** Fokus auf die institutionelle Ebene: Stellenwert einer Volluniversität, Rolle der Geistes-/Sozialwissenschaften, Interdisziplinarität in der Lehre?, Welche Rahmenbedingungen werden/sollen wirken?, Drittmittel für die Lehre, nachfrageorientierte Finanzierung, angebotsorientiertes Recruiting von Studierenden, Stipendiensysteme, Freiräume zum Querdenken schaffen
- 4.) **Standort 2030:** Fokus auf die Rolle der Universität in der (Bildungs-)Region: Community Engagement, „Global denken, lokal handeln?“ – Regionalität vs. Globalität; Weiterbildung, Lebenslanges Lernen, EUCOR, Dreiländereck, Service Learning

3.4 Umsetzung

Die Umsetzung der Methoden sollte über die Konkretisierung und Ausarbeitung möglicher Entwicklungspfade erfolgen. Dazu wurde vorgesehen, dass sich jeweils eine Arbeitsgruppe mit einem der vier OECD-Szenarien befasste. Die Szenarien sollten dabei den Hintergrund bilden und weniger als exakte Prognosen, sondern als mögliche, zugespitzte Entwürfe, die den Diskurs anregen verstanden werden. Daher stand nicht der Realitätsgehalt der Szenarien im Vordergrund, sondern auf der Basis der Szenarien die Frage: „Was wäre, wenn ...?“. Dazu wurden **zwei Arbeitsgruppenphasen** vorgesehen:

- 1.) In der ersten Arbeitsgruppenphase sollten die allgemein gehaltenen OECD-Szenarien jeweils angepasst werden. Dazu war eine **doppelte Konkretisierung** nötig. Um der Frage nachgehen zu können, was der jeweilige Kontext für die Situation der Lehre an der Universität Freiburg 2030 bedeuten würde, mussten zwei Fragestellungen bearbeitet werden: Was bedeuten diese Annahmen für die Lehre? Und was bedeuten sie für die Universität Freiburg?
- 2.) Nach dieser Skizzierung der Handlungsspielräume im jeweiligen Szenario sollte in der zweiten Arbeitsgruppenphase dann über die Fragen „Wo stehen wir jetzt?“ und „Wie gelangen wir dorthin?“ der **Weg aus der möglichen Zukunft in die Gegenwart** „rückwärts“ gezeichnet werden. Dabei sollte auf unterschiedliche Ebenen eingegangen werden – die oben erwähnten Roadmap-Layer: Welche erwünschten und/oder wahrscheinlichen Entwicklungspfade gibt es für die Lehrenden und Lernenden, die Universität als Institution und schließlich für die Universität in der Region?

Die Ergebnisse dieser Arbeitsschritte sollten direkt in den Arbeitsgruppen festgehalten werden, so dass am Ende der Veranstaltung visuelle Aufbereitungen der vier Welten, möglicher Entwicklungspfade und identifizierter Chancen und Risiken stehen sollten. Ein Zusammenbringen der auf unterschiedlichen Szenarien bestehenden und dadurch sehr heterogenen Bilder war allein schon aus Zeitgründen nicht vorgesehen. Aufgrund des experimentellen Charakters des Zukunftsworkshops blieb die Frage nach der weiteren Verwendung der einzelnen Arbeitsgruppenergebnisse bewusst offen.

4 Planung des Workshops

4.1 Moderation

Bei einem **Vorbereitungstreffen** im Dezember 2010 lernten sich Moderator/innen und Veranstalter gemeinsam kennen und diskutierten intensiv das Workshopkonzept. Hierbei wurde der vorgesehene Ablauf nochmals angepasst und sich auf gewisse Moderations- und Visualisierungsstandards bzw. -freiräume geeinigt:

1.) Allgemeine Regeln

- a. Phantasie, Kreativität und Dynamik der Teilnehmer/innen spielen eine wichtige Rolle, sollen aber im Rahmen der Szenarien entfaltet werden.
- b. Es kann ein Einstieg in das Thema gegeben werden bzw. eine Absprache darüber, wie miteinander gearbeitet werden soll.
- c. Zeitpunkt verabreden, an dem man zu einem Ende gekommen sein muss, damit z.B. Ergebnisse noch festgehalten werden.
- d. Es muss eine Möglichkeit zur Kritik und Distanzierung (von den vorgegebenen Szenarien) gegeben werden.
- e. Es darf keine direkte Zuschreibung geben: die Beteiligten agieren nicht als Repräsentanten von Statusgruppen oder Fachbereichen, die Workshopergebnisse basieren auf der Auseinandersetzung mit Szenarien und sind in diesem Sinne keine verpflichtenden Ergebnisse einer Arbeitsgruppe, hinter der jeder Teilnehmende vollumfänglich stehen würde.
- f. Notwendige Zwischenschritte sollen (mit Fotos) dokumentiert werden.
- g. Die Moderator/innen erstellen im Anschluss an die Veranstaltung eine Kurzdokumentation bzw. ein Protokoll, das die Arbeit in den Arbeitsgruppen und die Ergebnisse nachvollziehbar macht.

2.) Gestaltung der Plakate

- a. Jede Arbeitsgruppe erstellt einheitliche Plakate
 - i. Konkretisierung und Anpassung des Szenarien für die Universität Freiburg (Arbeitsgruppenphase I)
 - ii. Darstellung der Roadmap mit Entwicklungspfaden und möglichst auch den Layern (Arbeitsgruppenphase II)
 - iii. Ein freies Plakat: Möglichkeit zur Distanzierung, Kritik, andere wichtige Punkte (optional)

- b. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse soll gegeben sein, ergibt sich aber über die thematische Festlegung, weniger über eine gleiche Gestaltung.
 - c. Die Sicht der Teilnehmer auf das Thema kann in das Poster mit aufgenommen werden. Auch unterschiedliche Sichtweisen einzelner Statusgruppen können festgehalten werden – hierbei ist aber wieder zu beachten, dass kein Repräsentationseindruck entsteht!
- 3.) Für die beiden Workshopphasen wurden folgende Aspekte zusätzlich festgehalten:
- a. Workshopphase I: Grundsätzlich: Es soll auf Basis des Szenarios und nicht über das Szenario diskutiert werden. Es muss verdeutlicht werden, dass das jeweilige Szenario ein Gedankenspiel ist, auf das sich eingelassen werden soll. Es geht weniger um Präzision, wahrscheinliche oder gewünschte Details sondern um das kreative Denken über das Hier und Jetzt hinaus
 - b. Workshopphase II: Ziel: Das angepasste Szenario soll aus verschiedenen Perspektiven durchdiskutiert und in eine Roadmap überführt werden

4.2 Dokumentation

Mit den Moderator/innen wurde festgelegt, dass die Teilnehmenden die erarbeiteten Punkte selbst auf Metaplanwänden festhalten, so dass diese eine **möglichst große Gestaltungsfreiheit** hatten und nicht durch vorgegebene Visualisierungsregeln eingeschränkt werden sollten. Diese und eventuelle Zwischenschritte wurden fotografisch festgehalten.

Bei den beiden Plenumsphasen (Eröffnung und Abschlussrunde) wurde der **Ton mitgeschnitten**. Eine Auswahl der Fotos wurden nach dem Workshop in das universitäre Bildarchiv eingespeist (siehe www.freikon.uni-freiburg.de, Suche nach „Zukunftsworkshop Lehre“).

Für Audio- und Foto-Aufnahmen wurden von allen Teilnehmenden **schriftliche Einverständniserklärungen** eingeholt.

4.3 Workshop-Bestandteile

Das konkrete Programm des Workshops gliederte sich in einen Auftakt mit der Begrüßung durch den Rektor der Albert-Ludwigs-Universität, Herrn Prof. Dr. Schiewer, und eine anschließende Keynote zur Einführung in die Thematik, zwei Arbeitsgruppenphasen und einer Abschlussrunde.

4.3.1 Keynote

Der Workshop war explizit ohne externe Akteur/innen vorgesehen. Eine Ausnahme bildete neben der Moderation lediglich noch die Keynote. Zur **Einführung in den Zukunftsworkshop** war vorgesehen,

die OECD-Szenarien nochmals kurz vorzustellen, auf die Herkunft und Entstehungsgeschichte der Szenarien einzugehen und Raum für Fragen zu lassen.

Dazu wurde der Leiter des für die Szenarien zuständigen **OECD Centre for Educational Research and Innovation** (CERI) in Paris von Herrn Prof. Dr. Schanz kontaktiert. Herr Prof. Dirk van Damme konnte den Termin jedoch nicht wahrnehmen und verwies an Dr. Stéphan Vincent-Lancrin (Senior Education Analyst), der bei der Szenarientwicklung selbst maßgeblich beteiligt war und über den Entstehungsprozess auch publizierte. Leider konnte dieser ebenfalls den Termin nicht wahrnehmen und bot an, dass eine Referentin aus seinem Team, Frau Kiira Kärkkäinen (Junior Education Analyst), nach Freiburg kommen könnte. Mit Frau Kärkkäinen wurde vorab die Erwartungshaltung abgeklärt und sich auf eine 20-minütige einführende Keynote mit anschließendem Raum für inhaltliche Nachfragen geeinigt.

4.3.2 Arbeitsgruppen

Basierend auf den vier OECD-Szenarien waren **vier Arbeitsgruppen** vorgesehen, die jeweils von einem Moderator geleitet werden sollten. Die einzelnen Arbeitsgruppen sollten sich jeweils mit nur einem ausgewählten Szenario beschäftigen. Die Zuteilung erfolgte über die Präferenzen der Teilnehmenden, um für hohes Interesse und Motivation an dem Szenario zu sorgen. Es konnten alle Teilnehmenden nach ihrem Erst- oder Zweitwunsch eingeteilt werden. Bei der Verteilung wurde darauf geachtet, dass die Arbeitsgruppen so mit Studierenden, Lehrenden und Mitarbeiter/innen besetzt sind, dass die Perspektiven aller Statusgruppen in allen Arbeitsgruppen vertreten werden. Diese Vertretung sollte aber explizit keine Repräsentation bedeuten, sondern lediglich für eine Perspektivenvielfalt sorgen.

Nach einer kurzen Diskussion über die Präferenzen der Moderator/innen wurden diese folgenden Szenarien zugeteilt:

- Open Networking: Frau Karagiannakis [größere Gruppe, Raum für Kleingruppenarbeit]
- Serving Local Communities: Frau Rosenberger-Balz [kleinere Gruppe]
- New Public Responsibility: Frau Degenhardt [Raum mit Beamer]
- Higher Education Inc.: Herr Dr. Kalkbrenner

4.3.3 Abschlussrunde

Für die verbleibende Zeit (ca. 30 Minuten) war eine **Abschlussrunde** vorgesehen. Hierfür wurden neben einem Moderator, Herrn Dr. Kalkbrenner, vier Personen vor dem Workshop angefragt. Diese wurden so ausgewählt, dass eine **möglichst vielfältiger Blick zurück auf den Workshop Tag** ermöglicht werden konnte – alle Statusgruppen und alle Arbeitsgruppen sollten vertreten sein und auch dem Gender-Aspekt genüge getan werden.

4.4 Workshop-Programm

09.00 Uhr Begrüßung durch den Vizerektor Prof. Dr. Heiner Schanz

Keynote Kiira Kärkkäinen (OECD, Paris)

10.00 Uhr Arbeitsgruppenphase I: Konkretisierung der Szenarien

- Arbeitsgruppe 1 – Szenario Open Networking

Leitung: Frau Karagiannakis

- Arbeitsgruppe 2 – Szenario Serving Local Communities

Leitung: Frau Rosenberger-Balz

- Arbeitsgruppe 3 – Szenario New Public Responsibility

Leitung: Frau Degenhardt

- Arbeitsgruppe 4 – Szenario Higher Education Inc.

Leitung: Herr Dr. Kalkbrenner

12.30 Uhr Mittagessen

13.30 Uhr Arbeitsgruppenphase II: Ausarbeitung möglicher Entwicklungspfade

15.30 Uhr Kaffeepause

16.00 Uhr Ergebnispräsentation und Abschlussrunde

17.00 Uhr Offizielles Ende

anschließend Ausklang, Möglichkeit zum Austausch

5 Der Workshop-Tag

Die folgende Beschreibung des tatsächlichen Ablaufs und der erarbeiteten Materialien basiert auf den Audiomitschnitten der Plenumsphasen, den Fotoprotokollen aus den Arbeitsgruppen sowie den von den Moderator/innen angefertigten Protokollen bzw. Dokumentationen.

5.1 Eröffnung

Der **Rektor** der Universität, Prof. Dr. Schiewer eröffnete den Zukunftsworkshop mit einem knapp 10-minütigen **Grußwort**. Er betonte dabei, dass das ganze Rektorat an diesem Tage ein Humboldt-Labor sei und wolle den Stellenwert der Zukunfts- und Dialogwerkstatt als einzigartiges Organisationsentwicklungsmodell betonen. Im Weiteren verwies Prof. Dr. Schiewer auf den besonderen Hintergrund des Zukunftsworkshops Lehre: den Dialog mit den Studierenden im Zuge des Bildungsstreiks und die Bereitschaft des Rektorats, grundsätzliche Debatten über die Lehrkultur an dieser Universität in Gang zu setzen. Der Zukunftsworkshop als Kommunikationsforum für das Thema Lehre diene dazu, Handlungsspielräume zu eröffnen für Lehrqualität und Lehrkultur und einen langfristigen inneruniversitären Diskussionsprozess auf neuem Niveau zu etablieren. Der Rektor unterstrich dabei die Spannung zwischen aktuellen Rahmenbedingungen (Bologna-Prozess, neue Informationstechnologien, digitale Lernwelt) und traditionellen Strukturen, die Kreativitätspotentiale freisetze. Anknüpfend an die in verschiedenen Orten schon angestoßenen Modelle und Innovationen (z.B. Erfolg beim Wettbewerb Exzellente Lehre) solle mit dem Zukunftsworkshop Lehre nun eine Reflektion über Stand und Perspektiven der Lehre erfolgen, um Orientierung zu geben und Innovationsfähigkeit zu erreichen und dabei nicht technizistisch, sondern mit Blick auf die universitäre Lehrkultur an das Thema heranzugehen. Abschließend erläuterte der Rektor die Szenariotechnik, begrüßte Frau Kärkkäinen und referierte deren Tätigkeitsfeld.

5.2 Keynote

In ihrer Keynote führte **Kiira Kärkkäinen** in die szenariobasierte Arbeit des Workshops ein. Nach einer kurzen Beschreibung ihrer Tätigkeit am OECD Centre for Educational Research and Innovation (CERI) **informierte sie über die vier OECD-Szenarien, ihre Entstehung und Verwendungsmöglichkeiten.**

In ihrem vierteiligen Vortrag widmete sich Frau Kärkkäinen zunächst der Frage nach der grundsätzlichen Bedeutung von Szenarien. Angesichts der Annahme, dass heutige Entscheidungen zukünftige Handlungsspielräume beeinflussen können, leisteten Szenarien einen wichtigen Beitrag zur Reflektion über die ungewisse Zukunft. Szenarien seien dabei keine Prognosen, sondern nützliche Werkzeuge, um kreativ und strukturiert über zukünftige Handlungsoptionen nachzudenken; z.B. entlang der Fragen *Wohin steuern wir? Wohin sollten wir weshalb steuern?* und *Wie könnten wir dorthin kommen?*. Im zweiten Teil erläuterte die Referentin den institutionellen Hintergrund des

mehnjährigen Szenarioprozesses innerhalb des CERI. Im Rahmen des University Futures Projekts zur Zukunft der Hochschulbildung möchte das CERI strategische Reflektionen zu wichtigen Fragestellungen unterstützen, vergangene Entwicklungen und gegenwärtige Veränderungen hervorheben und zukünftige Möglichkeiten und Herausforderungen betonen. Aus der besonderen internationalen Perspektive seien sowohl Trendanalysen zu sechs umfassenden Themenbereichen als auch intensive Diskussionsprozesse mit Beteiligten und Experten durchgeführt worden, auf deren Basis schließlich die Szenarien entwickelt worden seien.

Im dritten Teil referierte Frau Kärkkäinen die vier Szenarien Open Networking, Serving Local Communities, New Public Responsibility und Higher Education Inc. mit den jeweiligen Hauptbestandteilen und verwandten, sich bereits vollziehenden Entwicklungen und verortete die vier Welten in einem Koordinatensystem mit den beiden Dimensionen National / International und angebotsorientierte Verwaltung / nachfrageorientierter Markt: Von den beiden stärker internationalen Szenarien befinde sich Open Networking eher im angebotsorientierten Bereich, wohingegen in Higher Education Inc. freie Marktkräfte eine größere Rolle spielten. In den regional bzw. national geprägten Szenarien spielten wiederum bei Serving Local Communities angebotsorientierte Gesichtspunkte eine größere Rolle als beim stärker nachfrageorientierten New Public Responsibility. Frau Kärkkäinen wies hier daraufhin, dass die Szenarien sich keineswegs gegenseitig ausschließen würden, sondern in ein und demselben Bildungssystem durchaus Merkmale mehrerer Szenarien auftreten könnten.

Im letzten Teil zeigte sie auf, wie man diese Szenarien anwenden könnte. Da die Szenarien eine internationaler Perspektive vorgeben würden, hänge deren Bedeutung immer vom Kontext ab – gerade diese Neutralität gegenüber nationalen oder ideologischen Blickwinkeln mache sie aber zu einer brauchbaren Diskussionsgrundlage. Die vier Szenarien hätten beispielsweise in Ländern wie Dänemark, Australien und Japan als Ausgangspunkt für Fragestellungen auf verschiedenen Ebenen, aus verschiedenen Blickwinkeln oder zu spezifischen Themen gedient. Gleiches sei nun für die Frage der Zukunft der Lehre an der Universität Freiburg entlang der Frage nach dem wahrscheinlichsten bzw. wünschenswertesten Szenario möglich. Abschließend verwies Frau Kärkkäinen auf die Homepage des University Futures Projekts (www.oecd.org/edu/universityfutures) und die dort befindlichen Hintergrundinformationen und Publikationen.

In der anschließenden **Fragerunde** unter Moderation von Herrn Dr. Kalkbrenner wurden verschiedene Aspekte der Präsentation aufgegriffen und kritische Fragen zu Gehalt und Bedeutung der Szenarien an die Referentin gestellt.

- Gefragt nach bereits existierenden Beispielen für die Szenarien, verwies Frau Kärkkäinen auf Spuren in verschiedenen Hochschulsystemen (hoher Anteil privater Finanzierung in Asien; Internationalisierung als Marktvorteil australischer Hochschulen; die Rolle finnischer Universitäten als regionale Entwicklungsmotoren; grenzüberschreitende Forschungsfinanzierung durch das Europäische Forschungsrahmenprogramm). In Reinform seien die Szenarien jedoch nicht anzutreffen.
- Die zweite Frage setzte beim Szenario New Public Responsibility an: Was bedeute die dort vorgesehene Entwicklung zu autonomen und gleichzeitig stärker rechenschaftspflichtigen

Institutionen für die deutschen staatlichen Universitäten, die bereits von starker Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber dem Staat gekennzeichnet seien. Die Referentin führte aus, dass diese Entwicklung zusätzliche Handlungsfreiräume bei stärkerer Kontrolle über die Ressourcenvergabe beinhalte.

- Die Frage, inwiefern unter dem Titel University Futures Projekt die Diversität der Hochschullandschaft berücksichtigt werde, wurde dahingehend beantwortet, dass dies lediglich leichter zu kommunizieren sei und der vollständige Titel „The Project on the Future of Higher Education“ laute und daher sämtliche Hochschulinstitutionen gemeint seien.
- Ein weiterer Diskussionsteilnehmer sah in den Szenarien lediglich technokratische Visionen und vermisste im gesamten Szenarienset die akademische Freiheit und die Universität als Raum gesellschaftlicher Verantwortung und fragte, ob hier nicht gewichtige Bestandteile fehlen würden. Frau Kärkkäinen verwies darauf, dass auch das Thema der akademischen Freiheit in den Szenarioprozess Eingang gefunden habe und dass Szenarien immer eine Vereinfachung einer diverseren Realität seien. Das Szenarienset sei in einem langen Prozess gewachsen; die Entscheidung für die Konstruktion entlang zweier Achsen sei eine logisch begründete, bewusste Auswahl.
- Abschließend wurde die Frage aufgeworfen, ob sich die hauptsächlichen Stakeholder bzw. deren Gewicht ändern könne. „Wieso nicht!“, antwortete die Referentin und betonte, dass die Szenarien solche Veränderungen reflektierten. So nehme beispielsweise bei den Szenarien mit stärkerem Marktbezug das Gewicht der Studierenden zu.

5.3 Arbeitsgruppenphase I – Konkretisierung der Szenarien

In der ersten Phase bis zur Mittagspause sollten die Teilnehmenden in die Arbeit mit den OECD-Szenarien einsteigen und diese sowohl im Hinblick auf das Thema Lehre als auch hinsichtlich der spezifischen Situation der Universität Freiburg anpassen. Da den Moderator/innen und Teilnehmenden bewusst große Spielräume für die Umsetzung der Aufgabenstellung gegeben wurden, entwickelte sich diese Phase in den einzelnen Arbeitsgruppen unterschiedlich.

In **Arbeitsgruppe 1** beschäftigten sich die Teilnehmenden unter Moderation von Frau Karagiannakis mit dem **Szenario Open Networking**. Der Einstieg in den Workshop erfolgte hier mit einer Gruppenübung, die die Teilnehmenden miteinander ins Gespräch und ins Thema bringen sollte. Dazu wurde in fünf zufällig zusammengestellten Gruppen jeweils eine zentrale These des Szenarios lebhaft thematisiert und anschließend im Plenum teils kontrovers diskutiert. Hier zeigten sich bereits Widerstände gegen den Szenarieninhalt bei einigen Teilnehmenden. Als Übergang zur eigentlichen Arbeitsphase verdeutlichte die Moderatorin anhand einer Powerpoint-Präsentation die Workshopziele, zeigte Beispiele für Roadmaps und referierte die Inhalte des Szenarios. Begleitet von intensiven Diskussionen über die Sinnhaftigkeit des Szenarios und die Bedeutung einzelner Elemente entschied sich die Gruppe dann auf eine Auswahl der Szenariobestandteile und der drei vorgeschlagenen

Roadmap-Ebenen (direktes Lehr-Lern-Geschehen, institutionelle Ebene, Standort). Im Folgenden wurde deswegen zunächst nur die Ebene des direkten Lehr-Lern-Geschehens und dabei fünf Aspekte (Lehrende, Studierende, Öffentlichkeit, Internationale Bildungsstandards, E-Learning) behandelt. Dazu bildeten sich nach Interesse fünf Gruppen, die jeweils einen der Aspekte auf die Universität Freiburg im Jahre 2030 konkretisierten. Die dabei entstandenen Ergebnisse wurden auf einer Moderationswand gesammelt und bildeten die Basis für die zweite Arbeitsgruppenphase.

Die **Arbeitsgruppe 2** wurde von Frau Rosenberger-Balz geleitet und setzte sich mit dem Szenario **Serving Local Communities** auseinander. Zum Einstieg schätzten die Teilnehmenden das Szenario und seine Gestaltungsfähigkeit per Skalenabfrage ein und setzten sich mit der Frage „Was würde ich in der Lehre ändern?“ auseinander. In der eigentlichen Arbeitsphase wurde das Szenario in Bezug auf die Lehre an der Universität Freiburg 2030 konkretisiert. Dabei entstanden in Gruppenarbeit Poster zu vier thematischen Komplexen: (a) Wer steuert hier? Freiheit, Qualität und Kontrolle; (b) Wo bleibt die Elite? Regionale Bedürfnisse, Internationalität und Vernetzung; (c) Einbetten ohne einzuschlafen? Dynamik, Entwicklung und Innovation; (d) So viele Alte? Zielgruppen, Inhalte, Synergien, Einrichtungen. Auf einem weiteren Poster wurden wie vorgesehen Kritik, offene Fragen und abweichende Meinungen gesammelt, so dass es trotz gewisser Skepsis dem vorgegebenen Szenario gegenüber zu einer konstruktiven Zusammenarbeit kam.

In **Arbeitsgruppe 3** wurde das Szenario **New Public Responsibility** als Ausgangspunkt genommen. Die Moderatorin Frau Degenhardt präsentierte zu Beginn kurz Kontext und Ziele des Zukunftsworkshops sowie einen Vorschlag zum Ablauf und zur Arbeitsweise der Arbeitsgruppe. Daran anschließend wurde ein Anfangsblitzlicht zum Szenario durchgeführt, bei dem erste subjektive Einschätzungen zu Realitätsgehalt und Wünschbarkeit und kritische Fragen gesammelt wurden. In der anschließenden ersten Arbeitsphase wurde in Gruppenarbeit nach der Bedeutung der Szenarioannahmen für die vier Ebenen Studierende, Lehrende, Universität als Institution und Universität in der Region gefragt. Dazu wurden die Schlüsselaspekte des Szenarios ebenenbezogen durchdiskutiert sowie auf Kärtchen festgehalten und abschließend daraus wiederum je ein aussagekräftiges Bild der jeweiligen Ebene an der Universität Freiburg 2030 gezeichnet. Hier zeigte sich deutlich die Kontroversität einiger Aspekte; Kritik am Szenario wurde deshalb ebenfalls festgehalten.

In **Arbeitsgruppe 4** beschäftigten sich die Teilnehmenden unter Moderation von Herrn Dr. Kalkbrenner mit dem Szenario **Higher Education Inc.** Zum Einstieg wurde hier von allen Teilnehmenden in einem Diagramm Wahrscheinlichkeit und Wünschbarkeit des Szenarios markiert und somit die subjektiven Einschätzungen der Gruppenmitglieder übersichtlich visualisiert und eine Grundlage für die konstruktive Zusammenarbeit trotz unterschiedlicher Einschätzungen des Szenarios gelegt. In der eigentlichen Arbeitsphase wurde in drei Kleingruppen parallel das Szenario Higher Education Inc. für die Lehre der Freiburger Universität 2030 ausgemalt. Über die konkrete Vorgehensweise entwickelte sich zunächst eine längere Diskussion. Eine Gruppe arbeitete daraufhin entlang des Moderationsvorschlags mit einer SWOT-Analyse, die anderen hielten sich an die Roadmap-Gliederung (Lehrende, Lernende, Universität als Institution, Universität in der Region).

Später wurden alle Beiträge auf einem Plakat systematisch zusammengefasst und dienten als Basis für die gemeinsame Roadmap in der zweiten Arbeitsphase.

Über alle Arbeitsgruppen hinweg erwies sich die **doppelte Konkretisierung als Herausforderung** angesichts von inhaltlicher und methodischer Komplexität und großem Zeitdruck. Die Teilnehmenden waren motiviert und traten mit kritischem Interesse der schwierigen Aufgabe gegenüber. Insgesamt wurden in der ersten Arbeitsphase trotz der knappen Zeit und der unterschiedlichen Herangehensweise in allen Arbeitsgruppen Ergebnisse erzielt und festgehalten, auf die in der zweiten Phase aufgebaut werden konnte.

5.4 Arbeitsgruppenphase II – Ausarbeitung möglicher Entwicklungspfade

Nach der Mittagspause in der FRIAS-Lounge setzten die vier Gruppen ihre Arbeit fort. Basierend auf der Konkretisierung der Szenarien in der ersten Arbeitsgruppenphase sollten nun die Roadmaps erarbeitet werden. In den einzelnen Arbeitsgruppen vollzog sich dieser Schritt erwartungsgemäß unterschiedlich, je nach Moderation war der Übergang von Phase I zu II auch eher fließend gestaltet.

In **Arbeitsgruppe 1** wurden die Ergebnisse der Konkretisierungsphase (fünf wichtige Unterthemen des direkten Lehr-Lern-Geschehens im **Open Networking**) und die Frage der Roadmap-Darstellung rege diskutiert. Die Teilnehmenden einigten sich darauf, aus Zeitgründen nur zu ein bis zwei Aspekten der fünf Unterthemen die Meilensteine von 2011 bis 2030 zu erarbeiten. Dies geschah in den gleichen Teams wie in der ersten Arbeitsgruppenphase. Bedingt durch diese Konzentrierung wurde die Ebene des direkten Lehr-Lern-Geschehens konstruktiv ausdifferenziert; die anderen vorgesehenen Layer (Institution und Standort) tauchten hingegen lediglich in ihren Überschneidungen mit der Lehr-Lern-Ebene auf. Da abschließend die Zeit fehlte, die Sublayer nochmals in der Gruppe durchzudiskutieren und Querverbindungen zu erstellen, entschloss sich die Gruppe, diese fünf Unterebenen in der Abschlussrunde vorzustellen.

Arbeitsgruppe 2 erarbeitete zum Szenario **Serving Local Communities** eine Roadmap mit den drei Ebenen direktes Lerngeschehen (Lehrende und Lernende), Institutionelles und Rolle der Universität in der Region. Neben möglichen Pfaden von 2011 bis 2030 wurden auch Motoren dieser Entwicklung festgehalten. Dabei wechselten die Teilnehmenden immer wieder die Gruppen. Zum Abschluß wurde die Einschätzungsaufgabe aus der ersten Phase wiederholt.

In **Arbeitsgruppe 3** (Szenario **New Public Responsibility**) wurde das Vorgehen den Wünschen der Teilnehmenden entsprechend angepasst. In zwei Kleingruppen wurde die eigentliche Roadmap entwickelt, in zwei weiteren wurden kritische Aspekte des Szenarios thematisiert. Die erste Kleingruppe erarbeitete für die Bereiche Studierende und Lehrende eine umfassende Roadmap mit detaillierten Meilensteinen und Aufgaben, die aus vier Ebenen bestand (neben Studierenden und Lehrenden noch Finanzen und Organisation). Die zweite Kleingruppe erstellte eine Roadmap für die Ebenen Universität als Institution und in der Region. Ergänzend zu diesen beiden Teilroadmaps setzte

sich die dritte Gruppe mit Chancen und Herausforderungen für die Lehre 2030, falls das Szenario tatsächlich unverändert eintreten würde, auseinander. In der vierten Gruppe wurden die grundsätzlichen Bedenken an dem Szenario und auch am Workshop insgesamt dokumentiert. Die Kurzpräsentation der Kleingruppenergebnisse musste ohne Diskussion auskommen, da die hierfür vorgesehene Zeit für die Arbeitsphase selbst benötigt wurde.

Arbeitsgruppe 4 setzte ihre Arbeit am Szenario **Higher Education Inc.** fort. Drei Kleingruppen erarbeiteten Teilroadmaps zu jeweils einer der drei vorgegebenen Ebenen (Lehre, Universität in der Region und Universität als Institution). Als Ziel der Roadmap fungierte dabei jeweils ein ausgewählter Aspekt der Materialsammlung aus Phase I. Im letzten Arbeitsschritt wurden die drei Teilroadmaps zu einem gemeinsamen Roadmap-Poster zusammengeführt. Querverbindungen zwischen den Ebenen konnten aus Zeitgründen nicht mehr hergestellt werden. Neben klaren, teils quantifizierten Zielen wurden in der umfassenden Roadmap viele Schritte dorthin in einen klaren zeitlichen Ablaufplan gebracht.

Auch wenn alle Teilnehmenden unter starkem Zeitdruck arbeiten mussten wurde **in allen vier Gruppen Roadmaps und weitere Materialien erarbeitet**. Dabei bezogen sich alle Arbeitsgruppen auf die in der ersten Phase erarbeiteten Aspekte und dachten in der zweiten Phase wie vorgesehen vom Jahr 2030 aus rückwärts. Die entstandenen Roadmaps unterscheiden sich in Umfang und Detailliertheit. Außerdem konnten in allen Gruppen lediglich Ausschnitte der jeweiligen Szenarien konkretisiert werden – die entstandenen Roadmaps sind also selektiv. Alle nahmen den Layer-Ansatz auf, auch wenn – vor allem aus Zeitgründen – keine Querverbindungen oder gegenseitige Abhängigkeiten aufgezeigt werden konnten. Auch wenn in den verschiedenen Roadmaps teils unterschiedliche Ebenen beleuchtet wurden, zeigen doch alle einen deutlichen Pfad in die Zukunft der Lehre 2030 und die Schritte dorthin.

5.5 Ergebnispräsentation

Gegen 16 Uhr präsentierten die vier Arbeitsgruppen im Senatssaal ihre Ergebnisse. Wie geplant ging es dabei nicht um das vollständige Wiedergeben der Ergebnisse, sondern um die Vermittlung eines Eindrucks von der Vorgehensweise und den betrachteten Aspekten sowie und auch um erste emotionale Reaktionen zu den entwickelten Welten. Den Hintergrund zu den Kurzpräsentationen bildeten die abfotografierten **Roadmaps**. Die Vorstellung zeugte von der Komplexität der behandelten Fragen und verlief recht heterogen. Abschließend gab es in Form von kurzen Blitzlichtern subjektive Rückblicke auf den Tag. Diese „stellvertretenden aber nicht repräsentativen“ Einschätzungen verdeutlichten erneut die **Heterogenität von Thema und Arbeitsgruppen**. Gleichzeitig wurde dabei aber auch klar, welches Potential in den Teilnehmenden liegt. Dies machte auch der Prorektor in seinem Abschlussstatement deutlich, bei dem er den Teilnehmenden für die Bereitschaft dankte, trotz der alltäglichen Arbeitsbelastung im Uni-Betrieb, an solch einem Experiment teilzunehmen.

6 Fazit

"A university is not about results in the next quarter; it is not even about who a student has become by graduation. It is about learning that molds a lifetime, learning that transmits the heritage of millennia; learning that shapes the future"

*Drew Faust*¹⁰

Abgesehen von den unterschiedlichen Bewertungen in Hinblick auf Wahrscheinlichkeit und vor allem Wünschbarkeit der Szenarien wird in der Gesamtschau deutlich, dass es unterschiedliche mögliche Entscheidungen gibt und folglich Weichenstellungen erfolgen können: Die Handlungsspielräume sind da! Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Ideen hinter dem Workshop auf viel Zustimmung innerhalb der Universität, quer durch alle Statusgruppen, stießen. Der Ansatz, alle Mitglieder der Universität in die Strategieentwicklung mit einzubeziehen scheint in die richtige Richtung zu gehen. Auch der Ansatz, einmal losgelöst vom Tagesgeschehen die Zukunft zu reflektieren und sich auf die langen Linien einzulassen, ist vielversprechend. Die Entscheidung, stark methodengeleitet statt inhaltsorientiert an die Fragestellung heranzugehen kann grundsätzlich positiv bewertet werden. Schwierigkeiten bereitete hier vor allem die in den Arbeitsgruppen teils unklare Trennung zwischen (oktrozierter) Szenariovorgabe und (gewünschter) normativer Aussage der Gruppe.

Gleichwohl wird deutlich, dass es sich bei der Veranstaltung um ein Experiment handelte, mit ungewissem Ausgang. Auch in der Rückschau ist noch nicht endgültig klar, inwiefern es geglückt ist: die Ideen sind in den Köpfen der TeilnehmerInnen präsent, die Ergebnisse und Anregungen leben weiter, wohin der Weg führen wird ist noch unklar. So bleibt zu hoffen, dass auf der Basis der gewonnenen Ergebnisse weitere Veranstaltungen oder sonstige Reflektionen bzw. Weiterentwicklungen stattfinden werden. Denn klar ist, dass der Workshop eine Station in einem kontinuierlichen, strategischen Prozess darstellt. Insofern ist auch diese Dokumentation kein abschließendes Fazit zur Zukunft der Lehre an der Universität Freiburg, sondern ein Steinbruch für die weitere Entwicklung. Hoffnung bereiten dabei vor allem die zahlreichen Universitätsangehörigen, die mit starkem Interesse und hoher Motivation beteiligt waren.

¹⁰ <http://www.harvard.edu/president/installation-address-unleashing-our-most-ambitious-imaginings>