

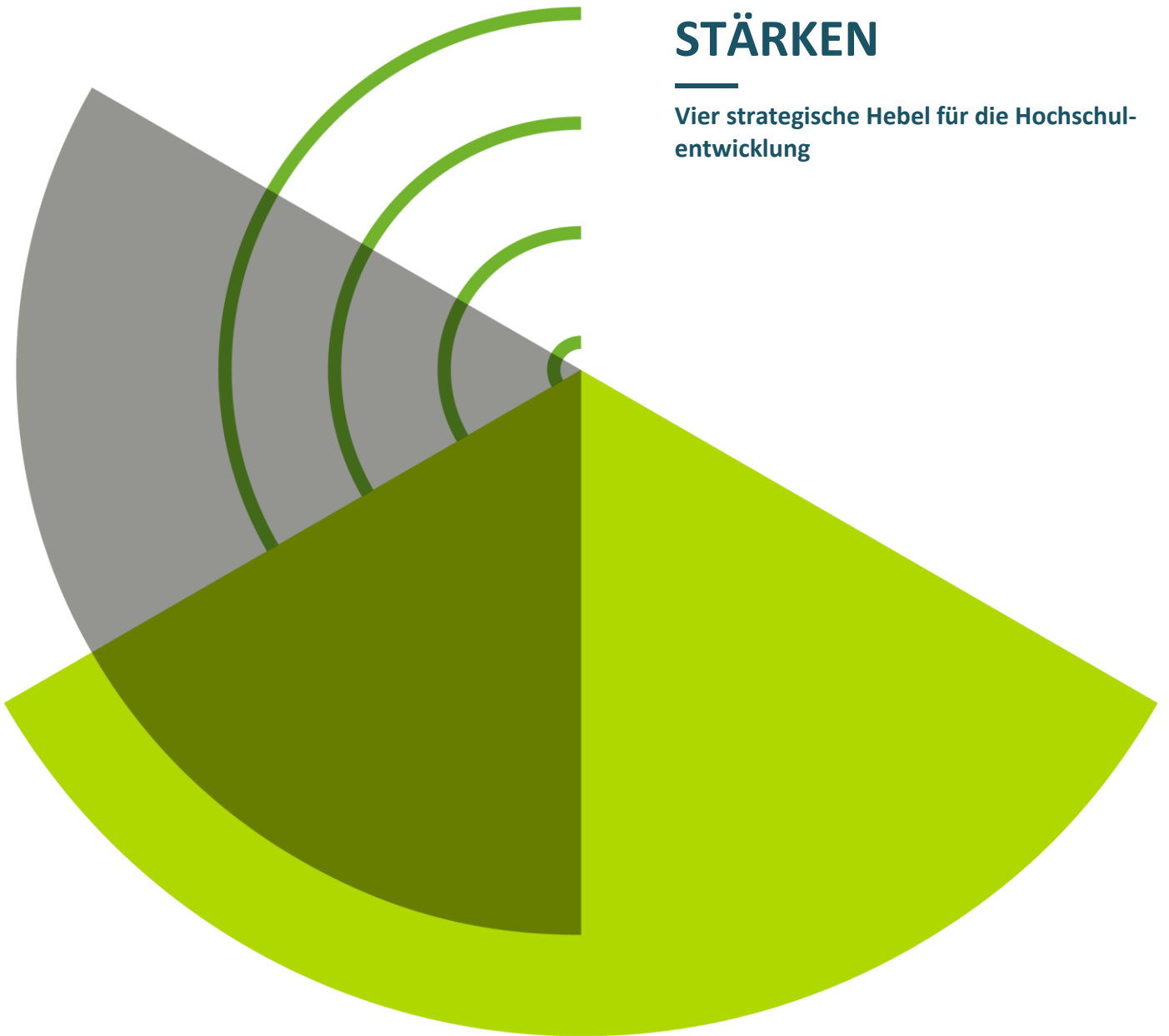


STIFTERVERBAND

ANNIKA LÜBBEN · JUDITH KOERITZ · HENNING KOCH

FUTURE SKILLS STÄRKEN

Vier strategische Hebel für die Hochschul-
entwicklung



INHALT

1. Future Skills: Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit von Hochschulen	2
1.1 Orientierung für Hochschulen schaffen	2
2. Hebel I: Strategische Verankerung und Umsetzungstools	3
2.1 Transformationsfähigkeit als Teil der Profilbildung	4
2.2 Institutionelle Verankerung und Verantwortung	4
2.3 Strategische Prozesslogiken und Modelle	7
2.4 Kooperation und Partizipation	9
2.5 Steuerungs- und Anreizsysteme	10
3. Hebel II: Curriculare Integration von Future Skills	11
3.1 Methodik der Studiengangsentwicklung	11
3.2 Formen der curricularen Integration	12
4. Hebel III: Didaktische Ausgestaltung der Module, Lehrangebote und Prüfungsformen	15
4.1 Sensibilisierung, Qualifizierung und didaktische Leitprinzipien für die Förderung von Future Skills	15
4.2 Dimensionen der Future Skills-Förderung in der Hochschullehre	15
4.3 Prüfungsformate für Future Skills	17
4.4 Lernräume und Förderung von Future Skills	18
4.5 Sensibilisierung und Qualifizierung der Lehrenden	18
4.6 Leitfragen und kritische Aspekte der Integration	18
5. HEBEL IV: Kulturelle Verankerung und Veränderung	19
5.1 Kulturelle und systemische Hemmnisse bei der Integration von Future Skills	19
5.2 Wie können Hemmnisse abgebaut und Future Skills zu festen Bestandteilen des Studiums werden?	20
6. Ausgewählte Quellen	23

1. FUTURE SKILLS: SCHLÜSSEL ZUR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT VON HOCHSCHULEN

Henning Koch, Judith Koeritz, Annika Lübben

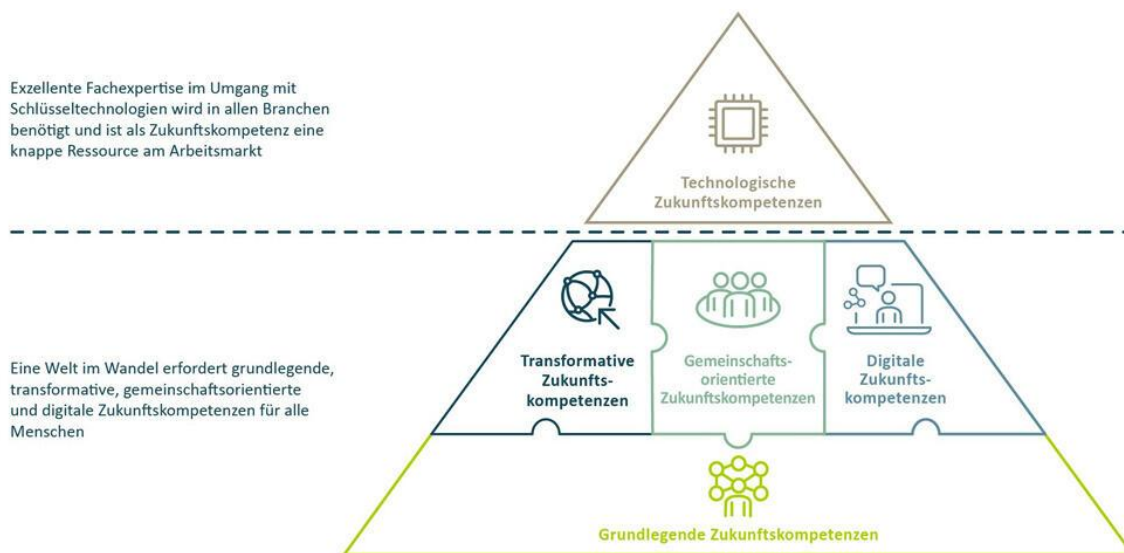
1.1 Orientierung für Hochschulen schaffen

Unsere Welt befindet sich unverkennbar in einem tiefgreifenden Wandel. Die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz verändern Kompetenzerfordernisse in Alltag und Beruf. Gleichzeitig werden die Herausforderungen als Folge des Klimawandels und der Schutz von Sicherheit, Freiheit und Demokratie drängender.

Vor diesem Hintergrund gewinnen Future Skills an Bedeutung. Der Stifterverband versteht darunter jene Handlungskompetenzen, die in den nächsten fünf Jahren für eine Welt im Wandel besonders wichtig sind.

Abbildung 1: Das Future-Skills-Framework 2023

Future Skills sind Handlungskompetenzen, die in den nächsten fünf Jahren für eine Welt im Wandel besonders wichtig sind.



Quelle: Rampelt et al. (2025), Stifterverband

Future Skills befähigen Menschen, Wandel souverän, verantwortungsbewusst und gemeinschaftlich mitzugestalten – und stärken damit die Innovationskraft der Gesellschaft. Sie verbinden fachliche Expertise mit übergreifenden Kompetenzen für Transformation, Gemeinschaft und Digitalisierung (vgl. Abb. 1). Hochschulen nehmen dabei potenziell eine Schlüsselrolle ein. Sie sind zentrale Orte, an denen Zukunftskompetenzen systematisch aufgebaut, Lernkulturen weiterentwickelt und neue Bildungsangebote erprobt werden können.

Dieses Dokument bündelt Handlungsimpulse aus der Hochschulpraxis. Es greift Erfahrungen und Perspektiven aus Hochschulleitungen, einzelnen Fachbereichen und zentralen Einheiten auf und macht sichtbar, welche strategischen Hebel für die Verankerung von Future Skills besonders relevant sind. Dabei versteht es sich als Quelle für Orientierung und Inspiration. Es unterstützt Hochschulen dabei, Future-Skills-Aktivitäten zu priorisieren, an das eigene Hochschul- und Lehrprofil anzupassen und systematisch weiterzuentwickeln. Zugleich bleibt Raum für unterschiedliche Wege. Hochschulen unterscheiden sich in ihren Ressourcen, Governance-Strukturen und strategischen Ausgangslagen – entsprechend kann es keine allgemeingültige Schritt-für-Schritt-Logik geben.

Das vorliegende Diskussionspapier bietet damit eine Grundlage, um zentrale Handlungsfelder zu identifizieren, Entscheidungen einzuordnen und Future Skills in passenden Formaten und Strukturen nachhaltig zu verankern.

Future Skills sind kein zusätzliches Themenfeld, sondern ein integraler Bestandteil strategischer Hochschulentwicklung. Eine zentrale Frage lautet, wie Hochschulen den Orientierungsrahmen des aktualisierten Future Skills Framework 2030 in wirksame Strategie- und Umsetzungsprozesse übersetzen. Das Framework beansprucht dabei hohe Relevanz, aber keine Allgemeingültigkeit. Es dient als Ausgangsbasis, um Maßnahmen zur Förderung von Zukunftskompetenzen auf institutioneller Ebene zu gewichten, profilspezifisch auszugestalten und nachhaltig in die Strukturen einzubetten.

Die nachhaltige Verankerung von Future Skills betrifft die gesamte Hochschulorganisation. Sie erfordert ein Zusammenspiel zwischen strategischer Leitungsebene und operativer Umsetzung – in Fakultäten, Verwaltung und Lehre. Punktuelle Maßnahmen oder isolierte Lehrangebote reichen nicht aus. Gefragt sind abgestimmte Entwicklungsprozesse, die Verantwortlichkeiten klären, Ressourcen bereitstellen und Veränderung institutionell verankern. In der Publikation wird diese Aufgabe entlang von vier strategischen Hebeln strukturiert, die für Hochschulen besonders handlungsrelevant sind: Strategie, Curriculum, Didaktik und Kultur.

Mit dem „Hebel I: Strategische Verankerung und Umsetzungstools“ (Seite 4) zeigen Astrid Bültemeier, Victoria Büsch, Britta Fiedler, Doris Köhler, Janine Nuyken, Rosmarie Schwartz-Jaroß und Ulrike Tippe auf, wie Zukunftskompetenzen Teil von Profilbildung, Governance und Steuerungslogiken werden können – und welche Prozessmodelle, Anreizsysteme sowie Formen der Kooperation dabei unterstützen.

Darauf aufbauend rückt die curriculare Integration in den Blick. Im Beitrag „Hebel II: Curriculare Integration von Future Skills“ (Seite 12), beschreiben Claudia Börner, Marlen Dubrau, Patrick Hintze, Katja Kluth und Karen Rätz, wie Future Skills in Studiengängen sichtbar und verbindlich werden können – von der kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung bis zu unterschiedlichen Modellen der Integration, etwa über Module, Wahlbereiche oder Micro-Credentials.

„Hebel III: Didaktische Ausgestaltung der Module, Lehrangebote und Prüfungsformen“ (Seite 16), richtet den Fokus auf die konkrete Lehrpraxis. Claudia Börner und Marlen Dubrau geht es darum, wie Lehr- und Prüfungsformate so weiterentwickelt werden können, dass Future Skills nicht nur als Ziel formuliert, sondern in Lernarrangements erfahrbar und überprüfbar werden – etwa durch aktivierende Methoden, passende Lernräume und Qualifizierung der Lehrenden.

Schließlich wird deutlich, dass nachhaltige Umsetzung immer auch kulturelle Veränderung mit sich bringt. Im Beitrag „Hebel IV: Future Skills in der Hochschulkultur verankern“ (Seite 20), nehmen Susanne Glaeser und Andreas Eimer und die Frage in den Blick, wie ein gemeinsames Verständnis entstehen kann, das Offenheit für Wandel stärkt, Hemmnisse abbaut und Future Skills als Bestandteil akademischer Bildung etabliert, statt sie als Eingriff in fachliche Autonomie zu erleben.

Dieses Dokument macht Spannungsfelder und Gestaltungsoptionen sichtbar und unterstützt Hochschulen dabei, eigene profilbezogene Wege zu entwickeln. Es ist eine Publikation aus der Hochschulcommunity heraus und bietet eine Grundlage, um Future Skills nicht als Einzelprojekt, sondern als strategischen Entwicklungsprozess an der eigenen Hochschule zu gestalten – und diese in einer Welt im Wandel zukunftsfähig und gut profiliert aufzustellen.

2. HEBEL I: STRATEGISCHE VERANKERUNG UND UMSETZUNGSTOOLS

Astrid Bültemeier, Victoria Büsch, Britta Fiedler, Doris Köhler, Janine Nuyken, Rosmarie Schwartz-Jaroß, Ulrike Tippe

Das Kapitel widmet sich der strategischen Verankerung von Future Skills an Hochschulen und skizziert die Prozesslogik, mit der diese zukunftsrelevanten Kompetenzen systematisch und nachhaltig in Studium und Lehre eingebunden werden können. Dabei wird deutlich, dass ein bloß punktuell angebot nicht

ausreicht, sondern eine institutionelle Transformation auf mehreren Ebenen notwendig ist: von der Analyse des Status quo über die Entwicklung passgenauer Kompetenzprofile bis zur Einrichtung tragfähiger Strukturen und Steuerungsmechanismen. Zudem stehen Kooperationen innerhalb der Hochschule, Vernetzung mit anderen Hochschulen sowie die Einbindung externer Partner im Fokus, um Future Skills wirksam und zielgerichtet zu fördern. Das Kapitel zeigt exemplarisch, wie einzelne Hochschulen bereits innovative Ansätze umsetzen und wie hierbei Herausforderungen, Chancen und zentrale Gestaltungselemente zusammenspielen (vgl. Hochschulbildungsreport 2021; Stifterverband 2024; Freiburg 2024). So liefert es Grundlagen und Orientierung für die Weiterentwicklung hochschulischer Bildungspraktiken angesichts der dynamischen gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen.

2.1 Transformationsfähigkeit als Teil der Profilbildung

Welche Rolle werden Hochschulen in der Zukunft einnehmen? Wie gehen sie mit den hoch dynamischen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen als Organisation um? Sind die internen Strukturen und Prozesse darauf eingestellt, Transformationsprozesse mitzugestalten? Oder bedarf es eines kritischen Blicks „nach innen“, um zu prüfen, inwiefern sich Hochschulen „selber transformieren“ müssen, um authentisch Transformationsprozesse außerhalb begleiten zu können beziehungsweise die Kompetenzen, die in der Zukunft benötigt werden, zu vermitteln? Kurzum: Wie steht es um die interne Transformationsfähigkeit der Organisation?

Diese Frage ist im Kontext der Diskussion, welche Kompetenzen in Zukunft vermittelt werden sollen, von ganz zentraler Bedeutung und führt dazu, dass sich Hochschulen nicht nur Gedanken darüber machen müssen, welche Future Skills sie vermitteln wollen und wie das geschehen soll, sondern dass diese Frage ganz eng verknüpft ist mit strategischen Hochschulentwicklungsthemen, die auch die interne Organisation und Prozesse betreffen – kurzum: Profilbildung für Hochschulen ist keine rein inhaltliche, wissenschaftliche Frage (mehr), sondern geht deutlich weiter: Eine Hochschule, die Transformationsfähigkeit vermitteln will, muss diese Transformationsfähigkeit selber „leben“. Wenn zum Beispiel Digital- und KI-Kompetenzen als Future Skills identifiziert werden und diese auf hohem Niveau gefördert werden sollen, muss dieses Niveau unter anderem eine gewisse Passung zum „Digitalisierungslevel“ der betreffenden Hochschulverwaltung beziehungsweise zum Umgang mit KI bei den Hochschulangehörigen vorweisen, andernfalls verliert die Hochschule insbesondere bei den Studierenden in einem gewissen Maße an Glaubwürdigkeit. Vor diesem Hintergrund ist es nicht ausreichend, Future Skills isoliert von strategischer Hochschulentwicklung und Profilbildung zu betrachten. Gleichwohl würde eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Thema den Rahmen der vorliegenden Publikation überschreiten. Deswegen sei an dieser Stelle lediglich der (nachdrückliche) Hinweis formuliert, in Bezug auf die Future Skills auch den kritischen Blick „nach innen“ einzunehmen und diesen als Chance für ein erweitertes Profilverständnis einer Hochschule zu sehen.

Bloße Erwähnungen von Future Skills in Leitbildern und Entwicklungsplänen sind häufig ein Indiz für eine unzureichende inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Ebenso ist die häufige Aussage, Future Skills seien automatisch in allen Studiengängen Teil des Kompetenzprofils, meist ein Anzeichen fehlender Reflexion über Ausgangslage und Zielsetzung. Entscheidend ist daher eine hochschulspezifische Definition von Future Skills mit klar formulierten Lern- und Kompetenzziele. Dabei gilt es insbesondere, sowohl bereits informell vorhandene Kompetenzen sichtbar zu machen als auch bislang unerledigte Bereiche offen zu benennen. Nur auf dieser Grundlage kann fundiert entschieden werden, welche Future Skills explizit adressiert werden sollen und können.

2.2 Institutionelle Verankerung und Verantwortung

Die Verteilung der Verantwortungen sowie die strukturelle Verankerung des Themas Future Skills hängen stark von der institutionellen Kultur und Struktur einer Hochschule ab. Eine dezentrale Hochschulstruktur begünstigt die Verantwortung auf Fachbereichsebene, während eine eher durch zentrale Steuerung geprägte Hochschule häufig zentral verankerte Steuerungsgremien mit gemeinsamer Aufgabenwahrnehmung einrichtet.

Gremien, in denen zentrale und dezentrale Strukturen zusammenwirken, verhindern die Verlagerung des Themas und beugen seiner Aufsplitterung vor (vgl. Hochschulforum Digitalisierung 2025). Die jeweilige Entscheidung, ob Future Skills eher hochschulweit oder auf Fachbereichsebene entwickelt werden, muss die jeweilige Hochschule selbst treffen. Hierin steckt jedoch auch eine große Chance für einzelne Fachbereiche – nämlich eigenverantwortlich aktiv zu werden und unabhängig von gesamtinstitutionellen Prozessen frühzeitig Maßnahmen zu implementieren und Profil zu zeigen.

2.2.1 Career Center und Schlüsselkompetenzen

Career Center und Schlüsselkompetenzzentren spielen eine zentrale Rolle als Schnittstellen zwischen akademischer Bildung und Berufspraxis. Career Center fokussieren sich vor allem auf Employability, also der Fähigkeit von Absolventinnen und Absolventen, nach Abschluss des Studiums erfolgreich in das Berufsleben einzutreten, sich in verschiedenen Beschäftigungsfeldern zu behaupten und den eigenen Weiterbildungsbedarf zu erkennen. Schlüsselkompetenzzentren vermitteln überfachliche Fähigkeiten (zum Beispiel digitale Souveränität, Selbstlernkompetenz, interdisziplinäres Denken). Beide Institutionen begleiten Studierende vom Studienbeginn bis zum Berufseinstieg und bringen ihre Expertise auch in die Curriculumentwicklung ein. Besonders interdisziplinäre und anrechenbare Formate haben sich als „Best Practice“ bei der Future-Skills-Verankerung erwiesen.

Humboldt-Universität zu Berlin

Best Practice – Kompetenzstruktur des Career Centers

Die Humboldt-Universität zu Berlin hat mit ihrem Career Center eine institutionell anerkannte Kompetenzstruktur entwickelt, die durch die Zustimmung der Bildungsverwaltung in die Studien- und Prüfungsordnungen eingebettet ist. Diese Struktur orientiert sich an aktuellen arbeitsweltlichen Anforderungen und integriert gezielt Future Skills – also zukunftsrelevante Schlüsselkompetenzen, die Studierende befähigen, komplexe, dynamische und digitale Arbeitskontexte erfolgreich zu gestalten.

Die folgenden Kompetenzbereiche bilden das Fundament der überfachlichen Qualifizierung:

1. Sozial- und Methodenkompetenz

Vermittlung von kommunikativen, kooperativen und konfliktlösenden Fähigkeiten sowie methodischer Kompetenzen wie Entscheidungsfindung, Analysefähigkeit und Problemlösungskompetenz.

2. Organisations- und Managementkompetenz

Verständnis von Organisationsstrukturen und Marktmechanismen zur Entwicklung eigener Handlungsstrategien in beruflichen Kontexten.

3. Informations- und Medienkompetenz

Erwerb grundlegender Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Informationen und Medien – eine essenzielle Grundlage für die berufliche Orientierung in der Informationsgesellschaft.

4. Berufliche Selbstkompetenz

Förderung von Selbstverantwortung, Reflexionsfähigkeit und unternehmerischem Denken in Bezug auf den Berufseinstieg und die individuelle Karriereentwicklung.

5. KI-Kompetenzen

Vermittlung von Kenntnissen zur Funktionsweise, Anwendung und kritischen Bewertung Künstlicher Intelligenz. Ziel ist ein verantwortungsvoller und reflektierter Umgang mit KI-Technologien in verschiedenen beruflichen Kontexten.

6. Nachhaltigkeitskompetenz

In Kooperation mit dem Nachhaltigkeitsbüro der HU werden Kompetenzen zur Gestaltung nachhaltiger Transformationsprozesse in Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft vermittelt, die Studierende befähigen, verantwortungsvolle und zukunftsorientierte Lösungen zu entwickeln.

www.careercenter.hu-berlin.de

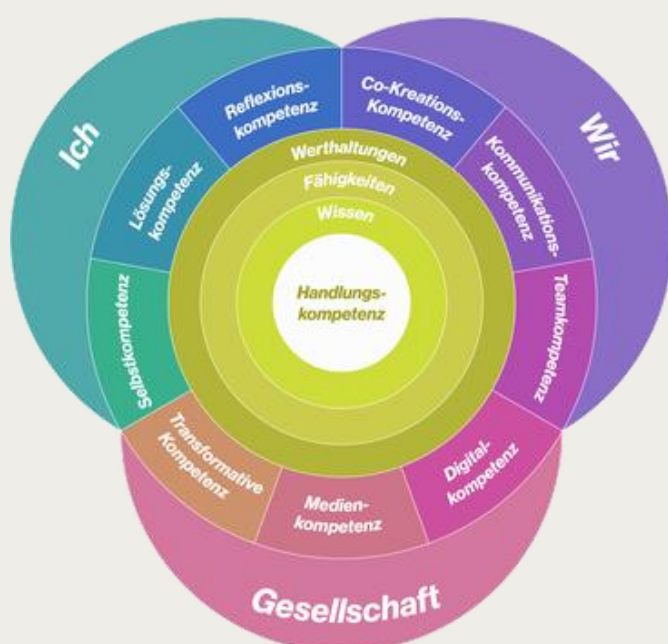
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Best Practice – Kompetenzstruktur des Career Centers

Studierende aller Fächer der CAU erwerben im Rahmen ihrer individuellen Wahlpflichtbereiche Future Skills am ZfS-Schlüsselkompetenzen (Zentrum für Schlüsselqualifikationen). Damit stärken sie selbstbestimmt und wissenschaftlich reflektierend ihre Persönlichkeitsentwicklung, schärfen ihr fachliches Profil, gestalten den Übergang in die Erwerbstätigkeit und setzen sich mit ihrer Rolle in der Gesellschaft auseinander.

Grundlage ist das aus der Praxis im ZfS entwickelte Framework für Zukunftskompetenzen, das auf die komplexen, unsicheren und hoch-emergenten gesellschaftlichen Bedingungen unserer Zeit ausgerichtet ist. Es umfasst drei Dimensionen, neun Kompetenzfelder und 36 Zukunftskompetenzen.

Abbildung 2: Das Kieler Modell der Zukunftskompetenzen



Das Angebot wird im ZfS in mehr als 300 Modulen unter sieben Profillinien – Demokratie und gesellschaftlichem Wandel, Digitaler Transformation, Diversität, Interdisziplinarität, Internationalisierung, Interkulturalität und Sprachen, Nachhaltigkeit sowie Wissenschaftskommunikation und Transfer – in fakultätsübergreifend offenen Lehr-/Lernveranstaltungen mit den Zukunftskompetenzen verbunden. Hier orientieren Studierende sich zu relevanten Zukunftsthemen, vernetzen sich und können in der Verbindung von Fach- und Zukunftskompetenzen ihre individuelle Profilierung mit einem Zertifikat abschließen. Future Skills sind für alle Profilthemen relevante Handlungskompetenzen und in allen Zertifikaten enthalten.

Das ZfS ermöglicht den Erwerb von Future Skills in additiven, kooperativen und integrativen Formaten. Additive Formate fördern als ZfS-Lehrveranstaltungen ECTS-basiert den gezielten Erwerb von Future Skills in interaktiven Formaten und interdisziplinären Lerngruppen. In Zusammenarbeit von ZfS und Fachlehrenden sichern kooperative Formate den Erwerb von Future Skills innerhalb von Fachlehrveranstaltungen. Und integrative Formate bieten die Verbindung von Fach- und Future Skills durch Fachlehrende selbst.

- <https://www.zfs.uni-kiel.de/de>

Strategische Prozesslogiken und Modelle

2.3.1 Entwicklungs-, Reifungs-, und Transformationsmodelle der Hochschulverankerung

Entwicklungs- und Reifungsmodelle beschreiben die schrittweise institutionelle Etablierung von Future Skills. Typischerweise durchlaufen sie die Phasen Sensibilisierung (Pilotversuche, Workshops), Pilotierung, Systematisierung (breitere Implementierung und Steuerung) sowie Institutionalisierung (Evaluation und Anpassung) (vgl. Hochschulbildungsreport 2019; Zukunftsmission Bildung 2025). Diese Modelle verdeutlichen, dass die Verankerung von Future Skills als langfristiger Entwicklungsprozess zu verstehen ist, der kontinuierliche Lern- und Anpassungsschleifen erfordert. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass solche Prozesse häufig zeitintensiv sind und vielfach bottom-up ohne übergeordnete strategische Steuerung verlaufen. Die Folge ist, dass Hochschulen mit der Dynamik gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen oftmals nicht Schritt halten können.

Transformationsmodelle erweitern diesen Ansatz, indem sie nicht nur auf curriculare Entwicklungen zielen, sondern Hochschulen als lernende Organisationen begreifen. Sie verbinden die Einführung von Future Skills mit einer umfassenden Erneuerung von Lehr-Lern-Kulturen, der Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit und der Gestaltung flexibler Studienstrukturen (vgl. TH Wildau Strategie 2030). Beispiele hierfür sind projektorientierte Lernräume, forschungsbasierte Lehrformate oder modulare Studienkonzepte, in denen verschiedene Disziplinen zusammenwirken – etwa in Projekten zum Thema „Autonomes Fahren“, bei denen technologische, psychologische, juristische und verwaltungswissenschaftliche Kompetenzen integriert werden.

Solche Transformationsansätze verdeutlichen die gesellschaftliche Gestaltungsfunktion von Hochschulen und machen sichtbar, dass die strukturelle Implementierung von Future Skills als Teil einer nachhaltigen Organisationsentwicklung zu begreifen ist.

SRH University of Applied Sciences Best Practice – Future-Skills-Prozess

Die SRH University hat sich für den Weg entschieden, insgesamt fünf Future Skills zum curricularen Bestandteil zu machen. Diese werden systematisch in die Module integriert und der jeweiligen Kompetenzart (Fach-Methoden-Sozial- und Selbstkompetenz) zugeordnet. Somit wird die studien-gangspezifische Relevanz berücksichtigt und für den Studierenden transparent gemacht. (vgl. Best-Practice SRH University)

Der Future-Skills-Prozess an der SRHUniversity vereint Bottom-up- und Top-down-Zugänge. So wurden zunächst Bottom-up-Initiativen, die unabhängig voneinander bundesweit an verschiedenen Standorten der Hochschule entstanden waren, gebündelt und forciert. In Worldcafés und Zukunftswerkstätten wurden gemeinsam mit Studierenden, Lehrenden und Personen aus der Wirtschaft jene Future Skills herausgearbeitet, die den Beteiligten besonders wichtig sind. Diese wurden durch eine neu ins Leben gerufene, standortübergreifende Arbeitsgruppe mit bestehenden Future-Skill-Modellen abgeglichen, systematisiert und zu fünf Skill-Sets geclustert, die die herausgearbeiteten Kompetenzen bündeln: Communication & Collaboration; Creativity, Critical Thinking; Coping & Changing; Digital Skills.

Es folgte eine Phase der *Pilotierungen*, in denen in unterschiedlichen Lehrveranstaltungen verschiedener Fächer erprobt und ausgewertet wurde, wie diese Future Skills explizit integriert werden können. Die erfolgte dann durch einen Beschluss der Hochschulleitung. Im Zuge von (Re-)Akkreditierungen müssen die Studiengangsleitungen darlegen, in welchen Modulen welche Future Future-Skill-Sets wie integriert sind.

In der Lehrpraxis der SRH University wird die Förderung von Future Skills begünstigt durch eine sehr breite Palette an kompetenzorientierten Prüfungsformaten und durch Lehre nach dem CORE-Prinzip (Competence Oriented Research and Education). Studierende absolvieren Lehrveranstaltungen dabei in der Regel in 4-Wochen-Blöcken mit einer daran anschließenden Umsetzungs- und Prüfungsphase, was projektförmiges, teambasiertes Studieren ermöglicht.

Lehrende der SRH werden für die Integration von Future Skills in ihre Lehrveranstaltungen unterstützt durch eigens entwickelte Lehrmaterialien (Videos, Handreichungen, Methodenhandouts), Future Skills-Sprechstunden und Weiterbildungen des Learning Innovation Centers.

2.3.2 Strukturen und Ressourcen

Viele Hochschulen etablieren zentrale Kompetenzstellen und Future-Skills-Zentren (zum Beispiel Centre for Future Skills an der Universität Osnabrück). Strukturell werden Hochschulgesetze und Lehrverpflichtungsverordnungen den Future-Skills angepasst. Personelle Koordination, finanzielle Unterstützung von Lehrinnovationen und eine technische Infrastruktur stellen die notwendigen Voraussetzungen dar. Fortbildungsprogramme, wie das Future-Skills-Support-Programm an der Universität Hamburg, stärken die Entwicklung der Lehrenden. Die Erfassung und Nutzung vorhandener Kompetenzen in der Hochschule ist ein Schlüsselfaktor für eine lernende Organisation (vgl. Stifterverband 2024).

2.3.3 Prozessmodelle und Frameworks

Future Skills lassen sich durch verschiedene Herangehensweise ins Curriculum integrieren: Neben den bereits oben beispielhaft genannten integrativen Ansätzen, gibt es die Möglichkeit von additiven Angeboten, die Future Skills als eigenständige Module unabhängig vom jeweiligen Studium zu fördern.

Die Wahl für das eine oder andere Vorgehen (integrativ oder additiv) hängt sicherlich davon ab, welche Kompetenzen in dem jeweiligen Studiengang entwickelt und welche Schwerpunkte gesetzt werden sollen. Der Prozess der Entwicklung additiver Angebote durchläuft vier Phasen:

1. Analyse der Bedarfe und Kompetenzen
2. Konzeption von Lehrformaten und Modulen
3. Implementierung im Studienbetrieb
4. Evaluation und kontinuierliche Verbesserung

Besonderer Wert wird hierbei auf Rückkopplungsschleifen gelegt, um praxisnahe Anpassungen zu ermöglichen. So wurde an der Philipps-Universität Marburg ein Monitoring-Tool entwickelt, das gemeinsam mit Studierenden modulspezifische Kompetenzerwerbe erfasst und die Curriculumsgestaltung steuert (CHE-Hochschuldaten, 2025).

2.3.4 Verankerung und Querschnittsthemen

Future Skills entfalten ihre transformative Wirkung oft in Verbindung mit weiteren Querschnittsthemen, wobei diese nicht isoliert, sondern stets miteinander in Verbindung gesehen werden müssen: Die Entwicklung von Digitalkompetenzen auf der einen Seite und der Fähigkeit, diese unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit auszuüben auf der anderen Seite sind nur ein Beispiel dafür. Dasselbe gilt für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen (zum Beispiel durch gemeinsame Projekte mit Partnerhochschulen im Ausland) und Nachhaltigkeit.

Universität Münster

Best Practice – Career Service

Das Prozessmodell „Employability-Matrix“ des Career Service der Universität Münster bietet Studiengangsverantwortlichen einen strukturierten 16-Schritte-Rahmen, um Employability fachspezifisch zu definieren, umzusetzen und zu evaluieren. Es verbindet eine konzeptionelle Positionierung mit der operativen Umsetzung im Lehrangebot. Hier finden auch Future Skills ihre Verortung. Die Umsetzung wird jeweils evaluiert. Ergebnis ist ein nachweislich berufsorientiertes Studienprofil, das Stärken des Fachstudiums mit Anwendungskontexten verknüpft und Studierende befähigt, ihre erworbenen Kompetenzen zu erkennen und gegenüber Arbeitgebern zu kommunizieren .

<https://www.uni-muenster.de/CareerService/>

2.4 Kooperation und Partizipation

2.4.1 Interne Kooperationen

Der Erfolg von Veränderungsprozessen in Future Skills hängt maßgeblich von der Zusammenarbeit verschiedener Hochschulbereiche ab. Teams aus Fakultäten, Studierendenvertretungen und Verwaltung entwickeln gemeinsam Curricula und neue Formate (vgl. Technische Universität Berlin, Hochschulforum Digitalisierung 2025). Partizipative Lernplattformen unterstützen den kontinuierlichen Feedbackprozess und die dynamische Weiterentwicklung.

2.4.2 Netzwerke zwischen Hochschulen

Kleinere Hochschulen sehen sich häufig veranlasst, ihre Kompetenzbreite durch externe Kooperationen zu sichern. Dies umfasst neue Professuren, Lehrbeauftragte und enge Partnerschaften mit anderen Hochschulen. Wegen der komplexen Anforderungen an Future Skills gewinnt der Blick nach außen kontinuierlich an Bedeutung. Netzwerke wie die Allianz für Future Skills des Stifterverbandes oder das Hochschulforum Digitalisierung fördern den Austausch bewährter Konzepte und koordinieren gemeinsame Projekte. Der offene Zugang zu Open Educational Resources (OER) erleichtert die Verbreitung von Innovationen (vgl. Stifterverband 2024).

2.4.3 Externe Kooperationen

Praxisnahe Lernformate entstehen durch Zusammenarbeit mit Wirtschaft und gemeinnützigen Organisationen. So organisiert die Technische Hochschule Brandenburg (THB) jedes Jahr eine Summer School in der Prignitz bei der interdisziplinär Studierende aller Semester sowohl Master-als auch Bachelorstudierende echte Herausforderungen von Prignitzer Unternehmen analysieren und Lösungsideen finden. Dabei werden sie von dem Team der Future Skills Academy der THB mit Methoden zu Future Skills unterstützt und begleitet (Technische Hochschule Brandenburg, o. J.).

An der TU Hamburg vermittelt das Career Center Future Skills im interdisziplinären Praxisprogramm Fishing for Experience in Kooperation mit Unternehmen (TU Hamburg, o. J.). Die SRH-University hat hier mit der re:publica eine Weiterbildung konzipiert, die drei Future Skills vermittelt (re:publica & SRH University, 2025)

2.4.4 Partizipative Plattformen

Digitale Lernplattformen, Makerspaces und Co-Creation-Workshops fördern gemeinsames Lernen und Eigeninitiative. Die Universität Potsdam hat eine digitale Peer-Learning-Plattform eingeführt, die kollaboratives Arbeiten unterstützt (vgl. Universität Potsdam, Hochschulforum Digitalisierung 2025). Die nachhaltige Verankerung dieser Formate bleibt herausfordernd.

Steuerungs- und Anreizsysteme

Mögliche Steuerungs- und Anreizsysteme zur Etablierung von Future Skills in der Hochschule umfassen verschiedene miteinander verzahnte Instrumente und Maßnahmen. Leistungsindikatoren und Qualitätsmanagement spielen dabei eine zentrale Rolle, indem sie Fortschritte messbar machen und die systematische Integration von Future Skills in Studium und Lehre unterstützen. Hierzu zählen unter anderem die Aufnahme von Future Skills als Kriterium in Lehrveranstaltungsevaluationen sowie die Entwicklung und Implementierung verbindlicher Prozessleitfäden für Akkreditierungs- und Reakkreditierungsverfahren.

Die Integration von Future Skills in Studien- und Prüfungsordnungen ist ebenfalls von großer Bedeutung. Dies betrifft sowohl die curricularen Rahmenbedingungen als auch die Einbettung kompetenzorientierter Prüfungsformate wie Portfolios, Projekt- und Reflexionsberichte sowie Peer-Assessment. Akkreditierungskriterien sollten explizit Future Skills als Lernergebnisse einfordern und auf diese Weise deren Verankerung stärken. Zudem werden Kompetenzprofile der Studiengänge erarbeitet, die spezifische Future Skills wie Problemlösekompetenz, digitale Souveränität und Nachhaltigkeitskompetenz abbilden, und diese Profile sollen verbindlich in neu zu schaffende Studiengänge integriert werden.

Ein wichtiger Baustein ist die Incentivierung der Lehrenden, um die aktive Einbindung von Future Skills in die Lehre zu fördern. Dazu gehören Lehrpreise für innovative Konzepte, Ressourcen- und Entlastungsanreize wie Deputats-Reduktionen oder zusätzliche Mittel für Tutorinnen und Tutoren sowie die Berücksichtigung des Engagements in Berufungsverfahren und Leistungsbeurteilungen. Parallel können hochschulweite Leistungsindikatoren zu Future Skills entwickelt werden, die beispielsweise den Anteil von Lehrveranstaltungen mit Projekt- oder Teamarbeit messen. Zielvereinbarungen zwischen Fakultäten und Hochschulleitung können Future Skills-Ziele verbindlich einbinden, und regelmäßige Monitoring-Reports im Qualitätsmanagement sorgen für Transparenz und Steuerung.

Weiterbildungsangebote für Lehrende bieten wertvolle Impulse, um Ideen zur Vermittlung von Future Skills in der Hochschullehre gezielt weiterzuentwickeln. Ein Beispiel ist die Future Skills Academy an der Technischen Hochschule Brandenburg, die regelmäßig kompakte dreistündige Train-the-Trainer-Workshops für Lehrende durchführt. In diesen Workshops werden praxisnah Methoden und Ansätze wie Nachhaltigkeitsvermittlung, Design Thinking oder agiles Arbeiten erlebbar gemacht und so aufbereitet, dass sie sich leicht in die eigene Lehre integrieren lassen.

Darüber hinaus stehen Lehrenden zahlreiche digitale Angebote offen, teils auch auf Landesebene. So stellt das Land Brandenburg allen Hochschulen Lizenzen für die Plattform fobizz zur Verfügung. Fobizz ist eine digitale Lernplattform für Lehrkräfte, die Fortbildungen, Unterrichtsmaterialien und sichere KI-basierte Tools anbietet. Lehrende können ihren Studierenden über fobizz datenschutzkonforme Zugänge zu Anwendungen wie KI-Textgeneratoren oder interaktiven Lernmodulen bereitstellen.

Zusätzlich unterstützen interne Förderprogramme und Projektwerkstätten die Innovation in der Lehre. Challenge-Based-Learning-Formate und regionale Future-Skills-Allianzen bieten weitere Plattformen für nachhaltige Entwicklung und Vernetzung über Hochschulgrenzen hinweg.

Insgesamt sind Steuerungs- und Anreizsysteme zentrale Pfeiler, um Future Skills nachhaltig und wirksam an Hochschulen zu verankern und Studierende umfassend auf die Herausforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten (vgl. CHE-Hochschuldaten 2025, Hochschulforum Digitalisierung 2025).

3. HEBEL II: CURRICULARE INTEGRATION VON FUTURE SKILLS

Patrick Hintze, Katja Kluth und Karen Rätz

In diesem Kapitel werden verschiedene Möglichkeiten zur Integration von Future Skills in Studiengängen aufgezeigt. Dabei wird zunächst auf die Methodik der kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung eingegangen, die insbesondere für Hochschul-, Fachbereichs- und Studiengangsleitungen sowie Qualitätsmanagementabteilungen und Zentren für Hochschuldidaktik relevant sein dürften (3.1). Die anschließend aufgezeigten Modelle reichen von einzelnen Veranstaltungen und den Möglichkeiten, die auch Lehrende hier haben, bis hin zu größeren Wahlbereichen, Zertifikaten/ Microcredentials und spezifischen Studiengängen (3.2).

3.1 Methodik der Studiengangsentwicklung

Die Methodik der kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung bietet gute Möglichkeiten, den Erwerb von Zukunftskompetenzen auf curricularer Ebene zu fördern. Hierzu wird das Vorgehen nach dem Backward-Design (Wiggins & McTighe, 2005) empfohlen, dass einem mehrstufigen Prozess folgt, bei dem „rückwärts“ von den Zielen zu den Methoden geplant wird: Die Entwicklung eines Studienganges startet mit der Frage danach, über welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen Absolventinnen und Absolventen des Studienganges verfügen sollen. Durch die Fragen nach den überfachlichen Kompetenzen sind Future Skills direkt zu Beginn adressiert (Seidl, 2017).

Im Mittelpunkt steht die Erarbeitung von sogenannten Qualifikationszielen, häufig auch als Kompetenzprofil eines Studienganges bezeichnet; damit ist die Formulierung einer konkreten, für den jeweiligen Studiengang spezifischen Zielsetzung gemeint: Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sollen Studierende entwickeln und zu welchen (konkreten) Handlungen sollen sie nach Abschluss des Studiums fähig sein. An dieser Zielsetzung orientiert sich die weitere Ausgestaltung des Studienganges auf den nachfolgenden Ebenen der didaktischen Planung (Curriculum, Module, Lehrveranstaltungen und Prüfungen) (siehe auch Kapitel 4).

In dieser ersten Phase der Studiengangsentwicklung entscheidet sich, welche Relevanz Future Skills für den jeweiligen Studiengang haben. Die Bandbreite reicht von Studiengängen mit gezielter Future-Skills-Ausrichtung, bei denen auch die Fachinhalte mit Blick auf ihre Zukunftsrelevanz ausgewählt werden, bis zu Studiengängen, bei denen Future Skills eher randständig und weniger verbindlich curricular verankert sind (siehe Kapitel 3.2.). Die Erarbeitung erfolgt im Format der Curriculumswerkstatt. In diesen kommen Modulverantwortliche, Lehrende und Studierenden sowie gegebenenfalls Absolventinnen und Absolventen und Praxisvertreterinnen und Praxisvertreter als relevante Stakeholder des Studienganges zusammen, um wesentliche Anforderungen an die Qualifikation der zukünftigen Absolvierenden zu erarbeiten. Der Prozess kann durch Beschäftigte der Studiengangsentwicklung, des Qualitätsmanagements oder der Hochschuldidaktik moderiert werden. Bei der Definition der Ziele werden nicht nur externe Anforderungen aus Qualifikationsrahmen, Fachgesellschaften, Verbänden und Arbeitgeberperspektive berücksichtigt. Auch hochschulinterne Strategiepapiere, Hochschulentwicklungspläne oder ein Leitbild Lehre liefern in dieser Phase wichtigen Input für die konkrete Zielsetzung des Studienganges.

Hilfestellungen für die Definition konkreter Future Skills bieten das [Future-Skills-Framework 2030](#) des Stifterverbandes (2025) nebst anderen Frameworks und Konzepten in der Literatur. Die Möglichkeit, aus einem Set an definierten Kompetenzen zum Beispiel eines Frameworks oder daraus abgeleiteten eigenen Modellen der Hochschule auszuwählen, Kenntnisse und Fertigkeiten zu gewichten und ein eigenes Future-Skills-Verständnis zu entwickeln, kann die Akzeptanz und Bereitschaft zur Integration von Future Skills steigern. Zudem ergibt sich so die Möglichkeit, an das bisherige Vorgehen bei der curricularen Integration von überfachlichen Kompetenzen anzuknüpfen. Dies ist umso relevanter mit Blick darauf, dass die Verankerung von Future Skills im Kompetenzprofil eines Studienganges noch keine Garantie dafür ist, dass bei der Umsetzung des geplanten Studienganges Future Skills tatsächlich Eingang in die konkreten Lehr-Lernaktivitäten finden.

Neben der weiterführenden curricularen Integration (siehe Kapitel 3.2) und dem Einsatz entsprechender didaktischer Lehr- und Lernmethoden (siehe Kapitel 4), ist es wichtig, eine entsprechende Future-Skills-Kultur zu befördern (siehe Kapitel 5). Hochschul- oder Fachbereichsübergreifende strategische Konzepte können aus Sicht der Lehrenden und Fachverantwortlichen als Eingriff in die Autonomie verstanden werden. Deshalb ist die Beteiligung der Lehrenden im Prozess der Studiengangsentwicklung von zentraler Bedeutung. Die Würdigung dessen, dass überfachliche Kompetenzen, die auch als Future Skills verstanden werden können, häufig schon an verschiedenen Stellen in den Studienangeboten verankert sind, erhöht die Umsetzungschance.

3.2 Formen der curricularen Integration

Die Frage, wie Future Skills im Curriculum implementiert werden können, stellt sich nicht nur bei der Neuaufgabe oder vollständigen Überarbeitung von Studiengängen. Auch außerhalb größerer Entwicklungs- und Akkreditierungszyklen können Modelle von Fachbereichen/Fakultäten, Instituten und Lehrenden erprobt und implementiert werden. Die Akkreditierung ist hierfür kein Hinderungsgrund. Änderungen auf Ebene der Lernziele oder auch innerhalb der Modulstruktur eines Studienganges sind jederzeit möglich und wünschenswert, wenn sie auf aktuelle Anforderungen reagieren. Nur wenn Änderungen weitreichend und profilbildend in die Studiengangskonzeption eingreifen, ist eine formale Anzeige als wesentliche Änderung erforderlich.

Die Ansätze zur Implementation von Future Skills reichen von einzelnen Veranstaltungen und Modulen über Wahlpflichtbereiche und außercurriculare Formate bis hin zu integrativen und längsschnittförmigen Ansätzen in Studiengängen. Nicht selten finden sich Mischformen dieser Ansätze, die teilweise historisch gewachsen sind, sich ergänzen und zu einem gemeinsamen Profil oder Ziel beitragen.

3.2.1 Future Skills in Fachveranstaltungen und -modulen

Eine Möglichkeit zur Implementation von Future Skills ist die Einbindung in einzelne, zumeist bereits bestehende Fachveranstaltungen und -module. Die Reichweite der Veränderung hängt von Lage, Umfang und angesprochener Zielgruppe im Curriculum ab.

Studierende sollen in den Veranstaltungen nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch überfachliche Kompetenzen erwerben. Die Veranstaltungen verbinden Fachinhalte mit anwendungsbezogenen Situationen, deren Anforderungen über die Reproduktion von Fachwissen hinausgehen. Es werden zum Beispiel Anlässe geschaffen, in denen Studierende lernen, wie sie in Teams zusammenarbeiten, zielgerichtet Lösungen entwickeln, digitale Tools nutzen und Verantwortung übernehmen. Die im fachlichen Rahmen erworbenen Kompetenzen sollen Studierende anschließend idealerweise auch auf andere Kontexte, Domänen und Lebensbereiche übertragen können.

Die Vermittlung von Future Skills folgt hier einem integrativen Ansatz, der die Fach- und Kontextbezüge betont und insbesondere beim Erlernen komplexer kognitiver Strategien lernpsychologisch vorteilhaft sein kann. Hiervon abzugrenzen sind additive Zugänge, die auf gesonderte, zumeist für mehrere Fächer beziehungsweise fachübergreifend angebotene Seminare und Trainings setzen. Sie vermitteln Kompetenzen eher kontextunspezifisch und verwenden fachunabhängige, alltägliche beziehungsweise universellere anwendungsbezogene Situationen (Schaper, 2012, S. 70-72). Beide Ansätze sind im Hochschulsystem weit verbreitet. Während integrative Ansätze mitunter lernwirksamer sein können, laufen sie Gefahr, dass ihnen in der tatsächlichen Umsetzung der Lehrveranstaltung und Prüfung zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Mitunter wird sogar eine zeitliche Konkurrenz von Fachkompetenzen und Future Skills gesehen.

Additive Ansätze können eine sinnvolle Ergänzung darstellen, um Future Skills dediziert im Curriculum aufzugreifen und mit auszuweisen. Sie kommen insbesondere bei basaleren und als generischer empfundenen Kompetenzen zum Einsatz, bei denen der direkte fachliche Bezug weniger wichtig erscheint (zum Beispiel Selbstmanagement, Umgang mit Diversität und Dialog- und Konfliktfähigkeiten). Denkbar sind dabei sowohl

Angebote, die nur für den Studiengang beziehungsweise das Fach entwickelt worden sind und durch eine hohe fachliche Nähe zu überzeugen wissen, als auch größer angelegte, fachübergreifende Wahlpflichtbereiche.

3.2.2 Future Skills in fachübergreifenden Wahlpflichtbereichen

Future Skills werden in diesem Modell in Veranstaltungen beziehungsweise Modulen behandelt, die Studierende in einem fach- oder auch fakultätsübergreifenden Wahlpflichtbereich wählen und belegen können. Der Umfang richtet sich nach der jeweiligen Prüfungsordnung. Auf weitergehende Vorgaben zur Belegung einzelner Veranstaltungen wird zugunsten der interessen- und bedarfsorientierten Wahl der Studierenden in der Regel verzichtet. Mögliche Bezeichnungen sind Studium Generale, Ergänzungsbereich, Optionalbereich, Future Skills-Modul und ähnlichem.

Die Vermittlung folgt einer additiven Logik. Die Veranstaltungen sind nicht primär fachwissenschaftlich aufgebaut, sondern allgemeiner und niederschwelliger konzipiert, sodass Studierende verschiedener Fachrichtungen daran teilhaben können. Fachwissenschaftliche Inhalte können dennoch eine Rolle spielen, etwa kulturwissenschaftliche Grundlagen in interkulturellen Trainings. Auch Verbindungen zu den Fächern sind möglich, beispielsweise durch eine Didaktik, die den fachlichen Hintergrund der Teilnehmenden einbezieht oder sogar inter- oder transdisziplinäres Arbeiten ermöglicht.

Lehrende sind hier mit der Herausforderung konfrontiert, eine hohe fachliche Diversität der Teilnehmenden berücksichtigen zu müssen. Studierende sollten stets die Möglichkeit erhalten, Bezüge zur eigenen fachlichen und beruflichen Entwicklung herzustellen (im Falle von Präsentationskompetenzen beispielsweise Aufgaben zur Vorstellung eines eigenen wissenschaftlichen Posters entlang der üblichen Anforderungen ihres Fachs).

Aus Hochschulleitungs-/Steuerungssicht ist das Modell attraktiv, um schnell neue Themen und Entwicklungen fach- und fakultätsübergreifend aufgreifen zu können (zum Beispiel Künstliche Intelligenz).

Beispiele:

Modul fuTUre skills an der TU Darmstadt (siehe [hier](#)).

Ergänzungsbereich an der Universität Duisburg-Essen (siehe [hier](#)).

Studienbereich MarSkills an der Universität Marburg (siehe [hier](#)).

Data Literacy meets AI an der TH Köln (siehe [hier](#)).

3.2.3 Future Skills in über das Studium hinausreichenden Angeboten, Zertifikaten und Microcredentials

Im Gegensatz zu den anderen beiden Ansätzen zeichnen sich die hier behandelten Veranstaltungen dadurch aus, dass sie auf freiwilliger Basis absolviert werden und zumeist einen Zusatzaufwand für die Studierenden bedeuten. Die Teilnahmebescheinigungen, Zertifikate und Microcredentials machen die erworbenen Kompetenzen beziehungsweise Future Skills über das Studium hinausgehend sichtbar und können in Bewerbungsprozessen den Ausschlag geben.

Hochschulen haben die Möglichkeit, Zertifikate und Microcredentials zur Bearbeitung von Themen und Kompetenzen zu nutzen, die im Curriculum noch keine (ausreichende) Bedeutung haben, jedoch die berufliche und gesellschaftliche Teilhabe der Studierenden beziehungsweise Absolventinnen und Absolventen weiter befördern helfen. Dies können zum Beispiel grundlegende Informations- und Datenkompetenzen, KI-Kompetenzen oder nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzen sein, die an vielen Hochschulen bereits in Form von Zertifikaten erlangt werden können. Auch der Einbezug der Angebote Dritter ist hierbei möglich, um nicht in allen Bereichen ein Lehrangebot selbst vorhalten zu müssen.

Größtmögliche Reichweite erreichen Konzepte, die curriculare Pflichtveranstaltungen oder Wahlpflichtbereiche mit Zertifikaten beziehungsweise Microcredentials verbinden und Doppelanrechnungen/-anerkennungen zulassen. Dabei ist jedoch in allen Fällen der Verwaltungsaufwand zu beachten, der durch die Pflege, Bewerbung und (Doppel-)Anrechnung der Angebote sowie die Ausstellung der Nachweise sehr hoch ausfallen kann.

Beispiele:

MC4Data – ein Microcredential-Programm zur Förderung von Datenanalysekompetenzen an der Technischen Hochschule Nürnberg (siehe [hier](#)).

Bildungszertifikat Nachhaltige Entwicklung an der Universität Bamberg (siehe [hier](#)).

KI-Campus – eine Online-Lernplattform für digitale Kompetenzen (siehe [hier](#)).

3.2.4 Future Skills als Quer- und Längsschnittthema in Studiengängen

Während die oben genannten Modelle einzelne Lehrveranstaltungen und Modulen adressiert haben, liegt der Ansatz hier auf der Ebene der Studiengänge, betrachtet die Implementation von Future Skills also als quer- und längsschnittförmige Aufgabe, die in mehreren Studienabschnitten, Modulen und Veranstaltungen bearbeitet wird. Wie weit die Integration reicht, ist wiederum im Rahmen der Studiengangsentwicklung zu klären. Denkbar sind sowohl Studiengänge, in denen einige, mit dem restlichen Curriculum eng verzahnte Veranstaltungen dediziert Future Skills fördern, als auch Studiengänge, die alle fachlichen Inhalte und Kompetenzen in ihren Veranstaltungen/Modulen an Zukunftsfragen und Herausforderungen ausrichten und die Förderung der Future Skills zu ihrem Hauptgegenstand machen. Verbindungen lassen sich zudem über Kolloquien, Projekte und Praxisphasen erreichen, in denen Studierende unter entsprechender Anleitung verschiedene Stränge und Lernerfahrungen integrativ zusammenführen.

4. HEBEL III: DIDAKTISCHE AUSGESTALTUNG DER MODULE, LEHRANGEBOTE UND PRÜFUNGSFORMEN

Claudia Börner, Marlen Dubrau

Zukunftskompetenzen, geprägt durch ihre Schwerpunkte auf Anpassungsfähigkeit, kontinuierliches Lernen und Problemlösung, stellen spezifische Anforderungen an die didaktische Gestaltung akademischer Lehr- und Lernprozesse. Sie erfordern vor allem innovative, interaktive und vielseitige Lehrmethoden, die traditionelle Ansätze erweitern und eine aktive Teilnahme, kritisches Denken, Kooperation und Reflexion anregen. Gleichzeitig müssen diese Ansätze nachvollziehbaren didaktischen und fachlichen Maßstäben folgen, um eine nachhaltige Kompetenzentwicklung sicherzustellen.

4.1 Sensibilisierung, Qualifizierung und didaktische Leitprinzipien für die Förderung von Future Skills

Lehrende übernehmen eine zentrale Rolle bei der Förderung von Zukunftskompetenzen. Unabhängig von institutionellen Strategien zur curricularen Verankerung haben sie die Möglichkeit, ihre Lehrangebote so zu gestalten, dass neben fachlichen Kompetenzen auch Zukunftskompetenzen gefördert werden. Ein erster Schritt kann dabei die Selbstreflexion des eigenen Lehrhandelns und der bestehenden Lehr-/Lernangebote sein:

- Welche Future Skills werden bereits implizit oder explizit durch die eigene didaktische Gestaltung gefördert?
- An welcher Stelle werden ungenutzte Potenziale der Förderung von Future Skills deutlich?
- Und wie prägt die eigene Haltung beziehungsweise die Lehr-/Lernkultur (etwa Offenheit gegenüber Unsicherheit, Ermöglichung statt Instruktion, siehe Kapitel 5) das Lehr-/Lerngeschehen und damit die Lerngelegenheiten der Studierenden?

Haltung bildet auch den Rahmen für didaktische Entscheidungen und beeinflusst maßgeblich, ob Future Skills eher implizit „mitschwingen“ oder ob sie systematisch in Lehr- und Prüfungsdesigns verankert werden. Insbesondere bei transformativen Kompetenzen und klassischen (Schlüssel-) Kompetenzen wie zum Beispiel Kreativität oder Missionsorientierung besteht das Risiko, dass diese zwar als Lernziele formuliert, aber nicht adäquat durch geeignete Lehr- und Prüfungssettings gefördert werden.

Hier bildet das Konzept des Constructive Alignment (Biggs & Tang, 2011) eine hilfreiche didaktische Brücke: ausgehend von Modulbeschreibungen, Lernzielen oder beruflichen Profilen kann systematisch reflektiert werden, welche Kompetenzen gezielt eingeübt und geprüft werden sollen. Scheinbar abstrakte Future-Skills können so planvoll in konkretes Lehrhandeln überführt werden. Gleichzeitig erfordert der Ansatz eine kritische Anwendung, da seine starke Ausrichtung auf Mess- und Überprüfbarkeit bei schwer operationalisierbaren Zukunftskompetenzen wie zum Beispiel Innovationskompetenz oder kreative Denkfähigkeit an seine Grenzen stößt.

Nichtsdestotrotz müssen Lehrende in ihrer Planung auch zeitliche Ressourcen, prüfungsrechtliche Rahmenbedingungen und curriculare Vorgaben berücksichtigen. Um den realistischen Handlungsspielraum einschätzen zu können, muss das Spannungsfeld zwischen pädagogischem Anspruch und Realisierbarkeit explizit reflektiert werden.

4.2 Dimensionen der Future Skills-Förderung in der Hochschullehre

Es wird deutlich, dass zahlreiche Future Skills bereits implizit Teil bestehender Lehrszenarien sind – etwa Teamarbeit in Projektformaten, Problemlösungsfähigkeiten in Übungen. Hier ist es wichtig, diese impliziten Ansätze zu identifizieren, sie sichtbar zu machen und systematisch in das Lehr- und Prüfungsdesign zu integrieren. Dabei können beispielsweise Lehrformate, die Online- und Präsenzphasen sinnvoll kombinieren, als didaktisches Muster aufgegriffen werden.

Eine strukturierte Betrachtung der Future-Skills-Förderung entlang inhaltlicher, methodischer und reflexiver Dimensionen bietet Lehrenden ein heuristisches Orientierungsmodell, um das didaktische Design ihrer Lehrveranstaltungen gezielt zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Diese Dimensionen dienen nicht der Bewertung individueller Lehrqualität, sondern der Stärkung didaktischer Kohärenz. Sie sind nicht als trennscharf zu verstehen, sondern greifen ineinander und bilden gemeinsam einen Bezugsrahmen, um Future Skills bewusst und wirksam zu fördern.

4.2.1 Inhaltliche Dimension der Förderung von Future Skills

Fachliche Lerninhalte können mit gesellschaftlich relevanten Querschnittsthemen – etwa Künstlicher Intelligenz (KI), Nachhaltigkeit oder globalen Herausforderungen erweitert werden. Obwohl Inhalte häufig durch Curricula und Fachlogik vorgegeben sind, ermöglicht die Kontextualisierung die Möglichkeit, Zukunftskompetenzen wie Systemdenken, Veränderungskompetenz und kritisches Urteilsvermögen zu integrieren. Gleichzeitig ist die Einbindung solcher Querschnittsthemen nicht in allen Fächern gleichermaßen naheliegend und die Gefahr einer inhaltlichen Überfrachtung besteht. Lehrende müssen daher sinnvolle Anknüpfungspunkte finden, um die Relevanz herzustellen, ohne die fachliche Tiefe zu beeinträchtigen.

Diese thematische Verknüpfung bietet Studierenden die Gelegenheit, ihre Fachkenntnisse in relevanten und aktuellen Kontexten anzuwenden und zu reflektieren. Dadurch entstehen praxisnahe Lerngelegenheiten, die sowohl den Erwerb fachspezifischen Wissens als auch die Entwicklung überfachlicher Zukunftskompetenzen fördern – insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen.

4.2.2 Methodische Dimension der Förderung von Future Skills

Die Berücksichtigung realer Herausforderungen und sozialer Prozesse in der Lehrpraxis bietet ein hohes Potential Future Skills zu adressieren und gezielt zu fördern. Methodische Ansätze wie forschendes Lernen, Simulationen und Rollenspiele ermöglichen Studierenden, praxisnahe Erfahrungen zu sammeln, sich aktiv mit komplexen Problemen auseinanderzusetzen und kooperativ in Teams zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus regen sie kontinuierliche Reflexionsprozesse an, die zentral für das kritische Denken und die Weiterentwicklung persönlicher und teamorientierter Kompetenzen sind.

Aus methodischer Perspektive impliziert dies, dass Formate wie das Problembasierte Lernen (PBL) und verwandte Ansätze Future Skills nicht nur trainieren, sondern gleichzeitig erfahrbar machen können (pädagogischer Doppeldecker). Dabei ist nicht zwingend die Einführung neuer Formate erforderlich – entscheidend ist die didaktisch fundierte Weiterentwicklung und bewusste Nutzung bestehender Methoden.

Im Folgenden wird eine Auswahl geeigneter didaktischer Methoden aufgeführt, die in der Regel mehrere Future Skills adressieren:

- **Blended Learning** – die gezielte Verzahnung von Online- und Präsenzphasen unterstützt selbstorganisiertes Lernen, digitale Kollaboration und kritisches Denken
- **Problem-Based Learning** – stärkt Problemlösekompetenz und Teamarbeit
- **Challenge-Based Learning** – fördert Kreativität, Interdisziplinarität und Transfer
- **Service Learning** – verbindet Fachwissen mit gesellschaftlicher Verantwortung und fördert Handlungskompetenz
- **Forschendes Lernen** – verbindet kritisches Denken sowie Analyse- und Forschungskompetenz
- **Peer-Learning und Feedbackformate** – trainieren Kooperationsbereitschaft, Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass der Einsatz dieser Methoden mit einem gewissen zusätzlichen Planungs- und Betreuungsaufwand einhergehen kann, dessen Nutzen sich jedoch erst im konkreten Anwendungskontext vollständig entfaltet. Sie müssen kontextsensibel, didaktisch durchdacht und in kohärente Lehr-/Lernszenarien eingebettet werden.

4.2.3 Reflexive Dimension der Förderung von Future Skills

Reflexion nimmt eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Future Skills ein, da sie implizite Lernerfahrungen explizit macht und deren Übertragbarkeit auf neue Kontexte erleichtert. Ohne eine gezielte Auseinandersetzung bleiben Zukunftskompetenzen oft verborgen oder ungenutzt. Durch strukturierte Reflexionsgelegenheiten erkennen Studierende, welche überfachlichen Kompetenzen sie neben ihrem Fachwissen entwickeln und können diese gezielt weiterentwickeln. Future Skills werden dadurch nicht nur durch Anwendung, sondern auch durch die bewusste Reflexion des eigenen Lernprozesses gefördert.

Für die Lehrpraxis bedeutet dies, dass Reflexion nicht als beiläufiges Nebenprodukt verstanden werden sollte, sondern als integraler Bestandteil didaktischer Arrangements – etwa durch moderierte Feedbackschleifen, Lernjournale oder Peer-Diskussionen –, um Studierende aktiv in die Analyse und Bewertung ihres Lernfortschritts einzubinden.

Beispiel:

Reflexive Auseinandersetzung mit Future Skills auf Lehrveranstaltungsebene von U.-D.Ehlers & L. Eigbrecht von der DHBW Karlsruhe, (siehe [hier](#)).

4.3 Prüfungsformate für Future Skills

Die Messbarkeit und Überprüfbarkeit von Zukunftskompetenzen stellt oft eine Herausforderung für die Hochschullehre dar. Fähigkeiten wie Kreativität, Veränderungskompetenz und Urteilsfähigkeit sind komplex, vielschichtig und nur begrenzt standardisierbar. Eine objektive Bewertung gestaltet sich daher schwierig. Traditionelle Prüfungsformate wie schriftliche Klausuren erweisen sich in diesem Zusammenhang als nur bedingt hilfreich. Sie erfassen diese Kompetenzen meist nur unzureichend und berücksichtigen weder die Prozessqualität noch die Transferleistungen.

Um den verschiedenen Facetten der Zukunftskompetenzen gerecht zu werden, ist es daher wichtig, dass Prüfungsformate sowohl umfassend als auch differenziert gestaltet sind. Sie sollten nicht nur Ergebnisse, sondern auch Prozesse, Haltungen und Reflexionsleistungen berücksichtigen. Folglich ist die Implementierung alternativer, insbesondere kompetenzorientierter Prüfungsformate notwendig. Zu den besonders geeigneten Prüfungsformaten zählen:

- **Portfolios** bieten eine umfassende Dokumentation kontinuierlicher Kompetenzentwicklung und fördern die anhaltende Reflexion. Zudem ermöglichen sie eine retrospektive Betrachtung des Lernfortschritts (Entwicklungsportfolio) (Bräuer, 2016).
- **Lerntagebücher** können Studierende dabei unterstützen, ihren individuellen Lernprozess systematisch zu dokumentieren und einer kritischen Analyse zu unterziehen. Sie fördern selbstreguliertes Lernen und Selbstreflexion (Venn, 2011).
- **Reflexionsberichte** ermöglichen eine tiefe Analyse des Lernprozesses und die erlebten Erfahrungen, wodurch die Studierenden die Möglichkeit erhalten, ihr Denken und Methoden zu evaluieren und weiterzuentwickeln.
- Im Rahmen von **Projekt- und Gruppenarbeiten** kann eine Evaluation der Teamarbeit und Problemlösung in realen Kontexten erfolgen. Dabei werden soziale und kommunikative Kompetenzen Studierender gefördert.
- **Peer-Assessment und Selbsteinschätzungen** fördern kritisches Feedback und Selbstbewertung. Sie ermöglichen die Partizipation der Studierenden an der Bewertung ihrer eigenen und der Leistung ihrer Peers.

4.4 Lernräume und Förderung von Future Skills

Für die Förderung von Future Skills sind geeignete Lernorte und -räume eine zentrale Voraussetzung. Klassisch frontale Lernsettings erweisen sich hierfür in der Regel als wenig geeignet, da Zukunftskompetenzen wie zum Beispiel Kreativität, Problemlösefähigkeit oder Kooperationsfähigkeit in dynamischen, offenen und sozial eingebetteten Lernumgebungen entstehen. Die gezielte Schaffung solcher Räume – etwa in Form von Third Spaces oder durch die Nutzung und entsprechende Gestaltung bereits vorhandener Lern- und Begegnungsräume an Hochschulen, wie Bibliotheken oder Innovation Labs – eröffnet Studierenden die Möglichkeit, flexibel zwischen formalen und informellen Lernkontexten zu wechseln und in authentischen, projektbasierten Szenarien Kompetenzen zu erproben.

Lernraum ist an dieser Stelle aber nicht ausschließlich physisch zu verstehen, sondern umfasst analoge, hybride und digitale Settings. Offene Lernlabore, Projektwerkstätten, kollaborative Gruppenräume, Reallabore oder digitale Kollaborationsplattformen schaffen zum Beispiel Gelegenheiten, in denen Studierende selbstorganisiert handeln, experimentieren und in realitätsnahen Kontexten lernen können. Entscheidend ist, dass Lernräume Gestaltungsspielräume, Interaktion und Flexibilität ermöglichen.

Darüber hinaus fördern lernförderliche Raumkonzepte eine Verschiebung von einer eher instruktionalen zu einer gestaltungsorientierten Lehr-/Lernkultur. Lernorte werden so zu Erfahrungsräumen, in denen Wissen nicht nur vermittelt, sondern gemeinsam konstruiert, erprobt und reflektiert wird. Dies unterstützt insbesondere die Ausprägung transformativer Kompetenzen, die auf Handlungsfähigkeit in offenen und dynamischen Situationen abzielen.

4.5 Sensibilisierung und Qualifizierung der Lehrenden

Damit Future Skills nicht als zusätzliche Anforderungen erscheinen, sondern als kohärenter Bestandteil von Lehr- und Prüfungsdesigns wirksam werden, ist eine gezielte Sensibilisierung und Qualifizierung des Hochschulpersonals erforderlich. Sie schafft die Grundlage dafür, Future Skills curricular zu verankern und Studierende beim Erwerb dieser Kompetenzen zu unterstützen. Dazu gehört sowohl das Verständnis für zukünftige Kompetenzanforderungen (Future Skill Readiness, siehe Ehlers, 2019) als auch der kontinuierliche Ausbau der eigenen Zukunftskompetenzen. Dies umfasst die Reflexion der eigenen Lehrhaltung sowie eine kritische Analyse bestehender Lehr- und Lernszenarien, um zu erkennen, an welchen Stellen Future Skills-Bezüge bereits – wenn auch häufig implizit – in Lernarrangements bereits vorhanden sind.

Die Professionalisierung bildet die Grundlage dafür, Future Skills wirksam an Studierende zu vermitteln und somit eine langfristige, zukunftsorientierte Lehr- und Lernkultur an Hochschulen zu etablieren.

4.6 Leitfragen und kritische Aspekte der Integration

Ausgehend von den vorangegangenen Überlegungen lassen sich folgende Leitfragen formulieren, die als analytisches Instrumentarium dienen können. Ziel ist es, die Integration von Future Skills kohärent mit Lernzielen, Methoden, Prüfungsformen und Raumkonzepten abzustimmen und dadurch die didaktische Passung zu erhöhen. Die Fragen sind nicht als starres Raster zu verstehen, sondern als Orientierungshilfe, die je nach Fachkontext und Lehrsituation flexibel angewendet werden kann:

- Welche Future Skills werden bereits implizit oder explizit durch meine Lehrangebote gefördert?
- Wie können fachliche Lerninhalte mit gesellschaftlich relevanten Themen verknüpft werden, um Future Skills zu integrieren?
- Welche aktivierenden Lehr- und Lernformate (zum Beispiel Problem-Based Learning, Peer-Learning) eignen sich, um selbstorganisiertes Handeln und Reflexionsprozesse zu fördern?
- Wie können reale Herausforderungen und soziale Prozesse in die Lehre eingebunden werden, um Future Skills gezielt anzusprechen und zu fördern?
- Wie können explizite Gelegenheiten zur Reflexion in meine Lehrangebote integriert werden, damit Studierende ihre überfachlichen Kompetenzen erkennen und bewerten können?

- Welche alternativen Prüfungsformate (zum Beispiel Portfolios, Lerntagebücher, Peer-Assessment) eignen sich, um die komplexen Facetten von Zukunftskompetenzen abzubilden?
- Inwiefern kann das Konzept des Constructive Alignment genutzt werden, um sicherzustellen, dass die Prüfungsformate kohärent mit den Lernzielen sind und Future Skills angemessen berücksichtigt werden?
- Wie können Lernräume (analog, digital oder Third Spaces) gezielt genutzt und gestaltet werden, sodass sie die Entwicklung von Future Skills ermöglichen und nachhaltig fördern?

5. HEBEL IV: KULTURELLE VERANKERUNG UND VERÄNDERUNG

Andreas Eimer, Susanne Glaeser

Disziplinäre Inhalte und Future Skills sind komplementäre Facetten des Hochschulstudiums, die sich gegenseitig ergänzen und stärken – eine Sichtweise, die nicht von allen geteilt wird. Ein zukunftsfähiger Umgang mit Future Skills an Hochschulen erfordert einen Kulturwandel: Fakultäten, Hochschulleitungen und zentrale Einrichtungen müssen gemeinsam Qualitätsstandards, für die die Integration beider Aspekte entwickeln. Kreative Prozesse und offener Dialog schaffen eine neue Lehr- und Lernkultur, die Fachgrenzen überwindet und vielfältige Perspektiven, auch der Studierenden, integriert. Dieses partizipative Vorgehen fördert Innovation und schafft nachhaltige Strukturen, die auch langfristig einen Mehrwert für die Qualität des Studiums ermöglichen.

5.1 Kulturelle und systemische Hemmnisse bei der Integration von Future Skills

Seit Jahrzehnten wird gefordert, die fachwissenschaftliche Lehre an Hochschulen durch Schlüsselkompetenzen beziehungsweise Future Skills, möglichst curricular verankert, zu komplettieren. In der Tat hat sich in diesem Feld in der Vergangenheit vieles entwickelt, gleichzeitig erweist sich der Veränderungsprozess aber auch immer wieder als beschwerlich und mühsam. Nach wie vor kämpfen viele Einrichtungen, die Schlüsselkompetenzen vermitteln, um dauerhafte Anerkennung oder mit Existenzproblemen. An einzelnen Standorten, das soll nicht übersehen werden, gibt es durchaus bereits gute Entwicklungen. Jedoch haben die aufgelegten Förderprogramme und nennenswerte externe Förderungen, die in diesen Kompetenzbereich geflossen sind, die selbstverständliche Integration überfachlicher Kompetenzen in hochschulische Curricula nicht annähernd flächendeckend erreicht.

Insofern ist es sinnvoll, den Blick nicht nur auf die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen zu legen, sondern insbesondere auch auf den institutionellen und kulturellen Kontext. Diese Spurensuche soll den Blick darauf lenken, ob es Dynamiken und Logiken in den Hochschulen gibt, die die Anerkennung und Verankerung von Schlüsselkompetenzen oder Future Skills verhindern. Gleichzeitig sollen aber auch Wege der Entwicklung skizziert werden.

Hochschulen sind durch gewachsene Strukturen und Rollenverständnisse geprägt, in denen fachwissenschaftliche Expertise und disziplinäre Zuständigkeiten eine zentrale Orientierung bieten. Diese Strukturen sichern einerseits Qualität und wissenschaftliche Tiefe, können andererseits jedoch Veränderungen in der Lehre – insbesondere die Integration überfachlicher Kompetenzen – verlangsamen, wenn sie als außerhalb des etablierten Aufgabenbereichs liegend wahrgenommen werden.

Die Angebote für Schlüsselkompetenzen beziehungsweise Future Skills werden häufig außerhalb des professoralen Handlungsbereiches entwickelt und angeboten: Meist sind es akademisch ausgebildete oder promovierte Beschäftigte in Career Services oder Schlüsselkompetenzzentren, die diese Formate konzipieren und umsetzen. Ihre institutionelle Verortung außerhalb traditioneller Lehrstrukturen kann dabei sowohl Irritationen auslösen als auch Fragen nach Einbindung und Qualitätssicherung aufwerfen. Zugleich eröffnet sich hier die Chance, wissenschaftliche Perspektiven gezielt um praxisorientierte und anwendungsnahe Zugänge zu erweitern. Voraussetzung für eine erfolgreiche curriculare Integration ist daher ein Zusammenspiel auf Augenhöhe: Während Hochschullehrende ihre fachliche und wissenschaftliche Expertise einbringen, orientieren sich die Anbietenden von Future Skills an klaren fachlichen, didaktischen und evaluativen

Standards. Auf diese Weise kann die Vermittlung von Future Skills als komplementärer Bestandteil akademischer Bildung wirksam verankert werden.

Neben diesen individuellen Rollen- und Funktionsaspekten sowie den Erwägungen wissenschaftlich-fachlicher Güte kann zudem vermutet werden, dass Aspekte der Verunsicherung zum Tragen kommen, selbst wenn diese Sichtweise in Diskussionen kaum zur Sprache kommt. Wird das Fachstudium von außen durch überfachliche Angebote ergänzt, kann das von Fachwissenschaftlern durchaus als implizite Kritik verstanden werden. Reicht das Fachstudium nicht mehr aus? Verliert es an Relevanz? Ist die Lehre von Professorinnen und Professoren defizitär, sodass sie von außen ergänzt werden muss? Hier muss vermutlich die Diskussion um die Komplementarität von Fachinhalten und überfachlichen Themen erneut geführt werden, um zu einem förderlichen Miteinander zu kommen.

Gleichzeitig kann ein überfachlicher Vermittlungsbereich Professorinnen und Professoren auch dazu führen, zu sehen, dass sie einen Teil des Studiums nicht selbst anbieten können, da ihnen hier Kompetenzen und Wissen fehlen. In ihrem Fachgebiet (und auch in ihrer Institutshierarchie, zum Beispiel auch im Verhältnis zum wissenschaftlichen Mittelbau) sind Hochschullehrende nicht in Frage gestellte Fach-Experten und zudem weisungsbefugte Führungskräfte. Einen Bereich für Angebote, in denen sie diese Experten- und Leitungsrolle nicht ausfüllen, in „ihrem“ Studiengang zu öffnen, ist für manche überfordernd.

Eine potenzielle Quelle von Konflikt und Ablehnung kann auch die Tatsache sein, dass der Ruf nach Future Skills und Schlüsselkompetenzen häufig von außerhalb der Hochschulen kommt: beispielsweise aus der Politik oder aus der Wirtschaft. Das kann das Thema für viele Professorinnen und Professoren als die Garanten der Freiheit von Forschung und Lehre von vornherein suspekt erscheinen lassen. Soll hier das Hochschulstudium verzweckt werden? Oder soll partikularen, zum Beispiel wirtschaftlichen, Interessen gedient werden? Wird das Hochschulstudium instrumentalisiert? Hier schließt sich teilweise der Kreis zum Anfang der Ausführungen: Passen Future Skills zum verbrieften Recht auf die Freiheit von Forschung und Lehre? Werden hier wissenschaftliche Redlichkeit und fachliche Solidität garantiert, wird eine freie Entwicklung von Persönlichkeit und Intellekt verfolgt? Dienen diese Anteile des Studiums dem Fortschritt von Wissenschaft und der Entwicklung von Wissen? Oder sind sie ein trojanisches Pferd, das Inhalte und Strukturen angreift?

Dabei gibt es mittlerweile viele konstruktive Entwicklungen im Hochschulbereich: Gerade durch die Förderaktivitäten der Vergangenheit, wie dem Qualitätspakt Lehre, oder heute durch die Stiftung für Innovation in der Hochschullehre, gibt es Beispiele für Institutionen, wo die Hochschuleinheiten, die mit den oben genannten Aktivitäten betraut werden, als gleichberechtigte Partner wahrgenommen werden, um gemeinsam mit Hochschulleitung und Lehrenden Hochschulentwicklung zu betreiben.

5.2 Wie können Hemmnisse abgebaut und Future Skills zu festen Bestandteilen des Studiums werden?

Die Überlegungen zur Hochschulkultur bieten eine Reihe von Anknüpfungspunkten, wie man Future Skills integrieren kann und wie Future Skills darüber hinaus auch die Weiterentwicklung des Studiums befördern können.

Um Future Skills in Hochschulen zu verankern, braucht es einen respektvollen Austausch über Statusgruppen hinweg. Es braucht eine systemlogische und inhaltliche Einordnung von Future Skills in das wissenschaftliche Studium und das Hochschulsystem insgesamt: Welchen Beitrag leisten Future Skills für das Ziel hochschulischer Bildung, für das wissenschaftlich-akademische System insgesamt? Es braucht die Offenheit von Professorinnen und Professoren, sich an diesem Austausch zu beteiligen. Zudem braucht es die Bereitschaft der Akteure, die Experten in der Vermittlung von Future Skills sind, sich an besten hochschulischen Standards für ihre Angebote messen zu lassen. Dieser Austausch benötigt Plattformen und zielführende Formen der Moderation. Sie sind für einen Kulturwandel notwendig, dessen Ziel es sein muss, die Freiheit

von Forschung und Lehre nicht in Frage zu stellen, sondern stärker zu machen. Eine starke Hochschule muss vor diesem Prozess keine Angst haben.

Ein meist nicht mehr in Frage gestellter Ansatz ist es, die Lehre vom Ende her zu denken, also ausgehend von kompetenzorientierten Learning Outcomes die Curricula zu gestalten (Wiggins, 2005; Biggs/Tang, 2011;). Folgt man konsequent dieser Idee, ist eine integrative und curricular verankerte Vermittlung von Future Skills innerhalb der Fachlehre eine ganzheitliche Möglichkeit, um Studierende praxisnah auf die Anforderungen der sich wandelnden Arbeitswelt vorzubereiten. Indem zukunftsorientierte Kompetenzen unmittelbar im fachlichen Kontext erlernt werden, wird die Relevanz dieser Fähigkeiten von den Studierenden deutlich wahrgenommen, was sich positiv auf ihre Motivation auswirkt. Darüber hinaus fördert die Einbindung von Future Skills wie zum Beispiel kritischem Denken, Problemlösungskompetenz und digitalen Fertigkeiten im Zusammenspiel mit fachspezifischen Inhalten und Herausforderungen die Anwendungsfähigkeit des Fachwissens in den zukünftigen Arbeitsfeldern der Studierenden. So werden sie befähigt, komplexe multi- und transdisziplinäre Problemstellungen zu analysieren sowie innovative Lösungsansätze zu entwickeln, die über die Grenzen einzelner Fachdisziplinen hinausgehen und gesamtgesellschaftlich wirksam werden können. Dies verbessert nicht nur die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden, sondern leistet auch einen bedeutenden Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und Unternehmen.

Ein Ansatz zur Umsetzung einer solchen Fachintegration und Vorbereitung der Lehrenden auf diesen neuen Aspekt ihrer Arbeit, könnte die Entwicklung von Microlearning-Einheiten durch zentrale hochschulische Einrichtungen mit besonderer Expertise auf dem Feld der Future Skills sein. Diese Lerneinheiten sind sowohl im Selbststudium als auch in der Lehre einsetzbar. Um eine breite Adaptierbarkeit auf verschiedene Fachlehrgebiete zu gewährleisten, sollten diese Einheiten kontextneutral gestaltet und mit anpassbaren Beispielen oder Aufgaben versehen werden, die spezifisch auf Fachinhalte zugeschnitten werden können. Begleitende praxisorientierte Workshops qualifizieren Lehrende dafür, diese Microlearnings einzusetzen. Diese könnten zentral als OER (Open Educational Resources) zur Nachnutzung über Landesportale bereitgestellt werden.

Die Integration von Future Skills in das Fachstudium durch die Fachlehrenden selbst ist aber nicht die einzige Option. Aufgrund inhaltlicher und teilweise zusätzlicher pragmatischer Erwägungen sollten zumindest noch zwei weitere Möglichkeiten in Betracht gezogen werden: In Fachstudiengängen, in denen die Weiterqualifikation der Fachlehrenden bezüglich der Future Skills nicht zielführend erscheint, können durch zentrale Einheiten der Hochschule angebotene Lehranteile in die Fachlehre curricular integriert werden. So kann beispielsweise die vorgeschaltete Stärkung von Future Skills ein Fachstudium vorbereiten.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, durch punktuelle zentrale Seminareinheiten im Semesterverlauf Future Skills immer wieder mit der rahmenden Fachlehre zu verknüpfen. Neben der Vermittlung von Future Skills in monodisziplinären Fachstudiumsgruppen ist für manche Themen hingegen die Vermittlung in überfachlichen, multidisziplinären Studierendengruppen zielführender: Beispielsweise kann ein Thema wie interdisziplinäre Kommunikation in einem solchen Setting sinnvoll vermittelt werden. Darüber hinaus ist auch die Bearbeitung von Fallstudien häufig multidisziplinär geboten, da so ein breiter Zugang zur Lösung von Fragen und Problemen ermöglicht wird und diese Art der multi-disziplinären Zusammenarbeit spätere berufliche Situationen besser abbildet als es in einer mono-disziplinären Personengruppe möglich ist. Auch in beruflichen Situationen arbeiten in der Regel Personen aus vielen unterschiedlichen Disziplinen miteinander – und auch das braucht Einübung.

Egal in welcher Weise die curricular verankerte Vermittlung von Future Skills an einer Hochschule organisiert wird: Es ist eine strategische Aufgabe der Hochschulen, Curricula neu auszurichten, damit sie die Herausforderungen einer sich wandelnden Umwelt in den Qualifizierungszielen der Studiengänge abbildet. Entgegen bisher gängiger Praxis bedeutet dies, dass sich in einer gemeinsamen Visionsbildung Fakultäten verschiedenster Fachrichtung mit der Hochschulleitung und den hochschulzentralen Unterstützungseinrichtungen für Future Skills auf gemeinsame Kriterien und Werte für Studiengänge einigt, damit ein Studium

Studierende für inter- und transdisziplinär agierende Arbeitswelten qualifiziert. Ein solches gemeinsames Vorgehen ist bisher kaum gängige Praxis und erfordert daher an vielen Hochschulen einen Kulturwandel.

Praktisch kann das bedeuten, Personen, die neue Studiengänge gestalten (sowohl Expertinnen und Experten im Fach, für Schlüsselkompetenzen und Future Skills als auch Studierende) in co-kreativen Prozessen hochschulweit zusammenzubringen, über Fach- und Fakultätsgrenzen hinweg, um gemeinsam einen Rahmen abzustecken. Fördernd wirkt hierbei, wenn eine Hochschule es schafft, durch Diskurs über lernrelevante Themen und Rahmenbedingungen und über Qualitätsstandards für gute Lehre eine gemeinsame Lehr- und Lernkultur zu etablieren und dabei gleichzeitig Raum gibt für verschiedene Fachkulturen und Fachpraxen.

Die Schaffung von interdisziplinären Netzwerken und Communities of Practice, wie zum Beispiel partizipative Expertisezirkel oder kreative, gut strukturierte Arbeitsgruppen für die Entwicklung von Kriterien für die Integration von Future Skills in Curricula, können ein Weg sein, diese Kultur an Hochschulen weiterzuentwickeln und die Entwicklung von Curricula zu einer Gemeinschaftsaufgabe zu machen. Hierbei sind auch Studierende gefragt, ihre Perspektive einzubringen. Langfristig führt dieses partizipative Vorgehen zu einem neuen, auf Innovation ausgerichteten Entwickeln, das auch in Zukunft die Integration neuer Kompetenzfelder begünstigt. Solche kollegialen Netzwerkstrukturen ermöglichen es, neben der Schaffung einer neuen Lehrkultur, bewährte Praxisbeispiele gemeinsam zu reflektieren und an die spezifischen Anforderungen der Fachdisziplin anzupassen.

Diese Maßnahmen tragen dazu bei, Hemmnisse abzubauen und die Implementierung von Future Skills in der Fachlehre erfolgreich zu gestalten. Partizipative Entwicklung von Curricula und Lehrformaten können einen Kulturwandel bewirken, der Lehre als Gemeinschaftsaufgabe sieht, immer mit dem Ziel, Absolventinnen und Absolventen zur reflektierten und verantwortungsvollen (Mit-)Gestaltung der gesellschaftlichen Herausforderungen zu befähigen.

Technische Hochschule Köln

Beispiel: Expertisenzirkel

Expertisezirkel an der TH Köln ist ein partizipatives Format, in dem Mitglieder aller Statusgruppen der Hochschule zusammenkommen, um relevante Themen gemeinsam zu bearbeiten. Charakteristisch ist die projektorientierte Struktur mit klar definierten Zielen, einem Arbeitsplan und einem konkreten Ergebnis. Die erarbeiteten Resultate werden in die hochschulinternen Gremien eingebracht, um institutionelle Wirkung zu entfalten. So entstanden in diesem Rahmen beispielsweise hochschulweit gültige Kriterien für Studium und Lehre, die unmittelbar in (Re-)Akkreditierung der Studiengänge einfließen.

6. AUSGEWÄHLTE QUELLEN

Kapitel 1

Allianz für Future Skills (2024). Future-Skills-Charta. Stifterverband.
<https://www.zukunftsmision-bildung.de/futureskills/charta>

Ehlers, U.-D. (2020). Future Skills. Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. Springer VS. doi:
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>

Gehrs, V., Horstmann, N., Kunz, A. M., Eigbrecht, L., Benick, M., Matthes, W., Hannken-Illjes, K., Johannsen, T., Blum, S., Dippelhofer, S., Frank, S., Sutter, C., Hildermeier, L., Sandmeir, A., Koch, H., Rampelt, F. (2025). Future Skills 2030. Wissenschaftlicher Bericht zum aktualisierten Framework für Zukunftskompetenzen. Stifterverband. Berlin.
<https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2030-wissenschaftlicher-bericht>

Koch, H., Schneider, C. & Wilke, U. (Hrsg.), Future Skills lehren und lernen – Schlaglichter aus Hochschule, Schule und Weiterbildung. Stifterverband.
<https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-lehren-und-lernen>

Rampelt, F., Matthes, W., Hannken-Illjes, K., Sandmeir, A., Gehrs, V., Horstmann, N., Kunz, A. M., Eigbrecht, L., Johannsen, T., Blum, S., Frank, S., Sutter, C., Koch, H. (2025). Future Skills 2030. Ein aktualisiertes Framework für Zukunftskompetenzen. Stifterverband.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17910748>

Rampelt, F. & Wagner, B. (2020). Digitalisierung in Studium und Lehre als strategische Chance für Hochschulen: Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung gestalten. In R. Stang & A. Becker (Ed.), Zukunft Lernwelt Hochschule: Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung (pp. 105-120). De Gruyter Saur.
<https://doi.org/10.1515/9783110653663-011>

Kapitel 2

Beltz Juventa. (o. J.). Future Skills an Hochschulen: Ein Spannungsfeld. <https://www.beltz.de/fachmedien/erziehungswissenschaft/produkte/details/55244-future-skills-an-hochschulen-ein-spannungsfeld.html>

Beltz Juventa. (o. J.). Leseprobe: 9783779987611. https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/9783779987611_shortened.pdf

CHE Hochschuldaten. (2025). MarSkills – Future Skills in der Hochschullehre. <https://stiftung-hochschullehre.de/projekt/marskill/>

CHE Hochschuldaten. (o. J.). Future Skills in der Hochschullehre. <https://hochschuldaten.ch.de/future-skills-in-der-hochschullehre/>

Dippelhofer, A., et al. (2025). Future Skills an Hochschulen. peDOCS. https://www.pe-docs.de/volltexte/2025/33079/pdf/Dippelhofer_et_al_2025_Future_Skills_an_Hochschulen.pdf

Eimer, A., Knauer, J., Kremer, I., Nowak, T. & Schröder, A. (2019). Employability als ein Ziel des Universitätsstudiums. Grundlagen, Methoden, Wirkungsanalyse (1. Aufl.). WBV-Verlag. <https://www.wbv.de/shop/detail/940e131582b0318f9e0309f109d7af43>

Fachportal Pädagogik. (o. J.). Literaturanzeige FId=3374776. <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?Fid=3374776>

Future-Skills.net. (o. J.). Strategische Potenziale für Hochschulen – Bedarfe. <https://www.future-skills.net/analysen/strategische-potenziale-fuer-hochschulen/bedarfe>

Hochschule Osnabrück. (2024). Future Skills Applied. <https://www.hs-osnabrueck.de/future-skills-applied/>
Hochschulbildungsreport. (2021). Future Skills 2021. https://www.hochschulbildungsreport2020.de/2021/future_skills_2021

Hochschulbildungsreport. (o. J.). Fokusthema: Future Skills. <https://hochschulbildungsreport.de/fokusthemmen/future-skills>

Hochschulforum Digitalisierung. (2025). Future Skills to go. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/future-skills-to-go-wie-koennen-studierende-auf-zukuenftige-arbeitsanforderungen-vorbereitet-werden/>

Stifterverband. (2024). Future Skills für Hochschulen: Eine kritische Bestandsaufnahme. https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-06/future_skills_fuer_hochschulen_kritische_bestandsaufnahme_vorveroeffentlichung.pdf

Stifterverband. (2024). Future Skills... und wie? https://www.stifterverband.org/medien/future_skills_und_wie

Stifterverband. (2024). Future Skills – Warum? Was? Wie? https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-11/future_skills_warum_was_wie.pdf

Technische Hochschule Brandenburg. (2025). Zentrum für Gründung und Transfer – Akademie. <https://zgt.th-brandenburg.de/akademie/>

Technische Hochschule Brandenburg. (o. J.). Summer School @ Prignitz. <https://gruendung.th-brandenburg.de/veranstaltungen/summer-school-prignitz>

TU Hamburg. (o. J.). Fishing for Experience. Technische Universität Hamburg. <https://www.tuhh.de/tuhh/studium/im-studium/career-center/praxiserfahrung/fishing-for-experience>

Universität Freiburg. (2024). Kompetenzen für Nachhaltigkeit im 21. Jahrhundert. <https://uni-freiburg.de/kompetenzen-fuer-nachhaltigkeit-im-21-jahrhundert/>

Universität Hamburg. (2025). Micro-Credentials im Career Center. <https://www.uni-hamburg.de/career-center/qualifizierung/micro-credentials.html>

Universität Potsdam. (2023). E-Learning-Strategie 2023–2028. https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/zfq/Lehre_und_Medien/E-Learning-Strategie/E-L-Strategie_2023-2028.pdf

University:Future Festival. (2025). Programm und Vorträge. <https://festival.hfd.digital>

re:publica & SRH University. (2025). re:publica x srh CAMPUS Berlin. <https://campus.re-publica.com/Studieren>

Kapitel 3 und 4

Biggs J./Tang, C. (2011). Teaching for Quality Learning at University: What the Student Does (4. Aufl.): Maidenhead: Open University Press.

Bräuer, G. (2016). Das Portfolio als Reflexionsmedium für Lehrende und Studierende (Vol. 4141). Utb

Ehlers, Ulf-Daniel (2019): Future Skills und Hochschulbildung. „Future Skill Readiness“. In: Jörg Hafer, Martina Mauch und Marlen Schumann. Teilhabe in der digitalen Bildungswelt, 37–48. Münster, New York: Europäische Kommission (2024). Ein europäischer Ansatz für Microcredentials. <https://education.ec.europa.eu/de/education-levels/higher-education/micro-credentials>

Kunz, Alexa M; Enderle, Stefanie; Lehner, Anna (2018). Das Schlüsselqualifikationsangebot an deutschen Universitäten: Empirische Befunde. Beltz Juventa.

Schaper, Niclas (2012). Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre. Online abrufbar unter https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/fachgutachten_kompetenzorientierung.pdf

Seidl, T. (2017). Schlüsselkompetenzen als Zukunftskompetenzen. Die Bedeutung der „21st Century Skills“ für die Studiengangsentwicklung. In B. Berendt (Hrsg.), Neues Handbuch Hochschullehre. Teil J: Organisationsentwicklung und Lehrkultur. 2. Studiengangsentwicklung (S. 89–114). DUZ Verlags- und Medienhaus.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. (2025). Future Skills 2030: Ein aktualisiertes Framework für Zukunftskompetenzen. <https://www.stifterverband.org/future-skills/framework>

Venn, M. (2011). Lerntagebücher in der Hochschule. *Journal Hochschuldidaktik*, 1/2011, 9-12.

Wiggins, G. P., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design* (2nd ed.). Pearson. an.

Demele, U., & Schmitz, M. (2023). Systematische Verankerung von Future Skills in curricularen Strukturebenen. Beispiel: Bachelorstudiengang „Nachhaltige Ökonomie und Management“ an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE). *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 18(3), 157–173. <https://doi.org/10.21240/zfhe/18-03/08>

Fakultät Information und Kommunikation, Hochschule der Medien Stuttgart. (o. J.). Studienmodell der Fakultät Information und Kommunikation an der HdM Stuttgart. In: [Sammelband/Publikation], DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110653663-009>

Technische Hochschule Köln. (o. J.). Bachelorstudiengang „Maschinenbau – Product Engineering and Context“. Studiengangswebseite. https://www.th-koeln.de/studium/maschinenbau--product-engineering-and-context-bachelor_92158.php

Kapitel 5

CHE Hochschuldaten. (2025). MarSkills – Future Skills in der Hochschullehre. <https://stiftung-hochschullehre.de/projekt/marskill/>

Eimer, A. (2024). Darf ein Studium nützlich sein? Hintergründe und Eckpunkte zur Entwicklung einer hochschuladäquaten Employability. In: Jonas Breetzke, Carla Bohndick (Hrsg.) (2024). *Relevanz, Nutzen und Wert des Studiums. Neue Perspektiven aus Forschung und Praxis* (S. 69-78). Waxmann-Verlag. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.31244/9783830998440>

Eimer, A. (2021). Damit das Studium eine Perspektive hat. Schlaglichter auf die hochschulische Career-Service-Arbeit. *Dvb forum. Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V.*, 60(2), 47-51. <https://elibrary.utb.de/doi/10.3278/DVB2102W047>

Hochschulforum Digitalisierung. (2025). Future Skills to go. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/future-skills-to-go-wie-koennen-studierende-auf-zukuenftige-arbeitsanforderungen-vorbereitet-werden/>

Hochschule Osnabrück. (2024). Future Skills Applied. <https://www.hs-osnabrueck.de/future-skills-applied/>
Stifterverband. (2024). Future Skills für Hochschulen: Eine kritische Bestandsaufnahme. https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-06/future_skills_fuer_hochschulen_kritische_bestandsaufnahme_vorveroeffentlichung.pdf

Stifterverband. (2024). Future Skills... und wie? https://www.stifterverband.org/medien/future_skills_und_wie

Stifterverband. (2024). Future Skills - Warum? Was? Wie? https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-11/future_skills_warum_was_wie.pdf

Technische Hochschule Brandenburg (2025) <https://zgt.th-brandenburg.de/akademie/>

Technische Hochschule Wildau / TH-Wildau Orga (2025) https://www.th-wildau.de/files/2_Dokumente/Sonstiges/Organisation-der-TH-Wildau.pdf

Technische Hochschule Wildau / TH-Wildau Strategie 2030 (2025) <https://www.th-wildau.de/hochschule/praesidium/strategieprozess-2030>

Universität Hamburg. (2025). <https://www.uni-hamburg.de/career-center/qualifizierung/micro-credentials.html>

University:Future Festival. (2025). Programm und Vorträge. <https://festival.hfd.digital>

Universität Freiburg. (2024) <https://uni-freiburg.de/kompetenzen-fuer-nachhaltigkeit-im-21-jahrhundert/>

Universität Potsdam (2023) https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/zfq/Lehre_und_Medien/E-Learning-Strategie/E-L-Strategie_2023-2028.pdf

Impressum

Essen, 2026

DOI: 10.5281/zenodo.19185194

Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Baedekerstraße 1 . 45128 Essen
T 0201 8401-0 . mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org

Redaktion

Annika Lübben

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz: CC BY-SA 4.0. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie – falls gekennzeichnet – einzelne Bilder und Visualisierungen.



Zitationshinweis

Lübben, A., Koeritz, J., Koch, H. (2026). Future Skills stärken. Vier strategische Hebel für die Hochschulentwicklung. Stifterverband. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19185194>
