



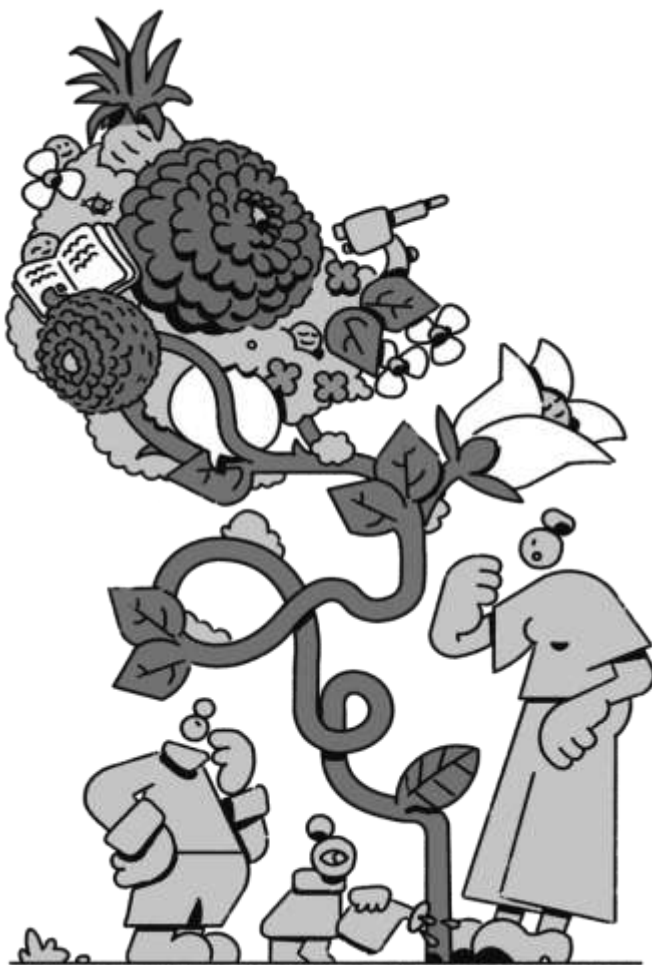


MarSkills

Heft 5, Februar 2026

Sebastian Dippelhofer (Hrsg.)

Kompetenzen im Spiegel von Gruppendiskussionen  
Erwartungen, Zuschreibungen und Realität  
von Future Skills



# Beiträge zu den MarSkills

Kompetenzen für die  
Herausforderungen von morgen

Hybride inter- und transdisziplinäre  
Lehr-Lern-Formen an der  
Philipps-Universität Marburg

Die Verantwortung für den Inhalt trägt die jeweilige Autorin bzw. der jeweilige Autor.

**Impressum:**

Herausgeber:

PD Dr. Sebastian Dippelhofer, Dr. Antje van Elsbergen, Jochen Fischer, Prof. Dr. Kati Hannken-Illjes, Katharina Hombach, Dr. Jan-Paul Klünder, Prof. Carina Peters, Prof. Dr. Marcel Saß, Prof. Dr. Elisabeth Schulte

Geschäftsführender Herausgeber:

PD Dr. Sebastian Dippelhofer  
Wissenschaftlicher Projektleiter MarSkills

Philipps-Universität Marburg  
Deutschhausstraße 3, Raum +2/1150  
35032 Marburg

Mail: [dippelho@staff.uni-marburg.de](mailto:dippelho@staff.uni-marburg.de)

Sämtliche Rechte verbleiben bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren.

Erscheinungsort: Philipps-Universität Marburg

ISSN: 2942-0571 (Online)

URL: <https://archiv.ub.uni-marburg.de/es/2023/0138>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

<https://www.uni-marburg.de/marskills>

## Inhaltsverzeichnis

Kompetenzen und ihre Perspektiven im Gespräch – Eine Einbettung Sebastian Dippelhofer	7
Future Skills im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen Laura Eigbrecht, Wibke Matthes, David Piesk und Malte Persike	17
Future Skills in Lehramt und Lehramtsstudium Yalız Akbaba, Susanne Nissen, Fabian Wolbring und Malte Persike	35
Zwei Seiten derselben Medaille? Kompetenzen aus Sicht von Arbeitgebern und Gewerkschaft Dirk Reidelbach, Sandro Witt und Malte Persike	49
Lehr-Lern-Formate im Zeichen von Future Skills: Ein Austausch über die curriculare Organisation in Hochschulen und Unternehmen Ulf-Daniel Ehlers, Sandra Sandri, Arthur Seidel und Malte Persike	65
Die Verortung von Positionen im Kompetenzdiskurs – Zusammenfassung, kritische Würdigung und Forschungsdesiderate Sebastian Dippelhofer	83



## Kompetenzen und ihre Perspektiven im Gespräch – Eine Einbettung

Die Intention des vorliegenden Hefts ist es, einen vertieften Blick auf Future Skills zu werfen – und damit vorhandene Verständnisse, Erwartungen und Bedeutungszuschreibungen sowie Wege ihrer Umsetzung zu erfassen, zu verknüpfen und vergleichend einzubetten. Entstanden ist dies als ein Resultat der Abschlusstagung (18.-19.09.2025) des MarSkills-Projekts, das den an der Philipps-Universität Marburg seit 2022 bestehenden MarSkills Studienbereich über vier Jahre begleitet hat. Getragen werden die folgenden Ausführungen dabei nicht von für sich stehenden wissenschaftlichen Einzelbeiträgen. Im Zentrum der nächsten vier Kapiteln stehen vielmehr die während der Tagung stattgefundenen Diskussionsrunden. Ergänzend zu den für eine Tagung üblichen Vorträgen bzw. Workshops, sollen die transkribierten Gesprächsforen die Auseinandersetzung mit Future Skills weiten. Basis dafür war die Idee eines parallelen Einbezugs und der unmittelbaren Gegenüberstellung verschiedener Perspektiven – und zwar neben den theoretischen, oft primär hochschulischen bzw. wissenschaftlichen Positionen auch jene aus Verwaltung und beruflicher Praxis. Das bietet die Möglichkeit, die jeweiligen Erwartungen, Ansprüche und Anforderungen der gesellschaftlichen Felder sowohl ergänzend als auch vergleichend zu betrachten.

Eine solche Herangehensweise dürfte sowohl vor der Folie des alle gesellschaftlichen Felder durchdringenden Wandels als auch mit Blick auf die sich stellenden Herausforderungen, deren Bewältigungsformen und den Wegen dorthin zentral sein. Begleitet von der Sicht, dass dies nicht nur von einer Disziplin bewältigbar ist, erscheinen komparatistische Perspektiven als Chance für inhaltliche und formale Impulse, über das eigene Feld hinaus, einen gemeinsamen Umgang mit dem Wandel sowie den dafür als wichtig erachteten Kompetenzen zu finden. Neben grundlegenden Instanzen wie bspw. dem Lehramt, das zur Vermittlung dafür geeigneter Kompetenzen an die junge Generation aufgerufen ist, dürfte auch die Wahrnehmung in der Arbeitswelt sowie ein Vergleich der curricularen bzw. strukturellen Organisation im Vordergrund stehen, die diese Prozesse mitgestaltet. Als „regelhafte, nicht notwendig kausale, zeitliche Abfolge von sozialen Handlungen, die von routinemäßigen Tätigkeitsfolgen verschieden sind“ (Rammstedt 2020, S. 858) unterscheidet sich Wandel dabei durch seine vielfältigen Entwürfe und dem Fehlen teleologischer Gesetzmäßigkeiten von Phänomenen wie Fortschritt, sozialer Dynamik und Evolution. Ähnliches gilt auch bezüglich der Auseinandersetzung mit differenzierten, sowohl bereits vorhandenen als auch sich neu stellenden Fragestellungen.

Durch die rasanten digitalen Entwicklungen und deren soziale Durchdringung wird der Wandel als verschärft und beschleunigt wahrgenommen. Begleitet wird dies von der Forderung nach passgenauen Instrumenten zur Bewältigung der daraus resultierenden Aufgaben – den bisherigen Werkzeugen wird für solche Situationen oft die fehlende Wirkung zugesprochen.

Getragen von Teilen der Wissenschaft hat in diesem Kontext in den letzten Jahren das Konzept der Future Skills an Bedeutung gewonnen (Dippelhofer/Piesk 2023; Ehlers 2020). Wenngleich Zukunft schwer vorhersagbar ist und sich diese je nach Standort der Akteurinnen und Akteure anders gestaltet, wird dies mithin vom Gedanken geleitet, dass auf diese Weise neben den bereits bekannten Aufgaben auch die sich mit dem sozialen und technologischen Wandel erst noch stellenden Inhalte bearbeitet werden können. Im Verständnis von Handlungskompetenzen geht es um individuell erlernbare und damit immer verfügbare Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Problemlösung und Gestaltung der künftigen sozialen Realität beitragen (Ehlers 2022; Weinert 2001). Hierfür wird mithin auch eine Neuausrichtung bzw. -justierung jener Grundlagen angemahnt, die zur entsprechenden Kompetenzvermittlung als zentral gelten – damit rücken Bildung, ihre Inhalte, Ziele und Einrichtungen sowie deren jeweilige Gestaltung in den Fokus, die zur Sozialisierung der Individuen beitragen. Dabei spiegeln sich in der Literatur je nach Perspektive variierende Verständnisse und Konzepte von Kompetenzen im Allgemeinen, von Future Skills im Besonderen sowie entsprechende Forderungen nach ihrer praktischen Umsetzung. Zugleich werden in diesem Rahmen aber auch Überschneidungen deutlich (Gehrs et al. 2025).

Im Besonderen auf berufspädagogischen Überlegungen basierend, in denen bereits zu Beginn der 1990er Jahre 654 bewertbare Fähigkeiten identifiziert wurden (Didi u.a. 1993), hat sich eine Vielfalt an Kompetenzen sowie deren Verankerung und Messung etabliert. Aus dieser komplexen und vielschichtigen Gemengelage lassen sich verschiedene, analytisch durchaus trennbare Felder skizzieren, die allen Perspektiven gleichermaßen gemein erscheinen: Zum einen die *Sozialkompetenz*, unter die sozial-kommunikative Fähigkeiten subsumiert werden; zum zweiten die *Selbstkompetenz* – diese wird als Befähigung verstanden, sich sowohl zur Welt als auch zur eigenen Tätigkeit in Beziehung zu setzen; mit Blick auf eine – drittens – *Methoden- und Sachkompetenz* rückt ein auch bereichsübergreifender Einsatz von als sinnvoll erachteter Strategien zur Bewältigung von Frage- bzw. Problemstellungen ins Zentrum; viertens wird eine *Reflexionskompetenz* betont: Sie gilt als Beitrag zu einer analytisch-kritischen sowie auf

Mündigkeit basierenden Denk-, Handlungs- sowie Gestaltungsvorgehensweise (Ufert 2015; OECD 2005; Schaeper/Briedis 2004).

Bezüglich des gesellschaftlichen Wandels wird der Literatur folgend davon ausgegangen, dass die sich daraus entwickelnden Herausforderungen nicht ohne einen aktualisierten Kompetenzreigen sowie eine damit ausgeprägten Gemeinschaft bewältigbar sind (Piesk 2026; Gehrs et al. 2025). Mittels des hier ansetzenden, sich inhaltlich in ähnlichen bzw. schon früher geführten Diskursen (Hurrelmann/Bauer 2021; Kohlberg 1987; Framhein 1975) spiegelnden Konzepts der Future Skills sollen die entsprechenden Bedingungen dazu geschaffen werden. Zusammenfassend lassen sich diese als für die Zukunft zentrale Schlüsselkompetenzen einordnen, die parallel in vielfältigen, mithin auch verknüpften „Lebens- und Inhaltsbereichen in Beziehung stehen und die im Rahmen sich immer schneller verändernder Umwelten und damit verbundener Anforderungen das Individuum zu selbstorganisiertem, *wissenschaftlich reflektiertem* und *mündigem Handeln* befähigen. Sie umfassen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bereitschaften und fußen dabei auf (Fach-)Wissen ebenso wie auf Werthaltungen“ (Piesk/Dippelhofer 2024, S. 33; hervorgeh. i.O.). Im Rahmen der Handlungsfähigkeit steht sowohl eine sich an Selbstbestimmung und kritischem Denken verschriebene Lebensführung als auch die freiwillige Mitgestaltung gesellschaftlicher Realität im Rahmen einer Gemeinwohlorientierung im Zentrum.

Die exklusiven Möglichkeiten im tertiären Bildungsbereich unterstreichen diese als eine einflussreiche Sozialisationsinstanz bei der Vermittlung sowie Erprobung und Internalisierung von Kompetenzen – und gelten als Aufforderung für die künftigen Graduierten, die Gelegenheiten dazu im Rahmen der sich ihnen bietenden „Hinterbühne“ auch wahrzunehmen (Dippelhofer 2019; Pahl 2018; Multrus et al. 2017; Goffman 2001; Habermas et al 1967). Haben eine Reihe von Hochschulreformen versucht, dem gerecht zu werden und spezifische Aspekte zu stärken, hat vor allem die 1999 beschlossene Bologna-Reform die gravierendsten Spuren hinterlassen: Neben einem einheitlichen und europäisch vergleichbaren Hochschulraum sowie einer besseren Studierbarkeit ging es hier neben ihrer Verbesserung im Besonderen um die Herstellung einer zügigen „Employability“. Dies mündete in eine Neugestaltung des Studiums mit einem in der Regel sechssemestrigem Bachelor- und einem darauf aufbauenden viersemestrigen Masterabschluss. Dies hat eine Reihe von Kritik nach sich gezogen – diese richtet sich neben der Struktur auch auf ihre inhaltliche Ausgestaltung, die als Schwächung des humboldtschen Bildungsideals und einer Stärkung von Employability sowie als Verschulung von Hochschule, und

damit von Studium und Lehre, interpretiert wird (Benner et al. 2023; Kühl 2018; EHEA 2005).

Sowohl vor diesem Hintergrund als auch besonders hinsichtlich der im Bildungsdiskurs stärkeren Bezugnahme auf das Konzept der Future Skills versuchen nicht wenige Hochschulen die dortigen Überlegungen und Ansätze in die inhaltlich und formal gestrafften Studienbedingungen aufzunehmen – dies wird arrondiert von dem Gedanken an ein „Studium der Zukunft“ (Eigbrecht/Ehlers 2022, S. 192), in dem die Vermittlung von Future Skills ein grundlegender Bestandteil ist. Dabei wird Hochschulen zugeschrieben, sich in Forschung, Lehre und Transfer neu erfinden und denken zu müssen, da „derzeitige Konzepte der Hochschulbildung den drängenden Herausforderungen unserer Gesellschaften keine überzeugenden Zukunftskonzepte entgegenstellen“ (Ehlers 2020, S. 1). Dieser Veränderungsgedanke ist aber ebenso wenig ein neues Phänomen wie die Versuche bzw. das Gelingen ihrer Umsetzung – so ist diese Einrichtung doch seit jeher nicht nur eng mit gesellschaftlichen Entwicklungen und ihren Perspektiven verwoben, sondern auch vom sozialen und technischen Wandel mitgeprägt, an dessen Gestaltung sie wiederum unmittelbar beteiligt ist. Damit ist Hochschule ein sich auch selbst verändernder Ort, von dem aus Gesellschaft durch die Berufe und sozialen Funktionen ihrer Graduierten gesellschaftlich transformiert wird (Dippelhofer 2019).

Entsprechende strukturelle und besonders inhaltliche Änderungen sowie die Forderungen danach dürften von unterschiedlichen Faktoren begleitet werden: Zum einen etwa von Zuschreibungen und Appellen, die aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen mit der Erwartung ihrer Erfüllung an die Hochschulen herangetragen werden; zum anderen von Bedingungen und Selbstverständnissen der differierenden Hochschultypen sowie der spezifischen Disziplinen. Eine Rolle bei der Umsetzung dieses Konzepts spiegelt sich sicherlich auch in den Vorstellungen zu den Verwertungszusammenhängen von Future Skills (Dippelhofer et al. 2025; Piesk/Dippelhofer 2024). Allein vor dieser vielschichtigen Folie stellt sich die Gestaltung ihrer Vermittlung sowohl strukturell auch inhaltlich als sehr fragmentiert und aufwändig dar – dies zeigt sich bereits innerhalb einer einzigen Hochschule (Hannken-Iljjes 2025; Korn 2025).

So hat etwa die Universität Marburg nach einer Strukturreform im Wintersemester 2022/23 neue Studienmöglichkeiten eingeführt. Die künftigen Hochqualifizierten haben seitdem die Wahl zwischen einem sechs- oder achtsemestrigen Bachelorstudium; ergänzt wird dies mit der Option, sich dabei entweder jeweils ohne ein zusätzliches Fach oder im Rahmen des sechssemestrigen Studiums mit einem Nebenfach bzw. im

achtsemestrigen Kontext mit zwei Nebenfächern zu immatrikulieren. Zusätzlich wurde mit dem *MarSkills Studienbereich* ein für alle Studienvarianten geltendes und 18 Leistungspunkte umfassendes Feld implementiert, in dem es um die Vermittlung und den Erwerb von Future Skills geht – und damit um die Befähigung, aktuelle und künftige Herausforderungen bewältigen zu können. Als erreichbar gilt dies mittels inter- sowie transdisziplinärer Lehr-Lern-Formate, die Akteurinnen und Akteure aus allen gesellschaftlichen Teilbereichen einbindet. Dies bietet die Chance einer fachübergreifenden Zusammenarbeit und so die Vermittlung neuer Sicht-, Denk-, Arbeits- und Darstellungsweisen. Dafür bezieht der Studienbereich in seiner Ausgestaltung sowohl Angebote universitärer Dienstleister und wissenschaftlicher Disziplinen als auch von hochschulischen wie außerhochschulischen Personen eingebrachte Fragestellungen ein, die von den Studierenden interessengeleitet und fachübergreifend ausgewählt und in eigens interdisziplinär organisierten Projektarbeitsgruppen bearbeitet werden – und so ihren Kompetenzradius schärfen (Ribel-Sencan 2025).

Die den MarSkills Studienbereich zu seiner theoretischen Unterfütterung und praktischen Gestaltung vierjährige Projektbegleitung spiegelt im Rahmen der grundlegenden Auseinandersetzung mit dem Konzept der Future Skills und seiner praktischen Einbettung die je nach Perspektive variierenden Vorstellungen wider (Piesk 2026; Piesk/Dippelhofer 2024). Die außerordentliche Vielfältigkeit und Komplexität dieses Themas und dessen Gestaltungsräume finden sich besonders im Austausch und damit im Vergleich zwischen gesellschaftlichen Teilbereichen – so etwa im Kontext der in sich wieder differenzierten Bereiche von Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft. Damit stellen sich für die Konzeption und Umsetzung entsprechender Ansätze in Studium und Lehre durchgehend zu reflektierende Fragen, etwa hinsichtlich der theoretischen Konzeption sowie den Akteurinnen und Akteuren, die hinter den Future Skills stehen, der Sicht auf die Ideale und Selbstverständnisse der Hochschultypen und Disziplinen sowie der daraus resultierenden Folgen, die auch den späteren Beruf betreffen. Ferner rücken die strukturellen und curricularen Rahmenbedingungen ins Zentrum – besonders mit Blick auf etwaige Begünstigungen bzw. Behinderungen von Future Skills, konzeptionelle und curriculare Vorgaben sowie Steuerungen in Studium und Lehre praktisch umzusetzen.

Diese Inhalte aus verschiedenen Perspektiven aufzugreifen war Ziel der Abschlussstapung der MarSkills Projektbegleitung. Trotz der unterschiedlichen Stoßrichtungen lassen sich neben differenzierten Erwartungen auch eine Reihe inhaltlicher wie formaler Gemeinsamkeiten identifizieren – dies eröffnet eine produktive Plattform, sich eingehender

mit den Grundlagen und Zuschreibung an Future Skills zu beschäftigen. Des Weiteren bietet das die Chance, die didaktische bzw. praktische Realisierung dieses Konzepts sowie dessen Reichweite und Grenzen in den Fokus zu rücken. Damit kann ein entsprechendes Licht auf die Hochschule geworfen werden, inwieweit diese als ein dafür grundlegender Sozialisationsort zur Vermittlung von Zukunftskompetenzen beizutragen in der Lage ist.

Die diese Inhalte aufgreifenden und durchgehend von Malte Persike (RWTH Aachen University) moderierten Diskussionsrunden wurden thematisch mit einem Blick auf *Future Skills im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen* eröffnet. In diesem Rahmen diskutieren Laura Eigbrecht (Duale Hochschule Baden-Württemberg – DHBW), Wibke Matthes (Universität Kiel) und David Piesk (Universität Marburg), inwieweit sich die Kompetenzen zur Gestaltung der Gesellschaft im Lichte gesellschaftlicher Herausforderungen als neu darstellen und etwaige Future Skills-Konzepte dies gegenwärtig aufgreifen. Einhergehend mit deren Bewertung beinhaltet diese Auseinandersetzung auch Überlegungen zur Implementierung entsprechender Ansätze in die Hochschulcurricula. Zugleich stellt sich die Frage nach der konkreten Förderung von solchen Konzepten – sowohl im institutionellen als auch im didaktischen Rahmen.

Die zunehmende Bedeutung von Future Skills spiegelt sich auch im Lehramtsstudium – und damit bei einer Gruppe, die als Lehrkräfte eine besondere Verantwortung gegenüber der jungen Generation haben werden, neben fachlichen Inhalten und gesellschaftlichen Werten auch grundlegende Kompetenzen zu vermitteln. Entsprechend richtet sich der Fokus der zweiten Gesprächsrunde auf *Future Skills in Lehramt und Lehramtsstudium*. Hierbei blicken Yalız Akbaba (Universität Marburg), Susanne Nissen (GEW; Mentoring Lehrkräfteausbildung) und Fabian Wolbring (Universität Marburg) sowohl auf das Studium und dessen mögliche strukturelle wie formale Überdehnung als auch auf praktische Möglichkeiten, Future Skills verinnerlicht und vermittelt bekommen zu können. Das führt zu Überlegungen, in welchem Rahmen sich dies an der Schule spiegelt, Schülerinnen und Schülern sowie die berufstätigen Lehrkräfte Möglichkeiten und Motivationen hierzu haben.

Neben fachlich-methodisch versierten sowie mündigen und emanzipierten Individuen sollen Future Skills auch auf den Arbeitsmarkt vorbereiten und besonders Hochschulen als dafür zentrale Instanzen fungieren. Dabei dürfte zu fragen sein, ob dies aus Sicht der dort Verantwortlichen der Fall ist. So erweitert die sich anschließende Diskussion zwischen Dirk Reidelbach (KAV Hessen e.V.) und Sandro Witt (DGB) den Blick über

Wissenschaft und Hochschule und legt die Sicht von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite dar, inwieweit Hochschule im Kontext der Arbeitswelt dem Anspruch gerecht wird, die „richtigen“ Kompetenzen zu vermitteln. Im Zentrum steht, ob deren Vorstellungen von Kompetenzen an sich und der Vermittlung im Besonderen *zwei Seiten derselben Medaille* sind oder sich je nach Perspektive grundlegend differenzieren.

Das Konzept der Future Skills dürfte je nach Verortung und Selbstverständnis anders verortet und institutionell verankert sein. Stehen neben Hochschulen auch Unternehmen vor der Herausforderung, auf die Bewältigung künftiger Anforderungen vorzubereiten, erscheint eine vergleichende Einschätzung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie Reichweiten und Grenzen bei der Etablierung von Future Skills orientierten Lehr-Lern-Formaten relevant. Dieser Perspektive geht der *Austausch über die curriculare Organisation in Hochschulen und Unternehmen* zwischen Ulf-Daniel Ehlers (Duale Hochschule Baden-Württemberg – DHBW), Sandra Sandri (Universität Mainz) und Arthur Seidel (Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide) nach. In diesem werden Perspektiven und Vorgehensweisen sowie Impulse bei der Auseinandersetzung mit Future Skills ebenso erörtert wie Überlegungen ihrer Implementierung reflektiert.

Abgeschlossen wird das vorliegende Heft mit einem bilanzierenden Blick: Dieser beinhaltet zum einen eine kurze, *zusammenfassende Darstellung* der jeweiligen Gesprächsrunden hinsichtlich ihrer inhaltlichen Auseinandersetzung. Zum anderen werden im Rahmen einer kritischen Würdigung sowohl übergreifende Berührungspunkte als auch aus den Diskussionen ableitbare ungeklärte Fragestellungen dargestellt. Dies wird ferner durch ein Augenmerk auf die Bedeutung einer dies aus verschiedenen Perspektiven betrachteten weiteren und vertiefenden Forschung ergänzt.

Aus formaler Sicht sei zum einen darauf hingewiesen, dass für die Anrede aller auf den vier Podien beteiligten Diskutantinnen und Diskutanten ein als kollegial aufgefasstes „Du“ verwendet wurde. Zum anderen wurde das Plenum vom Moderator aufgefordert, die jeweiligen Gespräche aktiv mit Kommentaren, Fragen sowie Anregungen und Impulsen zu begleiten. Die leicht redigierten Beiträge der Zuhörerinnen und Zuhörer sind von diesen für eine Veröffentlichung genauso freigegeben worden wie die Äußerungen der an den Diskursen eingeladenen Hauptprotagonistinnen und -protagonisten. Die mit technisch versiertem Können von MarSkills-Projektmitarbeiter Michael Icking (Universität Marburg) aufgezeichneten Diskussionsrunden wurden für die weitere Aufbereitung im vorliegenden Heft von den studentischen Hilfskräften Elija Kücken, Marieke Lenze und

Luna Weigelt transkribiert – insbesondere ihnen möchte der Herausgeber dieser Veröffentlichung für diese nicht immer einfache und durchaus langwierige Arbeit herzlich danken.

## Literatur

- Benner, I./Dippelhofer, S./Hombach, K./Müller, L. (2023): Einleitung – Hochschulforschung in Deutschland. Ein kurzer Überblick über ein vielfältiges und dynamisches Feld. In: Benner, I./Dippelhofer, S./Hombach, K./Müller, L. (Hrsg.): Qualität im Hochschulsystem. Perspektiven auf Forschung, Lehre, Governance und Transfer. Münster, S. 7-21
- Didi, H.-J./Fay, E./Kloft, C./Vogt, H. (1993): Einschätzung von Schlüsselqualifikationen aus psychologischer Perspektive. Gutachten im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn.
- Dippelhofer, S. (2019): Politisch-demokratische Bildung als Aufgabe und Herausforderung für Hochschule und Lehrerschaft. Theoretische und empirische Analysen. Rahmende Erörterungen zur kumulativen Habilitationsleistung. Gießener Beiträge zur Bildungsforschung. Heft 21.
- Dippelhofer, S./Clippard, M./Rustemeier, L./Kroll, K. (2025): Ein Blick auf die Hochschule. In: Dippelhofer, S./Matthes, W./Salzmann, S./Schork, S. (Hrsg.): Future Skills an Hochschulen: Ein Spannungsfeld? Konzepte, Erwartungen und Praxisbeispiele in Studium und Lehre. Weinheim, S. 48-88.
- Dippelhofer, S./Piesk, D. (2023): MarSkills – Strukturen und Inhalte des neuen Studienbereichs an der Universität Marburg. Beiträge zu den MarSkills. Kompetenzen für die Herausforderungen von morgen. Hybride inter- und transdisziplinäre Lehr-Lern-Formen an der Philipps-Universität Marburg, Heft 2.
- EHEA (European Higher Education Area) (2005): A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area. Bologna Working Group on Qualifications Frameworks. Online: [https://www.ehea.info/media/ehea.info/file/WG\\_Frameworks\\_qualification/71/0/050218\\_QF\\_EHEA\\_580710.pdf](https://www.ehea.info/media/ehea.info/file/WG_Frameworks_qualification/71/0/050218_QF_EHEA_580710.pdf) [24.11.2023].
- Ehlers, U.-D. (2020): Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Wiesbaden.
- Ehlers, U.-D. (2022): Future Skills im Vergleich. Zur Konstruktion eines allgemeinen Rahmenmodells für Zukunftskompetenzen in der akademischen Bildung. Karlsruhe.
- Eigbrecht, L./Ehlers, U.-D. (2022): Forward-looking Futures: Die Zukunft der Hochschulbildung aus Studierendensicht. Eine vorläufige explorative Analyse. In: Standl, B. (Hrsg.): Digitale Lehre nachhaltig gestalten. Münster, 184-193.
- Framhein, G. (1975): Außerfachliche Bildungsziele der Universität als Gegenstand der Sozialisationsforschung. In: Bargel, T./Framhein, G./Huber, L./Portele, G. (Hrsg.): Sozialisation in der Hochschule. Beiträge für eine Auseinandersetzung zwischen Hochschuldidaktik und Sozialisationsforschung. Bielefeld, S. 154-166.
- Gehrs, V./Matthes, W./Müller, E./Reale, M./Ribbel-Sencan, V./Schork, S./Walter, C. (2025): Future Skills und ihre Entwicklung. In: Dippelhofer, S./Matthes, W./Salzmann, S./Schork, S. (Hrsg.): Future Skills an Hochschulen: Ein Spannungsfeld? Konzepte, Erwartungen und Praxisbeispiele in Studium und Lehre. Weinheim, S. 17-47.
- Goffman, E. (2007): Wir alle spielen Theater. München.
- Habermas, J./Friedeburg, L./Oehler, C./Weltz, F. (1967): Student und Politik: Eine soziologische Untersuchung zum politischen Bewußtsein Frankfurter Studenten. Neuwied.
- Hannken-Iljjes, K. (2024): Making MarSkills: Wie die Universität Marburg einen Studienbereich für alle BA-Studierenden einführte und dabei etwas lernte. In: Dippelhofer, S. (Hrsg.): Ein Blick zurück nach vorne – Die Universität Marburg und ihr MarSkills Studienbereich. Beiträge zu den MarSkills. Kompetenzen für die Herausforderungen von morgen. Hybride inter- und transdisziplinäre Lehr-Lern-Formen an der Philipps-Universität Marburg. Heft 4, S. 27-32.
- Hurrelmann, K./Bauer, U. (2021): Einführung in die Sozialisationstheorie. Das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung. Weinheim.
- Kohlberg, L. (1987): Moralische Entwicklung und demokratische Erziehung. In: Lind, G./Raschert, J. (Hrsg.): Moralische Urteilsfähigkeit. Eine Auseinandersetzung mit Lawrence Kohlberg über Moral, Erziehung und Demokratie. Weinheim, S. 25-43.
- Korn, E. (2024): Vom Bachelor mit interdisziplinären Profilmodulen zur Generation Marburg. In: Dippelhofer, S. (Hrsg.): Ein Blick zurück nach vorne – Die Universität Marburg und ihr MarSkills Studienbereich. Beiträge zu den MarSkills. Kompetenzen für die Herausforderungen von morgen. Hybride inter- und transdisziplinäre Lehr-Lern-Formen an der Philipps-Universität Marburg. Heft 4, S. 13-25.

- Kühl, S. (2018): Verschulung wider Willen. Die ungewollten Nebenfolgen einer Hochschulreform. In: Hericks, N. (Hrsg.): Hochschulen im Spannungsfeld der Bologna-Reform. Erfolge und ungewollte Nebenfolgen aus interdisziplinärer Perspektive. Wiesbaden, S. 295-309.
- Multrus, F./Majer, S./Bargel, T./Schmidt, M. (2017): Studiensituation und studentische Orientierungen. 13. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. Berlin.
- OECD (2005): Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen. Zusammenfassung. Online: <https://www.deseco.ch/bfs/deseeco/en/index/03/04.parsys.97111.downloadList.89603.DownloadFile.tmp/2005.dskcexecutivesummary.ge.pdf> (Abruf: 13.01.2026).
- Pahl, J.-P. (2018): Fachhochschule. Von der Fachhochschule zur Hochschule für angewandte Wissenschaften. Bielefeld.
- Piesk, D. (2026): Schlüsselkompetenzen im Rahmen universitärer Bildungsziele. Eine bildungstheoretische Betrachtung unter Berücksichtigung aktueller Future Skills-Konzepte. Dissertation. Philipps-Universität Marburg.
- Piesk, D./Dippelhofer, S. (2024): Bildungsziele und Future-Skills-Modell für den MarSkills Studienbereich. Beiträge zu den MarSkills. Kompetenzen für die Herausforderungen von morgen. Hybride inter- und transdisziplinäre Lehr-Lern-Formen an der Philipps-Universität Marburg, Heft 3.
- Rammstedt, O. (2020): Wandel, sozialer. In: Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie. Wiesbaden, S. 858.
- Ribel-Sencan, V. (2025): MarSkills und Marburg Modul: Future Skills im Curriculum. In: Dippelhofer, S./Matthes, W./Salzmann, S./Schork, S. (Hrsg.): Future Skills an Hochschulen: Ein Spannungsfeld? Konzepte, Erwartungen und Praxisbeispiele in Studium und Lehre. Weinheim, S. 154-168.
- Schaeper, H./Briedis, K. (2004): Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, beruflichen Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. Kurzinformation HIS, A6/2004.
- Ufert, D. (2015): Fachübergreifende Kompetenzen im Studium. In: Ufert, D. (Hrsg.): Schlüsselkompetenzen im Hochschulstudium. Opladen, S. 7-22.
- Weinert, F. E. (2001): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim.



## Future Skills im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen

*Persike:* Ich freue mich, bei unserer ersten Diskussionsrunde mit dem Thema „Future Skills im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen“ folgende Diskutanten zu begrüßen: Laura Eigbrecht von der DHBW in Karlsruhe: Sie ist dort Doktorandin im Bereich transformativer und partizipativer Future Skills in der Hochschulbildung, in Lehre und Beratung tätig, produziert Podcasts und Radiobeiträge und blickt auch auf Themen wie Nachhaltigkeit und die Zukunft der Hochschulbildung. Wibke Matthes: Betriebswirtin und Politikwissenschaftlerin von der Universität zu Kiel, geschäftsführende Mitarbeiterin und Leiterin im Bereich Schlüsselkompetenzen am dortigen „Zentrum für Schlüsselqualifikation“ (ZfS). David Piesk von der Universität Marburg: Nach seinem Studium auf Lehramt und „Internationalen Beziehungen“ promoviert er im MarSkills-Center zu Schlüsselkompetenzen im Rahmen der universitären Bildungsziele.

Ich würde mit einem Blitzlicht starten: „Future Skills im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen“ klingt nach einem großen Thema und nebulös. Wie würdet Ihr das in zwei Sätzen erklären – quasi in einem „elevator pitch“. Was sind Future Skills im Lichte gesellschaftlicher Herausforderung? Was bedeutet das für euch persönlich?

*Matthes:* Wenn wir Future Skills im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen betrachten, dann gibt es bestimmt andere Antworten, als wenn wir Future Skills im Kontext der Arbeitswelt oder der persönlichen Entwicklung betrachten. Das heißt, es setzt einen Kontext oder eine Zielrichtung voraus. Gegenwärtig sind kriegerische Handlungen, Konflikte, eine Spaltung in der Gesellschaft und Angriffe auf die Demokratie präsent – das sind Herausforderungen, die wir sehen und die insbesondere Hochschulen nicht nur als wissenschaftliche, sondern wichtige Akteure in der Gesellschaft aufgreifen müssen.

*Eigbrecht:* Ich würde noch den Faktor „Zukünftebildung“ reinnehmen und damit mehr auf „Future“ in „Future Skills“ achten und gemeinsam nachdenken, was für Zukünfte wir haben wollen, wie wir sie uns vorstellen und welche überhaupt noch möglich sind.

*Piesk:* Ich finde „Future Skills im Kontext von Herausforderungen der Gesellschaft“ ist eine herausfordernde Formulierung. Zum einen merkt man, dass das Thema gerade auf Social Media Plattformen stark gepusht wird – also Future Skills in den Kontext von Herausforderungen der Zukunft oder Gegenwart gestellt werden. Die Frage ist dann: „Was ist eigentlich eine gesellschaftliche Herausforderung? Wer bestimmt darüber?“ Meine Kollegin Dr. Katja Franz hat im Rahmen unseres Marburg Moduls ein Seminar mit dem Titel: „Ist Gendern noch ein gesellschaftlich relevantes Thema?“ angeboten. Fand ich eine gute Frage, weil sie immer davon abhängt, wer gefragt wird. Bei der Tagungseröffnung hat unser Unipräsident das Thema Sicherheitspolitik berührt – da werden manche meinen, das ist ein zentrales, akutes Thema, das man auch in die Hochschulen

reinnehmen muss, und andere halten das vielleicht für übertrieben. Zum anderen Stichwort „Bildungsziel der Hochschule“: Wenn man an den Begriff „Persönlichkeitsentwicklung“ denkt, der auch vom Akkreditierungsrat betont wird, geht es auch um die Befähigung zu gesellschaftlichem Engagement und um Demokratiebildung an Hochschulen. Diese Begriffe bleiben aber bis dato eher schwammig.

*Persike*: Einige haben zuvor schon diskutiert, was zu Future Skills gehört und auch die Herausforderung benannt, dass jetzt viele der überfachlichen Bereiche kommen und sagen: „Wenn die und die jetzt 18 ECTS bekommen, hätten wir auch gerne sechs“; da kommt die Nachhaltigkeit, die Genderkompetenz, die Diversitykompetenz, die wissenschaftliche Integrität und andere und wollen auch Punkte. Wer ist denn hier im Plenum der Meinung, dass wir diese Kompetenzen unter die Future Skills packen sollten, weil sie alle Kompetenzen ansprechen, die im Lichte gesellschaftlicher Herausforderungen relevant sind? Wer würde sagen: „Wir packen die einfach alle zusammen?“ Wer würde sagen: „Nein, Future Skills bleiben Future Skills, die anderen Kompetenzbereiche brauchen dann schon einen eigenen Raum?“

*Vera Gehrs* (Hochschule Osnabrück): Ich finde es ein bisschen schwierig, das zu trennen. Mein Weg wäre, es mit darunter zu fassen und vor allem den Lernenden zu ermöglichen, dass sie sich selbst entscheiden, in welche Richtung sie sich spezialisieren wollen. Nicht jede und jeder muss jeden Future Skill vollständig erwerben, sondern man darf sich ein eigenes Portfolio zusammenstricken, das zu einem selbst passt.

*Persike*: Liefe das auf MarSkills als großen Wahlpflichtbereich hinaus, dass man also mehr Wahlpflichtangebote hat?

*Vera Gehrs* (Hochschule Osnabrück): Ja.

*Matthes*: Ich finde diese Frage schwierig, weil sie ein „Entweder-Oder“ aufmacht – und es ist ein „Sowohl-Als auch“. Das ist auch ein großes Problem: Wenn wir sagen, es ist überfachlich, fachübergreifend, dann wird die Zuständigkeitsfrage ganz klar. Wenn wir das als „Entweder-Oder“ darstellen, dann ist die Zuständigkeit nur auf einer Seite. Ich glaube, wir müssen davon weg: Es ist ein „Sowohl-Als auch“. Wir sind alle gemeinschaftlich daran beteiligt und auch in der Verantwortung. Und dann kann bspw. die Gender-Diversity-Abteilung wunderbar dazu beitragen und das für alle verfügbar machen. Deswegen würde ich sagen, es ist unbedingt ein gemeinsam gestalteter Wahlpflichtbereich. Bei uns am ZfS wird es genauso gemacht: Wir haben über 300 Module in unserem Katalog und diese sind nicht 300 mal Future Skills – das fände ich toll, aber das ist so nicht –, sondern rund 50 davon sind „reine Schlüsselkompetenzen“ oder Future Skills. 200 sind fachübergreifende, geöffnete, fachspezifische Angebote, die frei genutzt werden können; das heißt, wo bspw. eine BWL-Studentin mal in die Gender-Studies reinschaut.

Das finde ich ein schönes Element, das Hochschule viel stärker zusammenbindet, sie gemeinsam in die Verantwortung bringt und in ihrer Expertise abholt.

*Eigbrecht:* Ich würde zustimmen und auf keinen Fall sagen, dass man das so auf die individuelle Kompetenzebene legen kann – gerade Themen wie Nachhaltigkeit. Da haben wir eh schon Probleme damit, dass wir das so platzieren. Meiner Meinung nach ist es wichtig, dass Hochschulen das zentral als Thema aufgreifen, das strukturell angehen und mitdenken. Das gleiche würde ich sagen bei Diversity Awareness. Wir müssen immer viel überlegen, wie wir den Studierenden Future Skills mitgeben und das fördern können. Mir ist dabei die Frage gekommen, ob wir uns da selbst reflektieren und das weiterdenken. Ich glaube, dass Studierende, Dozierende und auch Forscherinnen bzw. Forscher ihre kleinen Stellschrauben haben, um insgesamt als Organisation zu wirken – und bspw. bei Themen wie Diversity und Nachhaltigkeit gemeinsam denken können, weil wir da einen viel größeren Hebel haben. Ich wäre auch ein großer Fan davon, das miteinander zu machen.

*Piesk:* Kannst Du die Ausgangsfrage nochmal stellen? Worauf geht das hinaus?

*Persike:* Ich glaube, die Ausgangsfrage können wir ein bisschen größer fassen. Es gibt eine Reihe von Frameworks, die vergleichbare Skills umfassen: Bspw. den arbeitgeberlastigen „Future Skills-Framework“ oder den „OECD-Learning Compass“. Bei der OECD geht es mehr um Kompetenzen für individuelles und gesellschaftliches Wohlergehen, der für unsere Diskussion wahrscheinlich spannender ist als der arbeitgeberlastige „Future Skills-Framework“. Wir haben die „21st-Century-Skills“, den „Career-Readiness-Kompass“, in dem es eher um Kernkompetenzen für den beruflichen Erfolg geht oder auch den „Future of Jobs-Report“ vom World Economic-Forum, der auf arbeitsmarktrelevante Skills blickt. Es werden überall Skills definiert. Erfassen wir tatsächlich Skills, die vielleicht noch nicht in den Kompassen drinstehen – bzw. noch nicht in so vielen –, fassen wir sie in einen gemeinsamen Bereich überfachlicher Kompetenzen zusammen und sagen: „Das ist jetzt unser Modul, unser Weg erstmal diese Dinge in die Organisation reinzutragen, um eben auch im Sinne von Change Management das dann in die Köpfe der Stakeholder reinzukriegen.“ Ist das MarSkills?

*Piesk:* In Teilen schon. Ich denke, dass es mit der Zusammenarbeit unter den Lehrenden funktioniert, der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses, der Kooperation unter bzw. in Hochschulen, um sich auf Themenblöcke zu einigen, aus denen dann idealerweise freiwillig ausgewählt wird, anstatt es vorzuschreiben. Gehen wir zurück zur Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und der Verantwortungsübernahme, und zwar demokratiethoretisch gedacht: In einer liberalen Gesellschaft funktioniert es nur dann, wenn es aus freien Stücken heraus geschieht und in MarSkills spielt ja auch die

Idee individueller Profilbildung – vor allem Selbstbestimmung – eine Rolle. Das kann man im Vorfeld nie komplett fassen und entscheiden. Es ist immer eine Frage, welches individuelle Profil wir uns als Hochschule bzw. Studienbereich geben möchten und idealerweise die Studierenden etwa im Rahmen von Wahlmöglichkeiten mitentscheiden lassen. Ich finde den vermeintlich witzig-coolen Begriff „Skillflation“ gar nicht so intelligent, weil das, was Kompetenz ist, eine normative Frage und eine bereichsspezifische ist und man kommt dann automatisch zu verschiedensten Kompetenzmodellen, weil auch eine individuelle Entscheidung mit reinspielt, was am Ende dieses Kompetenzportfolio ausmacht. Und genauso bei den gesellschaftlichen Herausforderungen: Da fallen uns wahrscheinlich, wenn wir uns zwei Tage einschließen würden, viele Themenblöcke ein, von denen vielleicht fünf die wichtigsten sind und welche dann entsprechend belegt werden können. Da ich selbst auch in der politischen Bildung tätig bin, frage ich mich immer wieder: Was sind die relevantesten Themen, die es in Seminaren zu bedienen gilt? Das ist eine Frage des Kanons, die bis heute ungelöst ist und ungelöst bleiben wird. Man kann nur im Austausch versuchen, das zu ermitteln.

*Matthes:* Bezüglich der gesellschaftlichen Herausforderungen oder Zukünften ist zu fragen: Was sind diese eigentlich und wo wollen wir hin? Welche Ideen haben wir von den Zukünften? Die Herausforderungen sind so groß, dass sie nicht individuell angegangen, geschweige denn gelöst werden können – angegangen vielleicht schon, aber nicht gelöst. Also brauchen wir Gemeinschaft und einen Zusammenhang, in dem wir die Herausforderungen angehen. Das ist, wie ich finde, auch das Neue gegenüber den Schlüsselqualifikationen und Schlüsselkompetenzen. Diese waren, mal kritisch gesagt, individualistisch ausgelegt und hatten einen Selbstoptimierungsaspekt in sich: Wie muss ich sein als Mensch, damit ich im Beruf richtig gut sein kann, richtig erfolgreich bin? Davon, würde ich sagen, sind wir hoffentlich weg. Wir brauchen natürlich Persönlichkeitsentwicklung, das ist immer was Individuelles, aber eben auch gesellschaftliche Fragestellungen, die wir uns gemeinsam setzen – und damit darauf bezogene, gemeinschaftliche Kompetenz. Und was ist das genau? Natürlich sind es immer Individuen, die handeln, aber sie handeln in einem Zusammenhang. So wie man von Teamkompetenz sagt: Zwei plus zwei ist fünf – da kommt halt mehr raus, als wenn wir das nur individuell tun. Und dieses „mehr“ ist etwas, was in dieser Gemeinschaft steckt. Das kann man auch lernen und es ist etwas, was wir stärker sehen, in diesem Future Skills-Diskurs – und was wir viel mehr brauchen im Anbetracht der großen Herausforderungen.

*Eigbrecht:* Ein Future Skills-Framework, von dem ich persönlich Fan bin, ist „Green-Comp“. Dieses EU-Nachhaltigkeitsframework nennt sich nicht Future Skills-Framework, aber die haben genau das, und sie legen da den Fokus darauf, dass es individual personal development gibt, aber dann eben collective action und political agency. Das finde

ich eine spannende Ebene, dass sie eben genau das in diesen Kompetenzdiskurs reinnehmen. Und natürlich müssen auch Themen – bspw. Nachhaltigkeit, Diversität usw. – in die Fachdisziplin rein, also nicht nur zentral an der Uni, nicht nur im Schlüsselkompetenzbereich, um auch als Disziplin zu hinterfragen: Wie tragen wir vielleicht auch als Fach dazu bei, dass manche Dinge so sind, wie sie sind? Gerade im Bereich Nachhaltigkeit gibt es noch viele Fragezeichen. Es ist wichtig, das mit reinzunehmen und zu überlegen, was das für uns als Fachbereich im Rahmen der Transformation bedeutet.

*Denise Reichel* (SRH University of Applied Sciences Heidelberg): Genau, das ist auch unser Ansinnen. Ich halte es für schwierig, Future Skills von der Fachlichkeit zu trennen und sie in zwei verschiedene Module zu packen – das gehört zusammen. Als Professorin für Mathematik möchte ich da ein Beispiel nennen, das jeder kennt: Integralrechnung. Ist es denn heute noch zeitgemäß Integralrechnung zu vermitteln oder ist es nicht eher die Frage, kann ich die Aufgabenstellungen identifizieren, in denen ich diese Kompetenzen benötige? Kann ich sie finden? Niemand wird später vorbeikommen und sagen: „Kannst du mal diese Funktion integrieren?“ Es werden immer andere Fragestellungen sein, aus denen heraus ich in der Lage sein muss, die eigentliche Aufgabe dahinter zu identifizieren. Deswegen denke ich, die gehören zusammen – auch im selben Modul.

*Persike*: Ist das eine Kritik am MarSkills-Modul? Oder nimmt das den Punkt auf, dass wir eben beide Dinge brauchen: Die Additivität und die Situativität, also die Integration?

*Piesk*: Das ist eine gute Frage. Die These bzw. den Vorwurf gegenüber dem Future Skills-Diskurs gibt es schon länger – wie etwa von Marco Kalz und Gabi Reinmann formuliert: Die implizite Abwertung des Fachwissens. Ich glaube, da liegt ein Missverständnis vor, weil der Future Skills-Diskurs da ein bisschen ungenau ist. Unter Fachwissen wird hier in der Regel das deklarative Wissen verstanden, das „Know What“. Und es reicht nicht mehr, das auswendig zu lernen, wie Ulf-Daniel Ehlers sagt, sondern es geht um Handlungskompetenz. Damit meint er eigentlich auch Wissen, nur oberhalb des deklarativen Wissens – also das metakognitive Wissen, das es braucht, um dann kompetent zu handeln. Die Fächer sind relativ wichtig, das Fachwissen verschwindet nicht und für einen Ingenieur stellt sich ethische Kompetenz in einer anderen Form dar als für Mediziner. Aber es gibt auch losgelöst vom Fachwissen des Studienfachs Fachbereiche, die man auch mit dem Begriff „Future Skill“ oder „Schlüsselkompetenz“ labeln könnte – etwa wenn es um die Demokratiekompetenz geht: Das ist bei uns in MarSkills im Modell zumindest so angelegt; wir beziehen uns da auf Wibke Matthes' Konzept der „gesellschaftlichen Kompetenz“ und möchten politische, aber auch ökonomische Kompetenz, durchaus auch außerhalb der Fächer anlegen, um holistisch zu denken, was unter Schlüsselkompetenzen oder Future Skills verstanden werden kann. Deswegen: Ich tue mich ein

bisschen schwer mit dem Fachbezug oder Nicht-Fachbezug, additiv oder fachintegriert. Für mich ist eine Kombination aus beidem der Schlüssel.

*Persike*: Und wieder eine Meldung aus dem Plenum.

*Philipp Lindenstruth* (Universität Marburg): Es wurde viel darüber gesprochen, wie Lehrende Future Skills bzw. Schlüsselkompetenzen im Design eines Studiengangs oder größerem Studienprogramm sehen. Und dann wurde die Frage aufgeworfen, ob man sämtliche Future Skills in ein großes Programm geben oder einzelne davon highlighten sollte. Werden sämtliche Future Skills im Rahmen eines großen Programms (also einem Studiengang) eingebunden, geben wir damit Studierenden viele Auswahlmöglichkeiten, aber auch viel Verantwortung für so eine Auswahl. Und hier stellt sich die Frage, ob Studierende dieser Verantwortung gerecht werden können. Wir wollen ein professionelles Handeln seitens der Studierenden und eine entsprechende Lehre, die das fördert. Müssen wir uns dann nicht auch Gedanken darüber machen, wie wir ein professionelles Lehren und Lernen in diesem Kontext fördern können – das heißt, Studierende auch mit reinzunehmen in Diskussionen über Rahmenmodelle für Schlüsselkompetenzen oder Future Skills und ihnen auch die Kompetenz mitgeben, eine fundierte Auswahl treffen zu können, aus einem Verständnis darüber, was eigentlich für eine Zukunft wichtig sein könnte?

*Matthes*: Unbedingt. Wir müssen mit den Studierenden reden, nicht nur über sie. Am ZfS arbeiten wir mit den Studierenden direkt zusammen und sie stimmen mit den Füßen ab, weil sie diese große Wahl haben. Wir haben jetzt ein neues Basis-Seminar aufgelegt, das in eine Profillinie führt – „Basisseminar Demokratie und gesellschaftlicher Wandel“. Es läuft zum ersten Mal und ich mache es im Team-Teaching mit einer Kollegin. Finden die Studentinnen und Studenten das interessant oder nicht? Allem voran: Wir haben großes Interesse erfahren. Wer saß im Seminar? Wer hat sich dahingesetzt und ist tatsächlich gekommen? Es waren viele Politikwissenschaftsstudierende. Ich habe als erstes gefragt: „Warum seid ihr hier? Habt ihr nicht genug Demokratie in eurem Fach?“ Und dann haben die gesagt: „Ja, doch. Wir finden das Thema total wichtig und hier möchten wir mal in die Handlung gehen. Da lernen wir ganz viel über Theorie, Methoden, wissenschaftliches Arbeiten, Vergleiche von politischen Systemen und das ist super wichtig. Aber hier erwarten wir, dass wir in die Handlung gehen, und zwar selbst, und wie wir das tun können, wo das stattfindet, wo demokratische Auseinandersetzung, Partizipation tatsächlich stattfinden kann.“ Das fand ich spannend. Es gibt also einen Bedarf, den wir vielleicht da aufgreifen können.

*Persike*: Danke für diesen Einblick. Dann bitte Vera Gehrs.

*Vera Gehrs* (Hochschule Osnabrück): Ich würde gerne auf die Frage Fachbezug oder Fachintegration eingehen. Wenn das im Fach funktioniert und die Lehrenden machen das – und natürlich gibt es solche, die das tun –, dann ist das fantastisch. Ich kann auf meine Studierendenbefragung mit weit über tausend Studierenden verweisen: Die haben sich auch gewünscht, dass das in der Fachlehre platziert ist. Aber es klappt nicht immer. Es gibt leider immer noch viele Lehrende, die das nicht so wichtig finden, über ihre Fachkompetenz hinaus etwas anderes anzubieten oder in ihrer Lehre zu integrieren. Deshalb ist der Weg, das Eine zu tun, ohne das Andere zu lassen. Daran anschließend: Die Studierenden habe ich unter anderem auch gefragt, welches ihre wichtigen Future Skills sind. Das war deswegen so wichtig, da die zum Teil ganz andere Themen oder Skills wichtiger finden als die Lehrenden oder die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die ich befragt habe. Ich möchte nur einen Punkt rausgreifen: Gesundheitskompetenz und Achtsamkeit. Das ist für die Studierenden weit vorn, für die Lehrenden am Ende der Kette von fast 40 Skills. Man muss also diese Perspektive mitdenken, um ein Angebot entwickeln zu können, welches die Studierenden abholt, und an dem sie auch wirklich Interesse haben.

*Piesk*: Wenn man das gut macht, kann man an die Fachdomäne auch Kompetenzen wunderbar anknüpfen – wie bspw. ethische Kompetenzen für Ingenieure. In der Bildungstheorie würde man, weil das auf das Fach bezogen ist und Berufsbezug hat, den mündigen Berufstätigen ins Auge fassen. Ich wünschte mir ein noch freieres Denken, dass man auch in der Hochschule als Student einfach mal woanders reinschauen kann, um zu verhindern, wovor Jens Rogmann warnt: Und zwar vor der Fachidiotie, wenn man nur aus den Fächern heraus denkt. Der wehrt sich vehement dagegen und tritt dafür ein, frei in was ganz anderes reinschauen zu können. Den Studierenden ist zuzutrauen, dass sie merken, dass das jetzt ein anderer wissenschaftstheoretischer Zugang war, dass das Sozialwissenschaft statt Naturwissenschaft war. Das kann man anschließend auch reflektieren, aber ich würde schon für den Freiraum plädieren, dass es nicht nur am Fach angeschlossen sein muss. Wenn es klappt, wunderbar, aber ich würde aus dem Grund auch für das integratives Modell plädieren wollen.

*Persike*: Noch ein Beitrag aus dem Plenum.

*Karen Rätz* (TU Darmstadt): Es ist oft schwierig, Fachlehrende für das Thema Zukunftskompetenzen zu gewinnen, insbesondere dann, wenn sie diese selbst noch nicht verinnerlicht haben oder sich bislang wenig damit beschäftigt haben. Umso wichtiger ist es, diesen Diskurs offen zu führen: Und damit gemeinsam zu diskutieren, zu reflektieren und zu klären, was neben allgemeinen Zukunftskompetenzen auch fachspezifische

Zukunftskompetenzen sein können. Ein möglicher erster Schritt könnte darin bestehen, Lehrende gezielt mitzunehmen und zu unterstützen, die grundsätzlich offen dafür sind. Dabei sollte es nicht darum gehen, sie allein zu lassen, sondern entsprechende Angebote strukturell zu integrieren. Perspektivisch geht es darum, schrittweise von additiven Formaten, etwa im Wahl- oder überfachlichen Bereich, hin zu einer stärkeren Verankerung in den fachlichen Lehrangeboten zu gelangen. Beide Ansätze können dabei auch parallel existieren und sich gegenseitig ergänzen, um sowohl die persönliche als auch die fachliche Entwicklung von Studierenden im Hinblick auf Zukunftskompetenzen zu fördern.

*Persike:* Wir haben noch eine weitere Meldung.

*Susanne Reisinger* (Technische Hochschule Mittelhessen): Ich möchte eine Gegenannahme zum Beispiel Demokratiebildung und Abstimmung mit den Füßen formulieren: Vielleicht war dies für einige Studierende zu weit weg. Wenn ich an Studierende denke, sind es die im Maschinenbau, und ich würde vermuten, dass das thematisch recht weit weg ist und sie sich deswegen so eine Veranstaltung nicht zutrauen. Ich habe ein paar Mal gedacht: Wer übersetzt eine solche Veranstaltung? Mal angenommen, es gäbe bspw. „Einführung in Gendertheorie“ für jemanden, der Maschinenbau studiert. Das ist eine Veranstaltung, da ist er total verloren und würde da vielleicht nur einmal hingehen.

*Persike:* Laura, wenn ich mich mal in den – sagen wir mal – 58jährigen Professor an einer Technischen Hochschule oder Uni versetze, der sein Leben lang von der Kanzel gelehrt hat: Hat der überhaupt die didaktische Kompetenz, um die eher partizipativen Formate, die wir bei der Future Skills-Bildung und -Ausbildung benötigen, in seiner eigenen Lehre zu verankern? Was sind da deine Erfahrungen, Erwartungen, Positionen?

*Eigbrecht:* Als Pädagogin bin ich der Auffassung, dass wir alle lernfähig sind und tolle Dinge bewerkstelligen können, und das in unserer Bildungsinstitution hoffentlich auch machen. Wir müssen aber auch einen Pragmatismus walten lassen. Ich habe neulich von Lars Hochmann von der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung den Begriff des „Hacking“ angewandt auf Organisationen kennenlernen dürfen – er ist auch geprägt vom Pragmatismus: Organisation organisieren. Das heißt, sie sind gar nicht unbedingt in ihrer Organisation darauf ausgelegt, sich zu verändern, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem Dinge funktionieren, prozessgesteuert. Doch dieser Weg der Institution durch alle Prozesse dauert halt 50 Jahre und die haben wir nicht. Deshalb bringt er das Hacking ins Spiel. Es gilt, in dem Ort, an dem ich mich befinde, und an den verschiedenen Positionen die Schlupflöcher zu suchen. Das finde ich ganz spannend und das passiert auch gerade. Wir wollen das an der DHBW auch curricular integrieren, aber das dauert und deshalb suchen wir gerade die, die Lust darauf haben – das sind eben auch

Studiengangsleitungen, die auch sagen: „Hey, wir haben auch das Gefühl, wir müssen da nochmal eine andere Perspektive drauflegen. Wir probieren das mal zusammen und gucken, wie bekommen wir es zum jetzigen Stand, wo es noch nicht curricular vorgesehen ist, rein bei uns.“ Und das macht Spaß.

*Persike*: Jetzt komme ich zur Meldung von Tobias Seidl.

*Tobias Seidl* (Hochschule der Medien Stuttgart): Ich würde gerne eine provokante Frage stellen: Wo grenzen wir uns ab? Man kann beispielsweise sagen, Demokratiebildung ist grundsätzlich ein wichtiges Thema. Wir hatten in Baden-Württemberg eine Tagung zum Thema Demokratiekompetenz im Studium stärken; jetzt könnte man sagen: „Moment, das ist doch auch ein Thema der Gymnasien, also warum müssen wir als Hochschule das tun?“ Genauso Resilienz – ein wichtiges Thema, aber ist das unser Job? Oder ist das nicht Job der Studierenden, selbst einen Weg zu finden – mit welcher Unterstützung auch immer – ihre eigene Resilienz auszubauen? Wo grenzen wir uns im Bildungssystem zu anderen Bildungsangeboten und auch gegenüber den Wünschen der Studierenden ab und sagen: „Das ist wichtig – keine Frage, aber nicht unser Auftrag.“

*Piesk*: Gut, dass Du das ansprichst. Wir haben über den Anspruch gesprochen, übergeordnet als Hochschule in die Gesellschaft zu wirken, indem wir mit Future Skills gesellschaftliche Herausforderungen adressieren. Was ist der Unterschied zur politischen Bildung, wenn wir über Demokratiebildung sprechen? Es ist der Wissenschaftsbezug von Hochschulbildung, die wissenschaftlich reflektierte Urteilsfähigkeit, die differenzierter ist, als die Reflektions- und Urteilskompetenz eines Abiturienten, der sich auf wissenschaftspropädeutischem Niveau bewegt. Aber in entsprechenden Lerngruppen, wenn es um komplexe Herausforderungen geht, sollte es – und das wäre jetzt die normative Voraussetzung – darum gehen, zu schauen, was kann Wissenschaft zu diesem Problem beitragen. Wie schaut Wissenschaft darauf? Welche Lösungen kann sie anbieten? Wo hat sie vielleicht noch einen blinden Fleck und kann keine genauen Lösungen bereithalten? Das wäre die politische Bildung in der Hochschule, bei der die Wissenschaft mit reinspielt, ohne zu sagen, dass man dann jedes Problem komplett erklären und lösen kann. Aber es schafft die differenzierteste Perspektive, die wir herstellen können. Das wäre meiner Ansicht der Unterschied zur politischen Bildung in der Schule und zur politischen Erwachsenenbildung.

*Persike*: Laura?

*Eigbrecht*: Ich finde den Punkt gut und gleichzeitig ist aber auch die Reflektion ganz wichtig, wo wir vielleicht auch als Hochschule dazu beitragen, dass so Themen eben auch akut werden, dass bspw. psychische Belastungen zunehmen – gerade an so einer Hochschule bei uns, wo es echt ein stressiges Studium ist. Ich finde, da ist es eine

Aufgabe, dass wir uns zumindest als Organisation auch reflektieren und überlegen müssen, wo ist dann doch vielleicht unsere Verantwortung dabei.

*Matthes:* Danke für diese Abgrenzung, die ich sehr wichtig finde. In seiner Keynote hatte uns Tobias Seidl die Liste der Future Skills-Professuren gezeigt. Mir ist aufgefallen, dass nur eine Uni draufstand. Auch wenn die Liste nicht vollständig ist, es sind primär die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW), die das Aufgreifen und nicht die Unis. Warum die nicht? Dann finde ich den Punkt mit der Wissenschaftlichkeit total wichtig: Wir müssen diese in die Future Skills mit reinnehmen; das ist aus meiner Erfahrung das, was uns vielleicht als Future Skills-Vertreterinnen und -Vertreter dieses Standing verschafft in den Universitäten. In den HAWs haben wir diesen Widerspruch vielleicht gar nicht so stark – ich habe ihn schon. Dann argumentiere ich damit: „Das ist alles immer auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen. Wir machen hier auch viel mit wissenschaftlichen Methoden. Das ist kein Kindergarten und wir sind da nicht am Belustigen. Wir machen eine ernste wissenschaftliche Auseinandersetzung.“ Das ist total wichtig. Ich glaube, dass wir auch an einem anderen Punkt ein Standing verschaffen können: Nämlich, wie kriegen wir Lehrende, die sicherlich nicht immer einfach so in der Lage sind, dazu mitzumachen? Und wenn sie es behaupten, würde ich fragen: „Wie genau?“

Für eine Lösung vielleicht eine weitere Geschichte aus Kiel: Wir haben mit Lebensmitteltechnologien, also auch eine technisch orientierte Klientel, in einem „kooperativen Ansatz“ gearbeitet – das heißt Expertinnen und Experten aus dem Bereich Schlüsselkompetenzen haben mit Fachexpertinnen und -experten sowie Lehrenden der Lebensmitteltechnologie gemeinsam den Lehrraum in der Lebensmitteltechnologie gestaltet. Und an den geeigneten Punkten wurden Future Skills adressiert und von den Future Skills-Experten didaktisch aufbereitet und methodisch integriert. Das ist ein Team Teaching – geht ja nicht immer nach den meisten Kapazitätsverordnungen, aber es ist ein guter Ansatz. Was ist passiert? Die Lebensmitteltechnologien und die Studierenden fanden es großartig und haben es bis in die Prüfung auch durchgetragen. Dann haben wir gedacht, die Lebensmitteltechnologien können das jetzt alleine, weil sie mit den Studierenden gemeinsam gelernt haben und es ist jetzt integriert – das kann auch so ein Übergang sein, von additiv zu kooperativ zu integrativ. Und wir können weiterziehen mit unserem Köfferchen und den nächsten behelligen. Dann haben wir gefragt: „So, wollt ihr das im nächsten Semester allein machen?“ Die Lebensmitteltechnologien haben dann gesagt „Nein, das wollen wir nicht“ – die Studierenden haben gesagt, dass sie es super finden, wenn hier unterschiedliche Persönlichkeiten und Herangehensweisen da sind und sie merken, dass es um Future Skills geht. Und die Lebensmitteltechnologien haben gesagt „Nee, ist

doch großartig, ihr seid Experten, wir wollen diese Expertise beibehalten.“ Das ist natürlich dann wieder ein Ressourcenproblem, aber das war die Reaktion.

*Persike:* Und noch weitere Meldungen aus dem Auditorium.

*Kati Hannken-Illjes* (Universität Marburg): Ich habe zwei Punkte: Geht es uns um Inhalte oder Formate; wie stark können wir über die Art und Weise, wie in den Fächern gelehrt und gelernt wird, Future Skills mit reinbringen – das ist nicht trivial. Da ist der Professor in einem technischen bzw. naturwissenschaftlichem Fach, der dort möglicherweise noch nicht so viele partizipative Formate gelebt hat. Welche Rolle spielt es, verschiedene Formate reinzubringen? Das ist natürlich ein dickes Brett – das ist das, woran ich gerade denke. Wir hatten vorhin kurz einmal kritisches Denken; ich glaube, das kann man schon isoliert betrachten und muss es auch, aber man muss es natürlich in eine Fachlichkeit bringen, sonst ist das quasi verpufft. Das andere: „Hacking“ – Organisation organisieren; klar, das ist deren Aufgabe. Aber ich glaube eine Organisation kann auch das eigene Hackingpotenzial organisieren, indem sie sagt: „Hier machen wir euch jetzt einen Platz, da könnt ihr mal wild rumflackern, und wenn da jemand eine Idee hat, dann nehmen wir die mal rein und schauen, ob das passt.“ Ich glaube, das ist die Aufgabe und wir an vielen Stellen diese Orte zum Hacken reorganisieren haben; sonst ist das mit zu viel Kraft verbunden.

*Persike:* Vielen Dank.

*Henrik Dindas* (FOM Hochschule Essen): Ich möchte ketzerisch das Beispiel mit dem Professor in der Technik bzw. Naturwissenschaft aufgreifen. Ich glaube, dahinter steckt auch wieder ein Bild, das wir operationalisieren könnten, was denn dann Skills sind, die gut wären. Wir haben gehört, bei der Arbeitswelt sollten wir nicht mehr davon ausgehen, was da wichtig ist, aber im Grunde müssen wir ja unsere Studierenden in großen Teilen in die Arbeitswelt bringen. Und vielleicht hat dann so ein Professor langfristig gesehen auch sehr große Auswirkungen auf sowas wie Resilienz: Nämlich auszuhalten, dass auch Lehre so sein kann, dass ich dasitzen und das durchhalten muss. Das stärkt vielleicht auch meine Kompetenz, in der Arbeitswelt mit so einem Chef oder einer Chefin umzugehen. Deshalb finde ich, da müsste man vorsichtig sein, wenn ich didaktisch draufschau, was ist denn jetzt die Superlehre. Die Gefahr besteht, dass es so ankommt bei Lehrenden mit „Wie ich seit Jahren Lehre gemacht habe, ist falsch, ich muss jetzt anders machen.“ Das sind Ängste, die ich von Kolleginnen und Kollegen höre. Deshalb glaube ich, dass wir da schauen müssen, dass das auch einen Mehrwert hat, der aber nicht direkt messbar ist. Ich glaube, das ist das größte Problem bei dieser Debatte mit Future Skills, dieses „Was kann ich direkt messen?“ Diese Kompetenz kann ich nicht messen, die kann ich in einer Langzeitstudie in 20 Jahren vielleicht messen. Das ist

trotzdem wichtig – und deshalb müssen wir vorsichtig sein gerade bei Kolleginnen und Kollegen, die nicht so opportun sind, wie wir mit Future Skills, dass das nicht so zu einem Bashing ausartet.

*Matthes:* Ich habe da rausgehört, das passiert auch häufig en passant. Und wenn wir einfach nur zufällig Räume haben, in denen man Resilienz braucht, dann merkt man irgendwann, man ist ja jetzt auch irgendwie resilient. Ich finde das ausgrenzend, weil wird dann nur die erreichen, die das Talent haben, tatsächlich das zu stärken. Was ist aber mit denjenigen, die dieses Talent aber nicht mitbringen? Lassen wir die auf der Strecke? Insofern würde ich sagen: Es ist sicher anstrengend und auf Dauer nicht gut für den Herrn Professor in einem technischen bzw. naturwissenschaftlichen Fach zu hören: „Du kannst nicht alles.“ Und deswegen sind wir da und machen mit. Wenn wir es tatsächlich nicht auf diese Ebene heben, dass das erwerbbar ist, keine entsprechend didaktisierten Lernräume dafür schaffen und bewusst einen Prozess aufzeigen, wie es gehen kann, dann ist das dem Zufall überlassen, und das wäre mir zu wenig, weil es ungerecht ist.

*Persike:* Und wieder ein Beitrag aus dem Auditorium

*Karen Rätz (TU Darmstadt):* Ich möchte an die Punkte der Abgrenzung und der Aufgaben von Hochschulen anknüpfen. Eine zentrale Frage ist, wo und wie sich die relevanten Themen und Inhalte bündeln lassen und inwiefern es bereits Modelle gibt, die sich wissenschaftlich fundiert in Studiengänge integrieren lassen. Gleichzeitig verfügen wir über vielfältige didaktische Methoden, um diese Inhalte für Studierende zugänglich zu machen. Dazu gehört auch, erfahrbar zu machen, was beispielsweise Achtsamkeit oder Resilienz für die eigene Person bedeuten und wie sich diese Kompetenzen auf die zukünftige berufliche Rolle auswirken, etwa im Hinblick auf Führungsverantwortung. Entscheidend ist, diese Aspekte in einen sinnvollen Kontext zu setzen und je nach Situation entweder additiv oder, im Idealfall, integrativ in Studiengänge einzubinden. Dabei sollte sowohl die wissenschaftliche Fundierung als auch die methodische Umsetzung und praktische Anwendbarkeit berücksichtigt werden. Ich sehe hierin einen wichtigen Ansatzpunkt, um Studiengänge zukunftsgerecht weiterzuentwickeln.

*Anna Sandmeir (Stifterverband):* Es ist gut, das auch wissenschaftlich zu betrachten, und deutlich zu machen, dass solche oft interaktiven und abwechslungsreichen Formate mit Future Skills-Bezug nicht einfach nur eine nette Abwechslung von der Fachlehre sind, sondern es einen Wissensstand zu Inhalt und Didaktik von Future Skills gibt, in den man sich einlesen kann. Das ist auch für alle daran Beteiligten, die an einer Hochschule oder Universität Future Skills lehren oder das Thema verantworten, eine gute Lerngelegenheit und die Chance, sich selbst noch einmal zu vergewissern: Auf welchen Befunden und

theoretischen Grundlagen basiert das Plädoyer für Future Skills? Mit welchen Argumenten kann ich an mein Gegenüber herantreten, um möglichst überzeugend zu sein? In meiner vergangenen Tätigkeit als Future Skills-Lehrende für Studierende aus MINT-Fächern habe ich beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass es solchen „weichen“ Themen gegenüber bisweilen so manche Vorbehalte gab. Ich musste meine Argumente ändern, Inhalte beispielsweise eher in Form von Zahlen und Graphen darstellen – um eine Diskussionsgrundlage zu schaffen für den Austausch mit den Studierenden. Wir sind im Bereich Future Skills als Lehrende also immer wieder aufgefordert, uns in die Lernenden – aber auch andere Lehrende – hineinzusetzen und zu überlegen, mit welchen Argumenten und Darstellungsformen wir sie erreichen. Das kann uns auch dabei helfen, unser „Plädoyer für Future Skills“ immer wieder zu aktualisieren und zu schärfen.

*Persike:* Was sind die drei wichtigsten Future Skills? Weiß man das oder glaubt man das? Und woher weiß man oder glaubt man das? Lasst uns mal „die empirische Evidenz“ als nächstes Thema einloggen: Das ist ein Punkt, wo wir immer struggeln – besonders mit Blick auf das, was in Richtung Future Skills und wissenschaftlicher Auseinandersetzung gesagt wurde: Nämlich, dass wir die Fachkulturen überzeugen müssen. Denn es gibt solche, wenn du denen erzählst, du machst qualitative Forschung, dann sagen die: „Qualitativ mag das so sein, aber Forschung ist es nicht.“ Ich glaube, dass man da auch auf fachliche Vorurteile stößt, die man mit dieser eher global-wissenschaftlichen Herangehensweise noch nicht erreicht.

*Lea Bönisch* (Hochschule Niederrhein): Ich habe noch eine Anmerkung zum Thema additiv oder integrativ: Ich bin eine starke Befürworterin, das Ganze [Future Skills] integrativ einzubinden. Ich glaube aber, dass das in den aktuellen Studienstrukturen nicht immer funktioniert, weil wir stark in den einzelnen Fachdisziplinen verhaftet sind. Wenn wir bei Themen wie Demokratie, Partizipation etc. wollen, dass Studierende mal andere Perspektiven einnehmen, brauchen wir additive Angebote, damit man mit Studierenden anderer Fachbereiche, Studiengänge etc. in den Austausch kommt. Nur so können bestimmte Kompetenzen auch erworben werden. Solange wir nicht wirklich inter- und transdisziplinäre Angebote an den Hochschulen verankert haben – so, dass man diesen auch nicht mehr entkommen kann – funktioniert es nicht integrativ. Dann würden wir ohne additive Angebote einen großen Teil wichtiger Future Skills nicht fördern, den wir aber aufgrund bestimmter gesellschaftlicher Herausforderungen einfach brauchen.

*Matthes:* „Integrativ Königsdisziplin“ – ich weiß nicht, ob man nicht sagen darf: Additiv und kooperativ und integrativ dürfen auf derselben Ebene nebeneinanderstehen. Und das Heraustreten aus dem eigenen Fach kann ich aus der Praxis heraus unterstreichen, das ist erhellend für die Studierenden. Die kommen zum Teil bei uns in die Räume rein und sind es nicht gewohnt, dass da zum Beispiel nicht Stuhlreihen oder Tische in Reihen

stehen, sondern dass da ein offener Raum ist, wo vielleicht erstmal gar nichts steht. Sie fallen fast rückwärts wieder raus, sind schockiert und dann lernen sie Studierende kennen, die vielleicht nicht Informatik studieren, sondern Psychologie, Sportwissenschaften, Pädagogik oder Geschichte und gehen nach einem Semester erhellt wieder raus, weil sie gemerkt haben, erstens: „Wow, die sind ja ganz anders als ich“ und zweitens: „Wow, ach so bin ich.“ Das heißt, diese Selbstfindung, diese Rollenfindung, die wir an den Hochschulen auch brauchen, was bedeutet es, Physiker oder Pädagogin zu sein, entsteht genau dann, wenn wir sie mit anderen Fächern konfrontieren. Das kann man in der Fachintegration durch diese Interdisziplinarität erreichen, aber man kann das auch in solchen Settings tun, wo Studierende aus verschiedenen Fächern zusammentreffen – und das passiert wunderbar in dem additiven Raum.

*Persike:* Da steckt eine Menge Motivation und Interesse von den Studierenden drin und viele fangen ihr Studium mit hoher Motivation an. Das ändert sich dann aber schnell und es heißt: „Vielleicht habe ich dann irgendwann auch mein Zeugnis in der Hand.“ Aus Deiner Sicht, Laura: Gelingt es denn in diesen Formaten, die Menschen, die da drin sitzen, zu dem Ziel zu bringen, dass sie am Ende sagen „Ich habe was über die anderen gelernt, ich habe was über mich gelernt, und das war richtig gut?“ Oder würdest Du sagen, wir sind noch nicht ganz so transformativ unterwegs, um es so zu erreichen, wie wir es gerne hätten?

*Eigbrecht:* Wir haben bei additiven Formaten im Rahmen von Ein-Tages-Workshops Rückmeldungen bekommen, dass es das erste Mal war, dass es im Studium einen Raum gab, wo man sich mit seiner Entwicklung beschäftigt hat. Mit Blick auf „additiv“ und „integrativ“ würde ich „außercurricular“ ergänzen – wir haben ein Projekt, wo wir uns Civic Engagement und Future Skills anschauen und mit Studierenden sprechen, die sich engagieren. Viele Studierende sagen, Lernorte, die gar nicht im Curriculum drinstecken, zum Beispiel Vereine, sind wichtig, weil sie Veränderungen bewirken können, wozu sie im Studium nicht den Raum haben. Sie berichten, was sie da gelernt haben. Wenn wir in die Richtung „Gestaltungskompetenzen und Veränderung bewirken“ gehen, muss man sich überlegen, wie wir dafür Räume schaffen und diese sichtbar machen können. Wir sollten auch vermitteln, dass nicht alles im Studium erlernt werden kann, was auch gar nicht geht, aber wir können zumindest darauf hinweisen, dass das woanders geht. In einer meiner Fallstudien bin ich an einer Hochschule mit vielen Studierenden, die genau deswegen dorthin gehen, weil sie das Gefühl haben, dass sie das an anderen Hochschulen nicht lernen und mit Blick auf Gestalten lernen enttäuscht werden. Die Hochschule in meiner Studie geht stark darauf ein und bezieht diese außerhochschulischen Engagement-Räume mit in den Lernweg ein.

*Vera Gehrs* (Hochschule Osnabrück): Das möchte ich unterstreichen und nicht getrennt voneinander sehen. Es ist alles okay für diese additiven Angebote – das ist aber immer nur eine kleine Gruppe Studierender, die das macht, weil die meisten oft die Zeit herbeisehen, dass das Studium endlich vorbei ist. Das war früher anders. Ich habe noch anders studiert und würde mir wünschen, es würde wieder mehr dahin gehen – darum bin ich für diese Wahlfreiheit. Viele Studierende sind vielleicht ein bisschen überfordert, und deswegen müssen wir auch Formate schaffen, mit den Studierenden das zu thematisieren entlang des student lifecycle – sowohl am Anfang als auch immer wieder zwischendrin: Wo will ich eigentlich hin, wer bin ich, was will ich und wie kann ich das erreichen? Und ich würde noch gerne eine Lanze brechen, warum es für den Kontext „gesellschaftliche Herausforderungen“ so wichtig ist, die Studierenden zu fragen: Wir alle befinden uns in Bubbles, die mehr oder weniger klein sind. Und auch die Lehrenden befinden sich in einer Bubble und haben vielleicht nicht mehr so einen direkten Kontakt – vor allem wenn sie seit 30 Jahren in dieser Bubble sind – zu dem, was 18- oder 19jährige Schulabsolventinnen und -absolventen als gesellschaftliche Herausforderungen erleben. Und darum müssen wir zwar unseren eigenen Bildungsraum abstecken und nicht jeden Wunsch erfüllen, der von Studierenden kommt. Aber wir müssen auch offen sein dafür, uns das anzuhören und in die Auseinandersetzung darüber zu gehen und nachzuempfinden, warum das für Studierende so ist und das nicht abzutun als „die sind alle nicht mehr studierfähig“ und „die Schulen versagen da“. Ich glaube, das sind diese gesellschaftlichen Herausforderungen, die da durchschlagen. Das ist wichtig, auch wenn wir nicht alles direkt überführen müssen in ein Angebot.

*Sandra Sandri* (Universität Mainz): Ich möchte gerne einen Aspekt expliziter ansprechen, und zwar auf Grundlage von zwei persönlichen Beobachtungen. Wir haben an der Uni Mainz auch ein überfachliches Angebot: Entrepreneurship. Als Teilnehmende hatten wir Studierende in MINT-Studiengängen im Sinn, die natürlich forschen und irgendwann ihre Forschung in ein Start-Up übersetzen. Angemeldet haben sich vor allem Studierende aus den Wirtschaftswissenschaften, also ein ähnliches Phänomen. Die zweite Beobachtung: Mein Sohn startet im Wintersemester ein Studium im „Maschinenbau“ an der TU Darmstadt und ist begeistert und froh, dass er die Schulfächer Sozialkunde, Ethik, Deutsch hinter sich gelassen hat. In seiner Vorstellung macht er jetzt drei Jahre lang nur Maschinenbau. Für mich ist die Frage, müssen wir nicht auch mehr mit den Studierenden in den Diskurs treten und so eine Art Awareness schaffen, dass die Begeisterung für das eigene Fach toll ist und die beste Grundlage für den Studienerfolg, aber dass es sich auch lohnt, über den Tellerrand zu blicken und diese Angebote anzunehmen. Deshalb die konkrete Frage: Wie kann man das mitdenken? Gibt es da Strategien, wie man das

auch sichern kann, dass Studierenden klar ist, was diese Angebote für sie bedeuten können?

*Persike:* Wie macht das denn MarSkills?

*Piesk:* Ich versuche die Frage, wie MarSkills das konkret macht, mal kurz zu umschiffen. Ich habe gestern mit einem Bekannten über das heutige Thema „gesellschaftliche Herausforderungen“ gesprochen. Obwohl er selbst nicht in der Wissenschaft arbeitet, hat er ähnlich argumentiert, nämlich dass alles wichtig ist und auch junge Menschen dafür zu sensibilisieren sind. Aber wie bekommt man es hin, dass sie sich dabei frei fühlen und nicht das Gefühl haben, ihnen wird etwas aufgezwungen. Und auch aus der Perspektive der politischen Bildung: Die liberale Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen sich freiwillig, also als freie Menschen, gesellschaftlich engagieren oder gemeinwohlorientiert denken. Das hat zur Folge, dass wir nur einen gewissen Teil von Studierenden erreichen können. Wenn ich genau wüsste, wie man sie ideal anspricht und möglichst viele gewinnen würde, dann würde ich jetzt einen Vortrag darüber halten – das weiß ich konkret auch nicht. Ich frage mich auch als politischer Bildner immer, wie ich sie genau anspreche. Ich habe darauf ehrlicherweise keine konkrete Antwort, außer dass ich auf der strukturellen Ebene Wahlpflichtmodule und Informationsveranstaltungen anbieten kann. Wir erklären den Erstis in der Einführungswoche MarSkills und stellen die Wahlfreiheiten und die individuelle Profilbildung heraus – und damit die Selbstbestimmung. Ich würde auch sagen, das Kollektiv besteht immer aus Individuen, die sich dann zum Kollektiv freiwillig zusammenschließen und gesellschaftliche Herausforderungen kann man nur kollektiv adressieren. Aber man muss auch vorsichtig sein, dass man den Anspruch nicht zu hoch anlegt. Wir können jetzt nicht alle Studierenden dafür gleichermaßen begeistern, das wird nicht funktionieren – was nicht heißt, den Kopf in den Sand zu stecken.

*Persike:* Laura, Wibke: Ihr habt damit die letzten beiden Schlussworte.

*Eigbrecht:* Mit wem man auch spricht, es kommen andere Future Skills raus. Ich spreche auch mit Studierenden, die in Zukünften denken und Kollapsszenarien haben, wo wir mit Blick auf das Thema Demokratie vielleicht nicht davon ausgehen können, dass wir eine liberale Demokratie haben – und die sich dann zum Beispiel hinsichtlich Kooperationskompetenz fragen: Wie schaffen wir es, in einem Kollapsszenario nicht in autoritäre Strukturen zu verfallen, sondern kooperativ und ins Aushandeln zu gehen? Die denken dann auch Future Skills in Kollapsszenarien; und wenn wir bspw. an die Klimakrise denken, dann geht es in Richtung, wie wir ohne Stromversorgung miteinander klarkommen. Dann sind wir nicht mehr beim Schreiben von AI Prompts, sondern bei der Frage, wie kriegen wir eine Stromversorgung hin. Deshalb möchte ich nochmal für den Begriff der

„Future“ plädieren. Vielleicht müssen wir uns auch mit anderen Szenarien auseinandersetzen und was das für uns bedeutet. Die anderen Zukunftsszenarien könnten wünschenswerte sein, es könnten aber auch furchtbare sein und dann ist zu überlegen, wie wir dann noch das Beste hinkriegen.

*Matthes:* Ich finde, wir müssen uns mehr mit den Studierenden auseinandersetzen, denn es ist ihre Zukunft. Die sind fast schon eine Minderheit und gerade entscheiden viele von uns Alten über Themen wie Klimawandel und was machen wir damit. Und die, die es ausbaden müssen, sind die Jüngeren. Die heranwachsende Generation und die, die ein Studium beginnen, sind relevant was das angeht, und deswegen müssen sie viel stärker gehört werden. Es geht um ihre Rollenfindung. Wir hatten vorhin dieses Thema, dass die vielleicht einfach nur ein Fach studieren wollen – und man braucht diese Leidenschaft für das Fach; das wird wahrscheinlich den allermeisten Studierenden so gehen, dass sie mit Leidenschaft ein Fach wählen und nicht einen Future Skill. Deswegen muss man sie an ihrem Fach abholen, aber man kann die Frage stellen: Welche Rolle willst du bspw. als Maschinenbauer in dieser Zukunft, die wie auch immer düster oder schön aussehen mag, spielen? Wie wirst du diese Rolle ausfüllen? Stell es dir vor und entwickle dazu vielleicht eine Vorstellung. Ich glaube, wir müssen ihnen nicht sagen, was die Vision von der Zukunft ist, sondern mit ihnen gemeinsam viel stärker darüber nachdenken.

*Persike:* Vielen Dank. Ich hatte schon befürchtet, dass wir mit Doom-Szenarien anfangen und mit einem Kollapszenario enden würden. Wibke, Laura und David herzlichen Dank für die tolle Diskussion.

Diskutanten und Moderator:

Laura Eigbrecht: Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Bildungsmanagement und Lebenslanges Lernen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Karlsruhe. Sie promoviert im Bereich transformativer und partizipativer Future Skills in der Hochschulbildung.

Wibke Matthes: Geschäftsführende wissenschaftliche Mitarbeiterin des Zentrums für Schlüsselqualifikationen an der Christian-Albrecht-Universität zu Kiel.

Dr. Malte Persike: Professor für Didaktik und Digitalisierung in der Hochschullehre und wissenschaftlicher Leiter im Center für Lehr- und Lernservices

David Piesk: Mitarbeiter im MarSkills Center an der Universität Marburg. Er promoviert zu den bildungstheoretischen Grundlagen von Schlüsselkompetenzen und Future Skills und deren Anschlussfähigkeit an internationale universitäre Bildungskonzepte.



## Future Skills in Lehramt und Lehramtsstudium

*Persike:* Wir kommen zu einem Thema, das mir als Teil des Instituts für Erziehungswissenschaften nahe ist: Future Skills in der Lehrkräftebildung. Ich freue mich dafür begrüßen zu können: Yaliz Akbaba von der Universität Marburg: Sie ist Professorin für Erziehungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Unterrichtsforschung unter besonderer Berücksichtigung von sprachlicher Differenz. Zum anderen ist Susanne Nissen hier: Lehrerin an der Berufsschule Biedenkopf, Mitglied der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft und dort Hauptpersonalrat für Berufliche Schulen sowie zusätzlich Mentorin für die erste und zweite Phase der Lehrkräfteausbildung. Und schließlich Fabian Wollbring von der Universität Marburg. Er ist Professor für Neuere deutsche Literatur und Literaturdidaktik und Direktor im Zentrum für Lehrkräftebildung.

Wir machen zu Beginn ein kleines Warm-up: Welchen Future bzw. überfachlichen Skill sollte eine Lehrerin oder ein Lehrer haben, um im Beruf gut klarzukommen?

*Nissen:* Kommunikation und Kommunikation mit Empathie.

*Persike:* Das waren jetzt gleich schon zwei. Das ist aber hervorragend. Kommunikationsvermögen – das heißt im Bereich der sozialen Skills?

*Nissen:* Ja, zur Handlungskompetenz gehört es ja auch, dass man das, was man denkt, auch ausdrücken kann. Und das aber nicht pauschal, denn egal in welchem Zusammenhang – beruflich, privat oder als Lehrkraft im Klassenraum – man hat ja immer Individuen vor sich und man kann nicht mit allen gleich reden; das dürfte sonst Probleme geben. Das heißt, diese Empathie ist für mich direkt daran gekoppelt, dass man sich in den anderen hineinversetzen kann und auch sich selbst reflektiert, wie man sich ausdrückt. Ist das adressatenbezogen oder nicht? Wenn ich das auf die Lehrkräfteausbildung beziehe, dann ist das eine sehr wichtige Kompetenz, um Dinge zu vermitteln – egal welche.

*Persike:* Kann man das denn trainieren? Ist Empathievermögen schulbar? Und wie würdest Du sagen, ist das schulbar?

*Nissen:* Man muss immer in das Gelingen vertrauen. Ich würde nie irgendjemanden absprechen, irgendwas nicht lernen zu können. Wenn die Person es möchte, kann sie sich selber schulen, etwas anschauen oder mit anderen ins Gespräch kommen. Es kommt sicher darauf an, was darunter zu verstehen ist, aber ich glaube, es ist schulbar.

*Persike:* Yaliz: Was ist für Dich der wichtigste Future Skill bzw. die wichtigste überfachliche Kompetenz?

*Akbaba:* In den Vorgesprächen habe ich viel gehört, dass mit Future Skills in Richtung Inklusion, Demokratie, Bildung, Digitalisierung usw. gedacht wird. Ich möchte eher eine umfassende Future Skill nennen, eine „Presence“ Skill: Das ist aus meiner Sicht

politische Bildung – im Sinne von Verstehen können, einem Verständnisblick, einer Analysefähigkeit. Es gilt, diese zu schulen und mit Blick auf diese Dinge zu üben, weil in allen diesen Skills, die genannt werden, gesellschaftliche Ungleichheitsverhältnisse eine Rolle spielen. Wenn ich eine Analysefähigkeit habe bzw. einübe, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die eigenen Beiträge, sei es als Lehrkraft oder deren Bildnerinnen bzw. Bildner, eine Rolle spielen – und zwar aus einer inter- und transdisziplinären und planetaren Perspektive. Vielleicht können wir das später noch vertiefen, inwiefern der Blick auf Ungleichheitsverhältnisse in all diesen Bereichen eine Rolle spielt – sei es Rassismus oder andere Diskriminierungsformen. Kurz ein Beispiel anhand der Digitalisierung: Alle reden über ChatGPT, wie uns das weiterbringt, alles wird schneller, besser, effektiver und wie super KI ist. Worüber wir ganz wenig reden ist, wen das was kostet. Von wo gehen die Wasserressourcen ab für die Maschinen, die dafür ein multipliziertes Mehr verbrauchen als bspw. eine Googlesuche? In allen diesen Bereichen spielt es eine große Rolle, was das planetar bedeutet – und diese politische Bildungsperspektive würde uns als breiter gedachte Menschheit möglicherweise weiterbringen.

*Persike:* Fabian: Was ist für Dich das wichtigste Skill?

*Wolbring:* Das Wichtigste für mich ist Reflexion bzw. Reflexionsvermögen. Das ist sehr basal gedacht und auch ein Versuch, ganz viel mit einem Begriff abzufrühstücken – aber eine Befähigung zur Distanznahme, dass man Dinge selbstdenkend beobachten kann, das finde ich sehr wichtig und das ist m.E. auch für eine Hochschule ein wichtiger Grundlagenskill, auf dem vieles aufbaut.

*Persike:* Allein am heutigen Tagungstag wurde viel darüber diskutiert, wo die Abgrenzung zwischen überfachlichen und fachbezogenen Skills ist. Ich stelle mir vor, dass das gerade in der Lehrkräfteausbildung ein ganz wesentlicher Punkt ist, dass wir stark unterscheiden zwischen den Fachdidaktiken, die wir haben müssen, und den überfachlichen Bereichen. Wie weit geht es denn in der Lehrkräfteausbildung miteinander einher? Findet hier in Marburg diese Auseinandersetzung statt, was zu den fachlichen Skills und was zu den überfachlichen Skills gehört?

*Wolbring:* Für mich ist das ein sekundäres Sortierungsproblem. Die basale Frage ist, machen wir hier gerade sinnvolle Dinge? Wenn ich ein Seminar anbiete, in dem bspw. Medienreflektionskompetenz diskutiert und auch ausgebildet wird, dann ist das für mich aus einer fachlichen Sicht interessant, weil über Sprache, Kommunikation, Medien im Deutschunterricht geredet wird, aber es hat natürlich auch eine überfachliche Komponente. Und diese Sortierungsfrage: Ich weiß nicht, ob die sich in der Praxis wirklich stellt.

*Nissen:* Warum muss man das abgrenzen? Wir in der Berufsschule bemühen uns, das zu verzahnen. Bei dem obersten Ziel der Handlungskompetenz, das lebenslange Lernen

zu einem mündigen Bürger, ist zu betrachten, wie die Zusammenhänge bei fachlichen und überfachlichen Dingen sind, damit man es übertragen kann. Wir haben viele Fächer, die von den Kompetenzen her völlig unterschiedlich sind – und gerade in solchen Kontexten bemühen wir uns, Verbindungen herzustellen, Besonderheiten zu zeigen, es auf den Beruf zu beziehen und das mitzugeben, damit man befähigt ist, in der privaten und in der Berufswelt gut zu bestehen. Und das gerade mit Blick auf die zusätzliche Herausforderung der digitalen Transformation zu kombinieren, da würde ich nichts abgrenzen. Ich würde applaudieren, wenn man es als Lehrkraft schafft, das miteinander zu verzahnen, zu vermitteln und zu fördern.

*Persike:* Es wird nicht selten von der Gefahr einer Überdehnung gesprochen. Da kann man das Beispiel nehmen, wie schwierig es war, den Fächern diese 18 ECTS-Punkte für den MarSkills Studienbereich abzurufen. Das bedeutet immer auch eine Entschlackung des bestehenden Fachcurriculums, wenn man neue Inhalte einbringen will – egal ob man das additiv realisiert, also neue Veranstaltungen einbringt, ob man Inhalte in einer Lehrveranstaltung integrativ ersetzt oder mit Blick auf diese neuen Skills ergänzt. Und gerade im Lehramtsberuf hört man als Außenstehender oft von den angehenden Lehrerinnen und Lehrern, das Studium sei recht voll sowie die Klage, dass man in den frühen Teilen der Lehrkräfteausbildung zu wenig Praxis hat. Besteht dann die Gefahr der Überdehnung, dass man einfach zu viel in die Ausbildung hineinwirft?

*Akbaba:* Wird es überdehnt? Ja klar, wenn sich die Fächer als so abgeschlossen sehen und verhalten und nicht an epochale Schlüsselkompetenzen und Probleme, wie es Klafki sagen würde, anknüpfen. Er würde sagen, natürlich brauchen wir einen Gegenwartsbezug, einen Zukunftsbezug, die Betrachtung epochaler Schlüsselprobleme. Wenn wir das nicht machen, dann ist es eine Überdehnung. Eine Überdehnung geht nur, wenn was Neues reinkommt, das nicht passt. Wenn Inklusion, Digitalisierung, gesellschaftliche Verantwortung und alles, was wichtig ist, neu in einem Fach erscheinen, dann ist es klar eine Überdehnung. Es sagt was aus über den Grundbestand. Und ich würde sagen, da haben wir ein Problem: Allein die Frage – ist es fachlich oder überfachlich –, zeigt ja schon, Du denkst und redest in Fächern. Das kennen wir aus der Schule, also die Abgetrenntheit von Bildungsinhalten oder Gehalten in Fächern – diese Disziplingeschichte könnte in gewisser Weise ein Problem sein. Disziplin klingt zugleich verlockend und irgendwie notwendig, sollte aber eigentlich mit einer Undisziplin verbunden werden, die das Transdisziplinäre meint, dass ich die Disziplin eigentlich verlassen soll. Die Grundsituation ist eher durch starre Inhalte, von Fachbezogenheit geprägt. Was soll das sein, fachbezogen, wenn es darum geht, Ressourcen zu teilen auf der Welt, dass sie sinnvoll für alle Menschen eingesetzt werden. Wie kann ich das fachlich trennen und dann nicht beachten, dass da noch andere Dinge eine Rolle spielen? Unser Denken wird da deutlich

in der Starrheit. Und das ist ein Problem für die ganze Uni. Die Ideen mit dem Zusammenarbeiten sind toll. Sobald wir aber zusammen Module planen, heißt es, die Lehreinheit X muss was abgeben an Lehreinheit Y, dann geht es auch um Auslastungsberechnung. Also wir sind in den Strukturen so geordnet, dass wir in Fächern und in Abgrenzungen denken.

*Wolbring:* Man muss das sehr ernst nehmen, dass die Akteure im Bildungssystem – in der Schule fast noch mehr als an der Uni – sagen, wir sind überlastet, wir wollen nicht noch mehr machen. Man muss, wenn man sowas implementieren will, mitbedenken, dass sich keiner freut, wenn man sagt, mach doch das auch noch. Deswegen muss man zeigen, warum das sinnvoll, synergetisch und wirklich im Sinne aller ist. Wir konzentrieren uns jetzt gerade aufs Kollaborative: Über Transversal Teaching, wie wir es nennen, versuchen wir, interdisziplinär zu arbeiten, aber auch zwischen den Institutionen. Die Erfahrung zeigt, das ist erstmal ein Kulturwandel und man muss aus der Ego-Nummer raus, die besonders am Gymnasium immer noch verbreitet ist – sowohl in der Schülerschaft als auch teilweise in der Lehrerschaft. Aber da hat man dann auch etwas davon. Dabei ist immer mitzudenken, dass die Ressourcen knapp sind, die Leute schon viel zu tun haben und man gut beraten ist, immer was Schönes mitzubringen, wenn man Leute für etwas motivieren will. Wenn wir hier in Marburg bspw. Team-Teaching machen, dann kriegen wir nicht ein halbes, sondern unser volles Deputat. Das ist schon der erste Schritt, bei dem man sagt: „Okay, das ist eine Infrastruktur, die das begünstigt und die einen kommunikativen Mehraufwand, der existiert, irgendwie auch kompensiert.“ Das lohnt sich, man sieht auch vielleicht den Mehrwert, schafft zusammen und tritt dann auch für mehr Kollaboration ein. Das ist für alle gut und das stärkt auch einen Standort wie eine Uni – weil man sich sonst fragen muss, warum muss ich überhaupt in eine Uni gehen, wenn ich mit keinem rede und mich mit keinem austausche, dann kann ich auch zu Hause bleiben und ein Buch lesen.

*Persike:* Sehr guter Punkt. Wir haben eine Meldung aus dem Plenum.

*Nkechi Madubuko* (Universität Marburg): Ich arbeite im Demokratiezentrum Hessen in der Rassismusforschungsstelle. Das Thema starres Denken und geordnet in Fächern Denken ist spannend, weil ich mich damit beschäftige, wie man im Speziellen das gesellschaftliche Thema Rassismus auch fächerübergreifend anschauen kann. Dies ist definitiv nichts, was in ein Fach passt: Das kann man im Deutschunterricht machen, wenn man über Deutschland spricht, man kann es in Erdkunde oder im Biologieunterricht machen. Gerade in Biologie wird noch mit sehr altem Wissen gearbeitet – etwa es gäbe so etwas wie Menschenrassen; das heißt, es ist ein Thema für die Biologie. Man kann die Bürgerrechtsbewegung in Amerika behandeln und ist im Englischunterricht. Gesellschaftliche Themen und politische Bildung sind nicht unbedingt einzelnen Fächer

zuzuordnen – man findet immer Bezüge. Gehe ich bspw. in Edeka einkaufen, habe ich auch wieder einen Bezug – das war ja eine ehemalige Einkaufsgenossenschaft von Kolonialwarenhändler – oder wenn ich im Museum Kunst anschau, dann bin ich bei der Frage, was das eigentlich für Kunst ist, wo kommt sie her, ist sie geraubt worden.

Ich glaube, dass das Problem nicht daran liegt, dass die Themen nicht zuzuordnen sind, sondern dass die Ausbildung einen gar nicht darauf hinführt, zu reflektieren. Reflektion ist wichtig. Aber wo lernt man das? Ich glaube, reflektieren bedeutet auch eine gewisse Art von: Wie lerne ich Dinge? Wie findet eigentlich so ein Lernsetting statt, dass ich es gewohnt bin, nicht zu lernen nach dem Motto: „Trichter auf und es wird irgendwie in meinen Kopf gestopft“, sondern, dass ich immer dann lerne, wenn auch die Anforderung da ist, mich damit auseinanderzusetzen. Und diese Auseinandersetzung wird im Unterricht und in der Ausbildung nicht gefördert. Meiner Meinung nach gilt das auch für Empathie.

*Nissen:* Einen Raum für eine solche Entwicklung zu schaffen und dafür zu kämpfen, dass das bewusst gestaltet wird und man sich da weiterentwickeln kann, ist großartig, weil es nicht selbstverständlich ist – und zwar, wie eben gesagt, wegen der Belastung. Ich habe jetzt eben als Lehrkraft gesprochen, ich bin aber auch zuständig für die Studienorientierung und die Unterstützung der ersten und zweiten Phase der Lehrkräfteausbildung, also die Studierenden; dafür nehme ich diesen Baustein als neue Erkenntnis mit. Und dann bin ich auch noch Ansprechpartnerin im Hauptpersonalrat Schule für die Ausbilderinnen und Ausbilder in den Studienseminaren, da habe ich dann dort und bei mir an der Schule die zweite Ausbildungsphase im Blick. Die beschriebenen Schnittmengen, Probleme und Themen sind ja Realität und da kann man nicht sagen, wir beschäftigen uns nicht damit oder geben jetzt nicht Skills an die Hand. Die Notwendigkeit für das, was jetzt Neues im Studium geschaffen wurde ist da, und man braucht Raum, um dem würdig zu begegnen.

*Wolbring:* Unser Zentrum für Lehrkräftebildung hat ein neues Profil verabschiedet, das letztendlich aus vier Verben besteht: Wohlfühlen – das würde ich jetzt erstmal ausklammern –, Verstehen, Austauschen, Anwenden. Was verbirgt sich dahinter? „Verstehen“ ist schon ein Bekenntnis zur Disziplinarität. Die Idee ist, dass wenn man anfängt mit dem Studium gerade im Basisbereich sein Fach kennenlernt, um auch aus einer Fachperspektive heraus diskutieren und argumentieren zu können. Im weiteren Verlauf geht man dann gerade über unser neues Modul Transversal Teaching in interdisziplinäre Settings und hat dann eine Perspektive, die man mitbringt. Diese kann man dann reflektieren und infrage stellen lassen über eine andere Perspektive. Das müsste dann genauso laufen, wie aus dem Plenum beschrieben wurde – da wäre dann so ein komplexes Querschnittsthema wie bspw. Rassismus interessant, bei dem sich die Betrachtung mit

verschiedenen disziplinären Brillen lohnt. Dann kommt der „Austausch“ – also das zweite Verb. Die Idee ist, dass der Austausch erst im fortgeschrittenen Studium passiert; das heißt, es liegen dann bereits eine disziplinäre Grundausbildung und damit die Basismodule vor – man bringt was mit und kann bspw. sagen: „Ich als Literaturwissenschaftler würde das als Narrativ, Narration bezeichnen, es hat eine Bildgeschichte usw.“ Dann würde jemand aus der Kunstgeschichte das ganz anders beschreiben und aus der Biologie noch mal anders. So wäre es ein produktiver, reibungsvoller, kollaborativer Austausch. Wenn das alles durchlaufen ist, dann wäre „Anwenden“ angesagt – also dann geht es wirklich in die Praxis.

*Persike:* Das klingt jetzt erst mal so, als wenn in Marburg durchaus entsprechende Strukturen geschaffen sind. Ist eine Zustimmung da, dass wir eigentlich auf einem guten Wege sind, zumindest eine gewisse Breite zur Vermittlung dieser inter- und transdisziplinären Skills strukturell zu ermöglichen? Wenn man dann aber mal drauf schaut, dass es innerhalb dieser Strukturen auch den Kompetenzaufbau bei den Dozierenden erfordert, sich in diesen Formaten überhaupt bewegen und diese Strukturen wahrnehmen zu können: Sind wir da auch schon?

*Wolbring:* Ich weiß es nicht, ich bin ja nicht in jeder Veranstaltung. Wir haben natürlich eine Freiheit der Lehre, das heißt, die Dozierenden gestalten ihre Lehre so wie sie wollen. Wir versuchen, eine Heuristik oder Profile anzubieten, und werben dafür – und darüber kommt man mit den Leuten ins Gespräch. Das ist natürlich ein Kulturwandel und der geht nicht von heute auf morgen. Mit Blick auf die Frage nach additiv oder integrativ, bin ich auch tendenziell eher für das Integrative. Wenn man bspw. Leute aus der Mediävistik hat, die sind sehr lehramtsinteressiert und sagen: „Wenn das Querschnittsthema Medien und Digitalität ist, da können wir eine ganze Menge zu sagen. Wir beschäftigen uns den ganzen Tag mit Medien und können da andocken.“ Wenn man diese Begriffe und Frameworks nicht hat, dann wird es schwieriger, sich auszutauschen. Man findet dadurch zusammen und das gelingt hier schon ganz gut. Nicht mit allen Kolleginnen und Kollegen oder Fächern gleich und es fühlen sich auch nicht alle gleichermaßen adressiert und gemeint. Aber ich würde schon sagen, für eine Uni, die relativ wenig Didaktik und relativ viel Fachwissenschaft hat, dass die fachwissenschaftlichen Kolleginnen und Kollegen zugewandt und empfänglich dafür sind; sie wollen ja auch bei ihren vielen Lehramtsstudierenden einen Nerv treffen. Im Großen ist das mein Eindruck. Es ist ein kultureller Wandel und der geht langsam, aber stetig voran.

*Kati Hannken-Illjes (Universität Marburg):* Ich würde da kurz andocken beim Thema, Inhalte über verschiedene Fächer zu betrachten. Für mich wäre das eine Frage, wie die Fachlichkeit und damit die Anforderungen sind, den fachlichen Blick auf ein bestimmtes Thema zu fokussieren und damit auch zu verstehen, wie eine bestimmte Fachkultur auf

ein bestimmtes Phänomen bzw. Thema blickt. Ich muss reflektieren, mit welchen Methoden ich einen Gegenstand erschaffe. Das ist die Grundlage und diese ist in Marburg in der Lehramtsbildung auf jeden Fall strukturell so angelegt. Das heißt, wir bringen unseren Studierenden bei, diese Reflexionsebene, das Interdisziplinäre zu denken und anzuwenden. Wie bringen wir ihnen bei, das nicht nur selbst aufzunehmen, sondern wiederum in der Schule zu vermitteln? Ich glaube, die Lehramtsbildung im Sinne von Future Skills, das ist der eine Schritt. Die andere Frage ist, wie befähige ich die Studierenden, wenn ich das denn will, dann in den Schulen so zu agieren.

*Nissen:* Im Moment beobachte ich hessenweit, dass der Trend vom Wissensvermittler, wie es ganz früher war und auch von Heinrich Roth dargestellt wurde, zum Lerncoaching geht. Man wird befähigt, diese überfachlichen Kompetenzen ressourcenorientiert und stärkenorientiert sinnvoll einzusetzen, um den Wandel sowie die digitalen Tools mit KI greifen, bewältigen und andere befähigen zu können, kritisch mit Sachen umzugehen. Das sind so viele Herausforderungen gleichzeitig, die man als Lehrperson hat. Um das greifen zu können und für eine wirkliche Vermittlung, müssen Dozenten und Lehrkräfte das selbst durchdrungen haben. Das ist eine riesige Gratwanderung, die nicht von heute auf morgen geht. Wir sind da jetzt am Anfang und man sollte sich nicht überfordern, aber es ist wichtig diesen Weg auf jeden Fall zu gehen – vor allem mit Blick auf ein Vorleben eines solchen Weges, der diese Handlungskompetenz spiegelt.

Das ist eine riesige Herausforderung, aber da sind schon viele auf dem Weg und es gibt auch viele Parallelen. Ich glaube, das ist ein Prozess, wo wir alle noch gar nicht sehen, wo es hingeht. Und gerade durch diese Technologie und die Transformation wird das so schnelllebig. Es ist nicht wie früher, dass man sagt: „Okay, wir können prognostizieren, so wie wir jetzt gerade sind, so wird es in fünf Jahren sein.“ Deswegen ist wichtig, dass das, wie es in Marburg schon gemacht bzw. versucht wird, mitzugeben und es noch stärker zum Thema wird. Damit werden auch Empathie und Zuhören zentral. Das alles ist so komplex, dass wir noch gar nicht sagen können, worauf man sich genau fokussieren muss oder soll. Aber es ist wichtig, dass das auf allen Ebenen begonnen wird.

*Wolbring:* Zum einen glaube ich, dass für so einen kulturellen Wandel, gerade was das Kollaborative angeht, eine Erfahrung schon viel ausmacht. Meine Kollegen Marcel Sass (Evangelische Theologie) und Tina Brüning (Geschichte) hatten gerade das Seminar „Holocaust Education“ und sind auch nach Auschwitz gefahren. Im besten Fall sagen die Studierenden, dass es super ist, das eigene Fach zu kennen, mit einem anderen Fach in Austausch zu kommen sowie in dieser Form zu denken und zu arbeiten. Im Kollegium kann ich – egal ob in Projektwochen oder nicht – auch sagen, warum mache ich, bspw. mit Blick auf Frühlingsgedichte, nicht mal was mit meiner Biologie-Kollegin zusammen. Wir tauschen uns aus, kommen ins Gespräch und führen eine Teamkultur fort. Das ist

natürlich wünschenswert. Nun zeigt eine Evaluation, dass einige nicht wissen, wie sie das schulpraktisch wenden sollen – wobei man sagen könnte: „Mach es auch so. Mach bspw. eine Exkursion nach Auschwitz, setz dich mit Theologie- oder Geschichtskollegen zusammen und frage, wie die das machen würden.“ Es schadet auch nichts, in einem Metakommentar zu formulieren, wie man es in der Schule auch tatsächlich machen könnte. Zugleich muss aber auch den Studierenden klar sein, dass wir nicht einfach nur einen Haufen Kopiervorlagen ausgeben, die für den Rest des Schullebens reichen, sondern dass es uns wirklich um einen Bildungsprozess geht. Da ist wichtig, dass man an der Uni lernt, mehr im Team zu arbeiten, als das teilweise an der Schule der Fall ist –, besonders weil wir immer noch, gerade was auch unsere Prüfungen angeht, doch einen Individualismus und vielleicht auch eine Geniekultur immer noch hegen und pflegen. Ich glaube, da müssen wir ein bisschen strukturell dran arbeiten.

*Akbaba:* Wie kann man das in der Schule umsetzen und konzeptionelle Ideen und Best Practice-Beispiel einbeziehen? Ich würde da gerne quer drauf schauen und die vorhandenen Widersprüche markieren, die wir sehr schnell überspringen – etwa die Individualisierung. Ich denke gerade an eine PowerPoint-Folie eines Vortrags von heute Nachmittag. Die wurde von vielen Leuten fotografiert und hatte eine schöne Übersicht mit Wörtern wie bspw. Mündigkeit, sozialer Wandel, Verantwortung, Handlungskompetenz, Werthaltung, Gemeinwohlorientierung. Und dann haben wir die Schulstruktur und die Prüfungsformate. Dort heißt es: Nicht abschreiben; die Leistungen sind individuell zuzuweisen. Ich weiß nicht, was in der Schule wirklich passiert – ein Kind hat mir aber berichtet, dass in einer Stunde in der Woche gezeigt werden soll, dass man ein Team ist. Und das geht immer in die Hose, weil es nicht funktioniert, dass die Klasse als ein Team arbeitet. Und das Kind wundert sich darüber auch nicht, da man in den restlichen Unterrichtsstunden in der Woche lernt, nicht abzuschreiben und nur für sich selbst zu arbeiten. Das ist das, was wir als Leistungsanforderungen haben: eine festgelegte Abarbeitungslogik. Wo ist denn da Verantwortung? Und die Gemeinwohlorientierung?

Es geht darum rauszukriegen, was der Lehrer vermutlich wissen will – sonst Hauptschule, sonst Resteschule. Das ist doch die Logik, die spätestens ab Klasse 1 einsozialisiert wird. Und die angesprochene Folie ist sehr schön, aber ich weiß nicht genau, ob sie auch die Strukturen beschreibt, die dahinführen. Wir dürfen nicht ignorieren, wohin wir die angehenden Lehrerinnen und Lehrer schicken – in eine Schulstruktur bzw. ein Referendariat, wo sie das so abzuleisten haben, dass sie ihre Stelle bekommen. Ich finde diese Individualisierung von Verantwortung nicht angemessen und nicht umsetzbar, also: „Geh mal rein und setz das um.“ Das mag stellenweise funktionieren, besonders in der Ausbildung. Das dann zu überantworten auf Personen, die das dann eigenverantwortlich in die Schule reintragen sollen – ich weiß nicht, ob das klappt.

*Persike:* Es wurde über die Strukturen gesprochen, die an der Uni Marburg schon so weit flexibilisiert worden sind, dass zumindest die Rahmenbedingungen dafür da sind, um Future Skills sowie Inter- und Transdisziplinarität in die Curricula einzubringen – nicht nur additiv, sondern auch integrativ; das heißt in der Fachlehre unterzubringen. Und wenn wir das auch im Lehramt schaffen, dann haben wir diese Strukturen an der Hochschule insgesamt geschaffen. Und dann prallen aber diese an der Hochschule geschaffenen Strukturen auf die Strukturen in den Schulen. Ist es so, dass eigentlich die Strukturen im schulpraktischen Alltag überhaupt flexibel und gestaltbar genug sind, um das, was wir an den Hochschulen versuchen, da dann auch unterzubringen? Oder scheitert das, was wir wohlmeinend in die Köpfe unserer Studierenden hineinzubringen versuchen, dann an eher starren Strukturen im Schulsystem?

*Nissen:* Das ist tatsächlich sowohl in der Ausbildung als auch in der Schule so. Wir geben uns Mühe mit neuen Lernsettings, neuen Prüfungsformaten und Leistungsmessungen mit KI – wir machen das alles. Aber ich bin auch Deutschlehrerin und habe letztes Jahr in der Oberstufe wieder das Schulheft eingeführt. Da müssen alle Handys weg, und es muss dort wieder reingeschrieben werden, weil diese Kompetenz sonst verloren geht – denn letztendlich sitze ich mit denen vier Stunden bei der zentralen Abschlussprüfung und dort wird mit der Hand geschrieben und die tut dann weh. Das ist ein Spagat: Die Schülerinnen und Schüler benutzen ChatGPT und was es so gibt. Man will die Lebenswelt auffangen, weil man sie ernst nimmt und wir werden auch dafür ausgebildet in Studienseminaren und an Hochschulen. Aber das Schulsystem kommt nicht hinterher. Ich setze noch eins drauf: Ich bin auch Prüferin bei der IHK – da sind Abschlussprüfungen für die Lehrberufe notwendig, um in der Berufswelt einen Arbeitsplatz zu bekommen und da ist die Note entscheidend. Letztendlich gibt es u.a. Tests, wo angekreuzt wird und eine Maschine wertet das aus. Ich habe noch keine Lösung dafür, aber das ist tatsächlich eine krasse Herausforderung – auch für junge Menschen zu begreifen, dass da zwei verschiedene, aber notwendige Welten sind: Eine, die mit den Tests über die Zukunft entscheidet, und eine, die auf die Realität bzw. eigene Lebenswelt und die Handlungskompetenzen ebenso vorbereiten soll wie auf das lebenslange Lernen.

*Akbaba:* Kurze Nachfrage: Wie erlebst Du die dabei verantwortlichen Personen – also die Lehrerinnen und Lehrer sowie die Fachleiterinnen und -leiter? Wie ist deren Sozialisierung, ihr Verhalten, ihr Transformationswillen und ihre Empathie? Sind die potenziell eine Stellschraube? Das sind ja die Leute, die etwas ändern müssten beim Abverlangen und im Strukturieren. Es ist ja nicht vom Himmel gefallen, wie das Referendariat läuft.

*Nissen:* Ich kann sagen, sie würden das gerne machen, aber es fehlen die Ressourcen. Wenn es heißt, die Schulen haben alle LIVs (Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst) und die sollen die vorhandene KI irgendwie implementieren, aber die Lehrkräfte sowie

Ausbilderinnen und -ausbilder haben kein datenschutzkonformes Tool, mit dem sie das unterrichten dürfen, dann sind sie gezwungen, das mit den Ressourcen zu machen, die sie haben. Sie versuchen ihr Bestes, aber da sind ganz viele Hürden für das Gelingen. Es scheitert an Raum, Ressourcen und den Belastungen, die schon da sind. Das andere kommt noch obendrauf und wird als Zusatzbelastung empfunden.

*Wolbring:* Ich glaube tatsächlich, in der Schule gibt es Potenzial für Reformen. Auf Lehrkräfte kommen auch Aufgaben zu, die man vielleicht anders noch einmal bündeln, organisieren und austauschen könnte. Wir haben zum Beispiel ein Modell, das mir persönlich gut gefällt, wo wir mit Studierenden zu dem Thema Medienreflexion Lehrangebote designen, die wir dann in der Schule für die neunte Klasse anbieten – zu verschiedensten Themen bspw. zu TikTok-Trends wie wir das gerade mit der Europaschule Gladenbach machen. Dann gehen die Studis dahin, haben sehr viel Energie da reingesteckt, für die neunten Klassen diese Workshops zu gestalten. Und die Lehrkräfte freuen sich nach dem Motto „Cool, ein relativ neues Thema. Ich habe selber keine Ahnung davon.“ Die werden dann in eine Feedback-Schleife miteinbezogen und wir entwickeln daraus Lehrmaterialien, die wir weitergeben können. Man muss wirklich schauen, wo wir Leute entlasten und auch Aufgaben bündeln können. Und ich finde, das ist vielleicht auch so eine Beamtentendenz, man hat eigentlich viele Freiräume und Autonomien, die man sich auch mal gönnen kann – sowohl an der Uni als auch in der Schule, wo man auch die Sachen mal ausprobieren und experimentieren kann. Es darf halt nicht so eine krasse Mehrbelastung werden. Das muss man im Blick haben.

*Persike:* Dann kommen wir wieder zur nächsten Wortmeldung aus dem Plenum.

*Nkechi Madubuko* (Universität Marburg): Ich finde den Ansatz, zu überlegen, inwieweit man Ressourcen outsourcen kann bzw. auch sich von außen Unterstützung holen kann, sehr wichtig – wie in dem Projekt OpENion, in dem es um Demokratiebildung an den Schulen ging; diese haben mit einem externen Partner zusammengearbeitet, der dort Projekte gemacht hat. Das hat gut funktioniert, weil sich in dem Moment nicht eine Lehrkraft etwas aneignen musste, sondern eine Person aus der politischen Bildung oder ein Verein, eine Organisation in die Schulen kam und das mit den Klassen gemacht hat. Das wurde aufgearbeitet und reflektiert, wie es eigentlich die Idee sein sollte. Auch bei uns beim Demokratiezentrum gibt es Beratungsangebote, die in die Strukturen gehen und sagen, ich gebe hier Wissen und Kompetenz auch an die organisierende Ebene – an Schulleitungen oder Lehrkräfte, damit die befähigt werden, dann Dinge zu tun. Das ist aber etwas, was noch viel zu wenig gedacht wird, denn Ressourcen sind irgendwann zu Ende. Ich kann das absolut nachvollziehen, dass man nicht noch das und das machen kann. Eine Bekannte von mir ist Gymnasiallehrerin und Abitur ist Ausnahmezustand; was sie da alles an Gutachten und so schreiben muss, ist Wahnsinn. Deswegen: Ja – warum

nicht mehr in die Richtung denken, auch externe Partner zur politischen Bildung, Auseinandersetzung und Reflexion mit Kombination Entlastung reinbringen. Das ist ein guter Ansatz.

Kurz zur Frage, wie man Reflexion in die Klassenräume bringen und Klassensituationen reflexiver gestalten kann: Ich glaube, dass man seine Methoden verändern muss, dass Frontalunterricht und Reflexion wie Feuer und Wasser sind; das funktioniert nicht zusammen. Im Frontalunterricht bereitet man sich auf Klausuren so vor, dass kurz vorher alles reingeballert, dann rausgespuckt und wieder vergessen wird – so kommt man zum Abitur. Und solange man so eine gute Note bekommt und durchkommt, ist Reflexion absolut Nebensache, weil man dafür keine Note kriegt. Die Englischlehrerin von meinem Sohn – ich werde es nie vergessen – hat ihren Namen gesagt und aufgezählt, wie die Note zusammengesetzt wird: „50 Prozent ist das, 20 Prozent ist Vokabeln, 20 Prozent ist mündlicher Unterricht, 10 Prozent ist das Heft. Haben Sie noch Fragen?“ So funktioniert es. Und solange das so ist, wird Reflexion nicht ankommen, wenn da keine Note, keine Bewertung, kein Mehrwert drinsteckt.

*Persike:* Wir sind jetzt in eine Defizitorientierung abgerutscht. Ich komme ja aus der Psychologie, da schauen wir gerne auf Ressourcen – auf das, was uns schon gut gelingt, bzw. was schon da ist, was man nutzen könnte. Das Projekt, in dem ihr mit den Studierenden in Schulen geht, Themen vorbereitet, Unterrichtseinheiten plant, das mit Schülerinnen und Schülern durchführt sowie von ihnen und den Lehrkräften Feedback bekommt, ist ein Beispiel. Neben dem genannten Projekt OpENnion dachte ich auch an die Hacker School aus Hamburg – ein ehrenamtlicher Verein, in dem ehrenamtliche Studierende Schülerinnen und Schülern das Programmieren beibringen. Die Schulen fragen das aktiv an, die Studierenden gehen dort hin und machen mit den Schülerinnen und Schülern Programmierunterricht. Das heißt, es scheint projekthafte Strukturen zu geben, die funktionieren. Wo seht ihr denn noch Ressourcen, also Strukturen, die schon gut funktionieren? Oder zumindest Möglichkeiten, wo man sagen würde, den nutzt aktuell nur keiner, aber der wäre da? Habt ihr da Beispiele, wo ihr sagen würdet, eigentlich könnte man dies oder jenes machen, aber wir haben vielleicht noch nicht die Lehrerinnen und Lehrer, die das wirklich umsetzen? Oder es gibt Projekte, die einfach scheitern, weil Eltern das auch nicht wollen – aber wenn man denen das ein bisschen besser erklären würde, würde das klappen? Also haben wir Ressourcen, Dinge, die jetzt schon gut funktionieren? Was würdet ihr sagen?

*Nissen:* Bei uns in der berufsbildenden Schule ist Projektmanagement ein Thema, da gibt es Fächer dazu. Wir haben auch viele Schülergruppen, Azubis, die für die anderen Workshops anbieten und einen Tag des Ehrenamtes, wo es einen ganzen Tag Workshops gibt. Es ist auf jeden Fall ein guter Hinweis, sich Projektpartner von außen zu

holen. Aber ich würde ganz selbstbewusst sagen, bei uns in der Berufsschule ist das schon in einem gewissen Grad gang und gäbe, da wir Kooperationspartner in den Betrieben haben. Ich persönlich bin auch Anhängerin von Portfolioarbeit. Für mich ist Reflexion insgesamt und damit auch im Portfolio selbstverständlich – egal in welchem Fach. Ich weiß, die Berufsschulen sind jetzt nicht die größte Gruppe, aber diese Portfolioarbeit im Hinblick auf die Handlungskompetenz, individuelle Rückmeldungen, Verbesserungsmöglichkeiten und auf die Stärken zu schauen, ist in der Methodenkompetenz schon seit einiger Zeit angekommen. Die Bemühungen sind da, weil wir es als wichtig fürs lebenslange Lernen empfinden. Die Möglichkeiten gibt es und viele Kolleginnen und Kollegen sind auch sehr bemüht, das in den Rahmenbedingungen zu machen, die ihnen das ermöglichen. Aber sie haben durch den Zwang, was am Ende rauskommen muss, Grenzen.

*Akbaba:* Da ist eine sehr schöne Erfahrung, die ich regelmäßig am Ende des Semesters mache, wenn ich mit Studierenden eine Art Rückblick und Reflexion zur Veranstaltung mache. Da kommt öfter die Rückmeldung, dass das Seminar irgendwie anders war. Dann frage ich, was damit gemeint ist – dann kommt die Antwort, dass man den anderen zugehört habe, als sie geredet haben, während man in anderen Veranstaltungen zuhört, was der Dozent sagt, dann hofft man, dass es okay war, was man selbst sagt, und dann geht es so weiter. Und irgendwie spiegeln mir die Studierenden eine dominante Lehr-Lern-Kultur wider, indem sie das abgrenzend erzählen, was sie in unserem Kurs erlebt haben. Das ist jetzt sehr individuelle empirisch, deckt sich aber mit meiner Forschung, wo ethnografisch geschaut wird, was in Lehr-Lern-Veranstaltungen passiert, was für Räume wir kreieren, wo wir zusammen lernen und lehren. Und es ist eine schöne Erfahrung, dass es offensichtlich geht, wenn was durchbrochen wird, man was anders macht, man Spiele spielt oder Übungen macht, die irgendwie außer der Reihe sind. Und irgendwie funktioniert da was und offensichtlich haben die Studierenden die Erfahrung, dass sie plötzlich andere im Raum wahrnehmen als Personen, die mit ihnen lernen. Und nicht einfach nur, wie es jetzt auch schon gesagt wurde, ein Frontalgeschehen, weil die Uni die Schule nachahmt und dann wieder umgekehrt. Es ist eine schöne Erfahrung zu sehen, dass es funktioniert – aber auch unheimlich anstrengend, das jedes Semester neu aufzubauen, weil es eine Lehr-Lern-Kultur ist, die gemeinsam etabliert werden will. Ferner kommt es auf den Raum an. Aber ich glaube, da sind wir halt schon auch in verantwortlichen Situationen, wenn man vorne steht. Es ist so eine schöne Erfahrung, die aber nicht immer funktioniert.

*Persike:* Und es ist vor allem eine Lehr-Lern-Kultur, die oft dann nur in einzelnen Veranstaltungen tatsächlich zum Einsatz kommt. Man kennt aus anderen Veranstaltungen andere Dinge – etwa den beschriebenen Frontalunterricht, zuhören, irgendwann was

sagen und dann wieder nicht mehr zuhören. Und dann die eine Veranstaltung zu sein, die das aufbricht, ist erst mal viel schwieriger, als wenn sich diese Kultur schon an der Stelle etabliert hat.

*Akbaba:* Ja, daher ist es ein ambivalentes Feedback: Einerseits ist es schön, das zu hören; andererseits höre ich darin viel über meine Institution, wie sie halt auch ist. Es ist ein ambivalentes Kompliment.

*Persike:* Und wieder einer Wortmeldung aus dem Plenum.

*Sabrina Zeaiter* (Goethe-Universität Frankfurt Publikum): Die Möglichkeitsräume sind da und es gibt mehr davon, als wir denken – sowohl in Schulen als auch in Universitäten. Ich möchte von einem ehemaligen Projekt an der Uni Marburg berichten, dem „Robotikum“, das in Kooperation mit Schulen durchgeführt wurde. Im Robotikum wurden Schülerinnen und Schülern mittels humanoider Robotern des Typs NAO an Schulen algorithmische Kompetenzen vermittelt. Das Konzept des Robotikums wurde an der Uni Marburg von dem Team um Prof. Handke entwickelt und dann in die Schulen hineingetragen, dort aber kooperativ mit den Lehrkräften vor Ort weiterentwickelt, zusammen mit dem staatlichen Schulamt in verschiedene Landkreise und zu verschiedenen Schulträgern getragen und als außerschulischer Lernort etabliert. An eine Schule im Lahn-Dill-Kreis besuchte der gesamte achte Jahrgang das Robotikum. Das Konzept basiert aber nicht auf extrinsischen Motivatoren, wie Noten oder einer curricularen Verankerung. Das Robotikum fungiert als extracurricularer Experimentierraum, bei dem es aber trotzdem eine gewisse Verbindlichkeit zur Teilnahme von Seiten der Schule gab. Die Schülerinnen und Schüler sind in den Workshop mit einer Freiheit und Leichtigkeit gegangen, die sie im normalen Unterricht nicht ausleben konnten. Sie haben experimentiert, ausprobiert, Spaß gehabt, sich auf etwas völlig Neues, auf ein Future Skill eingelassen – wo sie sonst vielleicht Angst gehabt hätten, eine schlechte Note zu bekommen.

Ich glaube, das ist etwas, was wir im Bildungsbereich brauchen. Wir lernen viel besser, wenn wir keine Angst, sondern Spaß an der Sache haben. Dies den Schülerinnen und Schülern im Robotikum vermitteln zu können, das war für uns und auch für die Lehrkräfte schön zu sehen wie auch zu zeigen, was möglich ist und was viele Lehrkräfte den Schülerinnen und Schülern nicht zugetraut oder auch diese sich selbst nicht zugetraut hätten. Von der 5. bis zur 13. Klasse, haben Schülerinnen und Schüler – in unterschiedlichen Abstufungen – am Robotikum teilgenommen, sogar in besonderen Workshops auch Grundschülerinnen und Grundschüler und es ist immer sehr gut gelaufen. Das ist ein Positivbeispiel und soll Werbung für Möglichkeitsräume machen und für das, was mit Blick auf die Entwicklung von Materialien gesagt wurde, die der Schule zur Verfügung gestellt wurden. Das haben wir genauso gemacht und auch OER (Open Educational

Resources) mit und für die Schulen entwickelt, die sie weiter nutzt und selbst aktiv weiterentwickeln können, um die Arbeitsbelastung nochmal zu minimieren.

*Wolbring:* Ich freue mich sehr über solche Entwicklungen. Und noch ein Aspekt, der vielleicht ein bisschen pathetisch klingt: Wohlwollen und Anerkennung sind auch wichtige Dinge. Ich höre zum Beispiel oft, dass sich die Fachwissenschaften überhaupt nicht für die Lehramtsstudierenden interessieren, dass das Studierende zweiter Klasse sind. Wenn man dann mit den Kollegen spricht, haben sie großes Interesse an Lehramtsstudierenden und viele finden es toll, wenn ihre Themen auch in der Schule stattfinden und wollen das auch. Und auf der anderen Seite hört man oft, die Studierenden können alle nichts, die wollen nichts, die Schüler wollen nichts, die Schule mag die Uni nicht, die will sich nicht reinquatschen lassen. Wenn man aber dann mit den Leuten spricht, merkt man, die haben alle Interesse und Lust auf Austausch – vor allem, wenn das auf Augenhöhe ist, wenn das anerkennend ist, wenn das wohlwollend ist und die Bereitschaft da ist, sich anzuhören, was die Leute aus der Praxis erzählen und ihr *Wisdom of Practice* mitgeben; so kommen wir wirklich ins Gespräch. Ich glaube, das sind ganz viele kommunikative Feinheiten, die eine Rolle spielen, damit das gelingt. Und insofern ist ein Grundoptimismus auch angemessen, denn wenn man mit den Leuten ins Gespräch kommt, stellen wir fest, die sind eigentlich immer alle sehr nett und zugewandt. Die, die es nicht sind, die sollte man dann umschiffen. Aber die meisten sind es.

*Persike:* Der Gelingensfaktor wäre jetzt, die Neinsager zu umschiffen, und damit sind wir am Anfang: bei Kommunikationsfähigkeit und Empathie, die man braucht, um solche Projekte gemeinsam in die Praxis umzusetzen. Damit sind wir schon am Ende unserer Diskussionsrunde. Vielen Dank an Yalız Akbaba, Susanne Nissen und Fabian Wolbring.

Diskutanten und Moderator:

Dr. Yalız Akbaba: Professorin für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Unterrichtsforschung unter besonderer Berücksichtigung von sprachlicher Differenz an der Philipps-Universität Marburg

Susanne Nissen: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) und Mentorin für die 1. und 2. Phase der Lehrkräfteausbildung

Dr. Malte Persike: Professor für Didaktik und Digitalisierung in der Hochschullehre und wissenschaftlicher Leiter im Center für Lehr- und Lernservices

Dr. Fabian Wolbring: Professor für Neuere deutsche Literatur und Literaturdidaktik an der Philipps-Universität Marburg

## Zwei Seiten derselben Medaille? Kompetenzen aus Sicht von Arbeitgebern und Gewerkschaft

*Persike:* Ich freue mich, mit dieser Diskussionsrunde die Perspektive zu wechseln. Es wird immer viel über Hochschule und Schule gesprochen. Jetzt geht es darum, wo unsere Absolventinnen und Absolventen hingehen werden: In die Arbeitswelt. Deswegen freue ich mich über diese zwei Gäste: Zum einen Dirk Reidelbach, stellvertretender Geschäftsführer des Kommunalen Arbeitgeberverbandes hier in Hessen (KAV Hessen e.V.). Zum anderen Sandro Witt vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Mit ihnen geht es um die Rolle von Future Skills für die Arbeitswelt.

Es wurde mittlerweile viel über Definitionen von Future Skills sowie verschiedene Kompetenzhierarchien und Vorschläge gesprochen, was das überhaupt ist. In wissenschaftlichen Arbeiten sind fast 400 verschiedene Begriffe identifiziert, die regelmäßig fallen, wenn man über „Zukunftsskills“ spricht. Ich würde das Ganze auf den Begriff der Schlüsselqualifikationen, der Schlüsselkompetenzen herunterbrechen. Dirk, was war denn, wenn Du zurückschaust, für Dich im Arbeitsleben der Skill, von dem Du sagst: „Das habe ich nie im Studium gelernt, aber den brauche ich heute ständig“?

*Reidelbach:* Ich mache seit 20 Jahren Tarifverhandlungen für den öffentlichen Dienst. Mit Blick auf den vorher gehörten Vortrag von Vera Gehrs (Hochschule Osnabrück), kann ich da bei der Frustrationstoleranz anknüpfen. Das möchte ich jetzt aber nicht als Skill bezeichnen. Was wirklich ist: Wir sind ja Sozialpartner und zur Partnerarbeit durch das Grundgesetz verpflichtet. Wenn wir uns nicht einigen, dann gibt es keine Löhne im öffentlichen Dienst, bzw. sie werden zumindest nicht steigen. Das heißt, man muss viel soziale Kompetenz entwickeln – auch mit Blick auf den Gegenüber: Wie weit kann ich gehen? Wo will ich in Zukunft hin? Man muss die Rolle des Gegners einnehmen und verinnerlichen, sonst kommt man nicht weiter. Das kann man aber auch nur ein Stück weit machen, dann rennt man gegen die Wand oder aus dem Raum und Türen fliegen. Aber wer herausgeht, muss auch wieder hineingehen.

Am Ende geht es darum, eine Lösung zu suchen, und das hängt viel mit Menschen zusammen. Da geht es auch darum, dass ich den Gegenüber ernst nehme – und damit auch seine Sorgen und Nöte. Zuerst kämpfen wir ein Stück weit gegeneinander, dann klopfen wir ab: „Was sind denn unsere jeweiligen Ziele?“ – und die sind manchmal gar nicht so weit auseinander. Irgendwann kehrt sich das um, dann kämpft man nämlich mit seinen eigenen Leuten. Man hat zwar dann einen Weg und möchte einen Kompromiss finden, dann ist aber gar nicht mehr unbedingt der Gegner der Gegner, sondern man muss die eigenen Leute davon überzeugen, dass das, was man jetzt vorhat, wirklich das ist, was im Moment ansteht. Wir machen Tarifverhandlungen im öffentlichen Dienst –

und bis man so einen Tanker einen Millimeter bewegt kriegt, muss man ganz viel Energie aufwenden. Das ist das, was man lernt – dafür sollte man auch möglichst lernen, mit Menschen umzugehen, sie für eine Sache zu begeistern, denn ohne dass die das am Ende mittragen, werden wir keinen Tarifabschluss erreichen.

*Persike:* Sandro, mein Gefühl ist, Du bist mit Deinem Favorite-Skill relativ nah dran?

*Witt:* Für meinen Einstieg muss ich vielleicht zuvor eine Zuordnung machen: Ich komme ursprünglich aus Thüringen und bin in recht jungen Jahren dort DGB-Vorsitzender geworden. Dann habe ich Hessen-Thüringen mit übernommen als Stellvertreter beim DGB und da habe ich eine völlig neue Welt kennengelernt. Das ist jetzt vielleicht etwas flapsig, was ich jetzt sage, aber bei den Skills geht es auch um die Frage von Demokratieentwicklung – insofern nähere ich mich dem Thema, so wie Dirk das gerade gemacht hat: Soziale Skills sind glaube ich nicht nur für uns beide, sondern generell nötiger denn je, wenn ich auf die Gesellschaft schaue – sowohl wenn man aus der Universität kommt als auch aus allen anderen Bereichen. Ich spitze das mal zu: Ich bin in den letzten vier Jahren in der KMU-Landschaft (Kleine und Mittlere Unternehmen) unterwegs gewesen und dort auf eine kompetenzbefreite Gesellschaft getroffen, die sich von Facebook, Instagram und Twitter mehr sagen lässt als von den Tagesthemen und würde das mal auf Demokratiekompetenz zuspitzen. Diese Skills müssen wieder mehr in den Mittelpunkt rücken. Die meisten wissen nicht einmal, was die Rentenversicherung ist, die haben das zwar mal gehört, aber wissen nicht, wie sie funktioniert. Da will ich auch nicht ins Detail gehen, aber da sitzen auch Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsam und agieren. Ich würde Demokratiekompetenz sagen, aber auch die anderen Skills nicht vergessen.

Und ich will es wirklich zuspitzen: Studierende kommen aus der Universität und damit, wenn man so will, aus einer Bubble, in der es nicht immer schön, aber recht heimelig sein kann, und treffen dann auf eine eiskalte Arbeitswelt, die sich plötzlich so kalt anfühlt, weil man sich damit vorher nicht befasst hat. Ich finde genau diese Realitätskompetenz – so würde ich das mal bezeichnen – zu verstärken und eine engere Anbindung zu machen, das wäre so der Punkt, der mir wichtig wäre; besonders, damit sie nicht in der Kälte stehen und feststellen, dass Unternehmen manchmal einfach Diktaturen sind und es nicht so ist wie an der Uni.

*Persike:* Damit haben wir gerade den 401. Skill definiert: Die Realitätskompetenz. Wir als Hochschulen sind gerade schon angesprochen worden, und das bringt mich natürlich wieder dazu, das Plenum aufzurufen, unseren beiden Gäste Fragen zu stellen, wie es in der Welt aussieht, in die wir unsere Absolventinnen und Absolventen entlassen. Ihr beide habt es schon gesagt: Es besteht eine Diskrepanz zwischen dem, was wir an den Hochschulen ausbilden, und dem, was dann in der Arbeitswelt benötigt wird. Auch die kommunalen Arbeitgeber haben eine riesige Bandbreite an möglichen Berufsfeldern. Gehen

wir in die Tiefe eures Arbeitsalltags: Was brauchen die Leute da draußen? Fachkompetenz ist klar – sie müssen die Dinge können, die sie einst gelernt haben; aber das ist ja wahrscheinlich nicht mal 50% von dem, was der Job dann wirklich erfordert. Was ist denn im Augenblick für euch die Sache, von der ihr beide sagt: „Das bräuchten die, aber das fehlt“?

*Reidelbach:* Die Bereiche sind natürlich sehr unterschiedlich, insofern ist es unterschiedlich, was gebraucht wird. Wir vertreten ja alles: Verwaltung, Krankenhäuser, Flughäfen, Sparkassen, Ver- und Entsorgungsbetriebe, Nahverkehr. Es ist ganz anders, wenn ich in den Nahverkehr gehe – das erleben wir gerade in den Verhandlungen immer wieder. Da ist es so, dass sich die Gesellschaft teilweise gewandelt hat. So fahren bspw. in bestimmten Linien im Nahverkehr jetzt auch Sicherheitsleute mit, damit der Fahrer nicht mehr allein ist; dieser muss auch mit Fahrgästen umgehen, die teilweise aggressiv sind und ihren Frust abladen. Da müssen die Leute deeskalierend wirken. Anders auf europäischer Ebene: Da wurden für den Krankenhausbereich entsprechende Richtlinien entwickelt. Das haben wir in vielen Bereichen. Wir haben jetzt aktuell auch Eingruppierungsmerkmale für Arbeiter verhandelt. Und da hören wir immer wieder, dass da ganz viel Frustration besteht – auch im Umgang mit Bürgern, mit Kunden, wenn man Sachen absperren muss, weil Dinge im öffentlichen Raum zu überprüfen sind oder wenn Staus anstehen, weil Brücken bzw. Straßen überprüft werden müssen. Da ist bei manchen Leuten, das erlebt man ja auch im Alltag manchmal, der Geduldsfaden sehr kurz. Das zieht sich auch im Krankenhausbereich durch; auch durchaus bei jenen, die helfen wollten, wie Rettungsdienste, die – wir haben es in der Öffentlichkeit wahrgenommen – nicht so behandelt werden, wie es dem, was sie für die Gesellschaft tun, gebührt, sondern mitunter ganz anders. Da sind bestimmte Skills, die gebraucht werden.

Hinzu kommt, dass sich immer mehr Dinge vernetzen. Da kann man auch den Gesundheitsbereich nehmen, und sogar die Sparkasse und die Verwaltung – es vernetzt sich immer viel mehr miteinander. Gerade da ist es teilweise schade, dass Studiengänge an der Wirklichkeit vorbei konzipiert werden. Das erleben wir zum Beispiel beim Bachelor Erziehungswissenschaften – das war so ein Fall. Das sah ganz gut aus – auf dem Papier. Der traf auf die Praxis und die Leute waren völlig frustriert, weil es keine Eingruppierungen für sie gab; die waren wie Erzieher eingruppiert, haben Sprachförderung gemacht, wollten aber eigentlich ein vernetztes Bildungsprofil bieten und wollten die Erziehungseinrichtungen fit für die Zukunft und ein ganz anderes Bildungskonzept machen. Das haben sie studiert. Dann trafen sie auf die Wirklichkeit, wo sie glatt zerschmettert sind. Am Ende hat sich das jetzt etwas umgewandelt: Jetzt ist es ein Studiengang hin zur Leitung von Erziehungskräften. Dann gibt es auch im Pflegebereich jetzt ein gestuftes Aufbauprogramm. Im amerikanisch-britischen System gibt es ein Mittelding zwischen

Pflege und Arzt – das haben wir lange Zeit nicht gehabt, weil das ja europäisch reglementierte Berufe sind und sich erst langsam bei uns anders entwickelt und etabliert. Da muss sich erstmal ein Bewusstsein entwickeln, dass man überhaupt fachübergreifend diese Dinge nutzen und anders strukturieren kann. Das dauert – und da wäre eine Zusammenarbeit mit den Hochschulen sicherlich sehr hilfreich. Im Ausbildungsbereich haben wir das sehr eng verzahnt. Die Ausbildung, die wir teilweise selbst in Verwaltungsfachhochschulen anbieten, ist abgeklopft bis ins Äußerste, aber im universitären Bereich gibt es meines Wissens – ich habe mich vorher nochmal bei unseren größten Mitgliedern erkundigt – keine Absprache und gemeinsamen Konzepte dafür. Das wäre auch interessant, da bestimmte Vernetzungen vorzunehmen.

*Persike:* Sandro, Du hast gerade mehrfach genickt.

*Witt:* Ich würde nochmal einen Bereich mit einbringen, das eben Gesagte aber unterstützen. Ich komme ursprünglich aus der Berufsbildung. Dort sitzen bei jedem Ausbildungsberuf im Kern die Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen am Tisch und entwickeln gemeinsam Ausbildungspläne. Da würde ich auch sagen, da könnte sich Hochschule schon mal mit der Wirtschaft zusammensetzen. Wenn wir mal über den Teich schauen: Keine der größeren Hochschulen würde dort auf die Idee kommen, KI-Entwicklung zu betreiben, ohne mit Silicon-Valley-Unternehmern zu sprechen. Da würde ich einen Pflock einschlagen. Da muss eine engere Verbindung geschaffen werden. Der Gesetzgeber sieht es halt nicht vor; das ist noch sehr elitär und strukturell so organisiert, dass es starke Hierarchien gibt.

Zweiter Punkt: Wir werden es nicht schaffen, wenn Hochschulpakete so gemacht werden, wie sie derzeit gemacht werden. Da will ich auch nochmal eine Kerbe einschlagen. Das, was im Land Hessen und auch in Teilen an anderen Stellen passiert ist, da müssen wir mal Umverteilungsdebatten führen. Wenn wir in eine Richtung wollen, in der Future Skills entwickelt werden, dann müssen Bund und Länder entsprechende Mittel zur Verfügung stellen. Das haben wir schon seinerzeit mit den ehemaligen hessischen Ministerpräsidenten Roland Koch und Volker Bouffier diskutiert, als wir auf den Autobahnen standen, als es um die Studiengebühren ging.

Dritter Punkt – und den finde ich noch ein bisschen wesentlicher: In der Vorbereitung auf ein Podium über Skills – wir waren mal bei Bertelsmann und die haben ja auch relativ viele Skills – schaue ich mir diese Vielfalt an. Und wenn ich von Demokratiekompetenz spreche, ist das das eine. Wenn ich aber von der Arbeitswelt und deren Skills rede, dann könnte es sein, dass wenn ihr kurz hier aus dem Raum geht und wieder reinkommt, es wieder falsch ist, was ich darüber gesagt habe – besonders wenn man bspw. auf die Entwicklung der Arbeitswelt und KI schaut. Bei einer meiner Sommertouren, die ich mache, um zu sehen, was in der Arbeitswelt wirklich los ist, war ich in einer Autowerkstatt

in Baden-Württemberg, und da hat mir der Mechatroniker – bzw. es war eine Mechatronikerin, das muss man vielleicht betonen – gezeigt, dass das Auto in der Waschanlage mit einem blauen Strahl gescannt wird. Die Entwicklung ist so weit, dass dieser Scanner darüber geht und die Schraube anzeigt, die noch festgedreht werden muss. Das ist eine KI, die kommt aus den Vereinigten Staaten und wird hier angewendet. Ich habe die Kollegin gefragt, ab wann sie die Schraube nicht mehr selbst reindreht; sie meinte: „2028, da kommt dann der Greifarm.“

Und wenn ich einen Skill hart machen darf: Einer der Hauptskills, die die jungen Leute aus dem Studium mitbringen sollten, ist zu verstehen, dass KI und diese ganze Entwicklung nichts sind, die einfach laufen und die wir dem Silicon Valley und irgendwelchen CEOs überlassen sollten, die – einfach mal zugespitzt – darüber bestimmen, sondern dass das gesteuert werden muss. Die KI sollte ein Partner sein, der uns unterstützt und da würde ich mir wünschen, dass Hochschulen – und das muss man nicht fachbereichsweise einzeln diskutieren, das wird uns alle treffen – da reingehen und junge Leute selbstwirksam werden; wir reden ja über Selbstwirksamkeitserfahrungen, was für uns immer sehr wichtig ist. Das setzt Wissen voraus. Und wenn wir das Thema laufen lassen, dann wird Selbstwirksamkeit relativ schnell am Ende stehen. Wir werden die Erfahrung machen, dass wir nicht mehr wirksam werden. Das wird dann alles anders organisiert, und wir laufen hinterher. Insofern würde ich mir wünschen, auch in dem Bereich massiv Geld zu investieren. Die Staaten investieren da im privaten Bereich so viel Geld – das sollte hier auch endlich mal passieren, um Entwicklungen voranzutreiben.

*Persike*: Ihr habt beide Dinge angesprochen, die auf die Rückmeldung von euch an uns – also aus der Arbeitswelt zurück in die Hochschulen – zielen. Jetzt frage ich in das Plenum: Das ist ein sehr valider Punkt, an die Basis zu gehen und sich anzuhören, was dort passiert. Machen wir das eigentlich auch? Wenn wir unsere Future Skills entwickeln, wenn wir die Curricula aufbauen? Wir haben schon eine gewisse Vorstellung davon, wo unsere Absolventinnen und Absolventen landen; vermutlich nicht im öffentlichen Nahverkehr am Steuer, aber vielleicht in der Disposition oder Planung. Wissen wir das eigentlich? Haben wir irgendeine Form von Rückmeldung aus der Praxis zurück in unsere fachbereichsübergreifenden Curricula?

*Sandra Sandri* (Universität Mainz): Ich habe mich angesprochen gefühlt, weil ich von einer Volluniversität komme. Für uns ist es sehr schwierig, weil die Arbeitgeber keine homogene Gruppe sind. Wir haben ein vielfältiges Studienangebot von bspw. Medizin und Natur- aber auch Geisteswissenschaften. Und mit wem spricht man, wenn man Germanistinnen und Germanisten ausbildet? Das ist zwar das berühmte Beispiel – man spricht sicher nicht mit Taxiunternehmen. Ich möchte noch ein weiteres Konzept in die Diskussion einbringen. Wir haben uns bis jetzt auf die Absolventinnen und Absolventen

fokussiert, aber das ist ja nur ein Punkt im Lifecycle eines berufstätigen Menschen. Momentan wird ja von der EU das Lifelong Learning sehr propagiert, da geht es um die Micro-Credentials. Da ist die Idee dahinter, dass Personen aus der Berufswelt immer mal in die Universität reinkommen mit kleinen, kurzen Lerninhalten, die für sie passen. Aber auch da ist keine Finanzierung in Sicht. Aber wäre das ein Konzept, dass man Berufstätige – das wird natürlich nicht alle Gruppen betreffen – mit entsprechenden Angeboten an Universitäten zurückbindet, die dann auch finanziert werden müssen. Wäre das etwas, was ihr interessant fändet?

*Reidelbach:* Ja. Wir haben in unserem kommunalen Bereich einzelne Leuchttürme, die dann teilweise auch europäische Preise gewinnen für Maßnahmen in der Abmilderung des demographischen Wandels oder große Kliniken, die tatsächlich solche Kooperationen haben, wo es solche Wissenstransfers gibt. Aber das sind alles einzelne Leuchttürme, das ist nichts Substanzielles. Ich erlebe, dass das auf der europäischen Ebene teilweise anders promotet wird und man ganz anders damit umgeht. Da gibt es gemeinsame Workshops – die heißen *New Skills Needs* – von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern im Krankenhausbereich. Da wird darüber geredet, wie entwickelt sich dieser Bereich, wo will man überhaupt hin. In diesem Rahmen geht es nicht um Fachthemen, da geht es um diese übergreifenden Skills, die gebraucht werden – was vernetze ich, wie funktioniert Krankenhaus, wie funktioniert digitales Krankenhaus. Das wird auf der europäischen Ebene tatsächlich anders angegangen als auf der nationalen.

Wir als Arbeitgeberverband haben, wenn ich die Bundesebene nehme, 10.000 Arbeitgeber – von der Sozialstation mit zwölf Beschäftigten bis hin zu Städten oder allein Fraport mit über 20.000. Das heißt, das alles decken wir ab mit einem einzigen Tarifvertrag, der teilweise spartenmäßig gegliedert ist. Wir haben dabei inzwischen eine enorme Frequenz: Früher vor dem TVöD hatte man dann die eine vertraglich geregelte Zahl – jetzt ist es ein sehr langes Forderungspapier. Die ganze Tarifrunde dauert ein halbes Jahr und nach der Schlichtung laufen noch fünf Monate Relationsverhandlungen. Das ist auch eine Frage der Kapazitäten – wahrscheinlich von beiden Seiten. Aber ich denke trotzdem, dass es wert wäre zu überlegen, ob man dann doch mal ein solches Konzept realisieren kann – auch wenn es zunächst ein Modellprojekt ist.

Ich habe in Hessen mit dem Hauptgeschäftsführer ein Projekt abgesprochen, dass wir – ich habe da verschiedene Leute zusammen – einfach mal schauen, was passiert in Tarifverträgen in Dänemark, den Niederlanden, in Großbritannien und so weiter, welche Anforderungen dort für den Arbeitsmarkt gebraucht werden. Oder auch was tut man dort, um den Gender Pay Gap abzubauen – gerade hier sind wir im öffentlichen Dienst sehr viel besser dran als in der Privatwirtschaft. Da ist noch viel zu tun und man muss

entsprechend schauen, wie man das realistisch angeht. Dass man sich aber auf den Weg macht, fände ich sehr wichtig.

*Witt:* Klares Ja. Und vielleicht auch wieder zugespitzt: Ich bin großer Fan der Dualen Hochschule. Diese wurde aus Baden-Württemberg nach Thüringen mitgebracht. Ich war da im Hochschulrat. Das ist dann nicht die Neuerfindung des Rades, sondern seit längerem eine gute und engere Anbindung. In Eisenach machen wir diese Verzahnung bspw. mit Opel Eisenach. Mit der Dualen Hochschule kann man also die Dinge genau in diese Richtung steuern. Ich meine damit jetzt nicht, die Universität abzuschaffen, sondern in diese Richtung zu gehen, weil man da noch enger miteinander verknüpft ist.

*Persike:* Da ist eine weitere Meldung aus dem Plenum.

*Sophia Hercher* (Universität Marburg): Den Aspekt mit der Dualen Hochschule finde ich spannend. Ohne selbst an einer gewesen zu sein, stelle ich mir vor, dass dort die Stärke darin liegt, die universitäre oder hochschulische Ausbildung mit der Betriebspraxis verzahnen zu können. Das bedeutet aber auch, dass ich ein sehr gutes Bild von der Betriebspraxis habe, um diese Abstimmung schaffen zu können. Was ist denn jetzt mit den Anforderungen, die wir noch nicht kennen, also denen der Zukunft? Über die wir noch keine Curricula entwickeln können, weil wir einfach nicht wissen, was denn die Anforderungen in den nächsten 20 Jahren sind. Ist das überhaupt möglich, ein duales Studium zu etablieren für etwas, was man noch nicht kennt? Das ist doch eigentlich die Kernfrage, die wir uns auf der gesamten Tagung stellen. Deswegen finde ich das im Zusammenhang mit dem dualen Studium wirklich interessant, zu beleuchten.

*Witt:* Das ist das, was ich vorhin meinte, mit „Wenn ich jetzt was sage, kann es sein, dass es in fünf Minuten schon wieder falsch ist“. Ich glaube, das ist auch gesellschaftlich die Gretchenfrage. Schauen wir als Gesellschaft auf die Entwicklung oder gestalten wir die Entwicklung? Ich glaube, und da bin ich wieder bei Selbstwirksamkeit, zu erkennen, dass es Länder gibt – ich gehe wieder über den Teich –, wo sich Menschen diese Frage auch gestellt haben, und zwar schon vor ungefähr 20 Jahren. Wir sind da ein bisschen spät dran, würde ich mal sagen. Ich habe da – etwas zugespitzt – die Fantasie, dass der Zugang zu Facebook in Deutschland geschaffen wurde, indem ein Konglomerat gesagt hat: „Ansonsten schalten wir Microsoft ab“. Da wussten alle auch in der Verwaltung: „Ach du großer Gott, da diktieren andere“. Ich glaube – auch wenn ich dazu noch nicht die Bereitschaft der Bundesregierung und der Bildungsministerin sehe – aber daran, dass gerade Universitäten gemeinsam mit KI-Laboren und anderen Akteuren da mal den großen Wurf wagen und sagen können: „Wir wissen nicht, was da noch an Entwicklung kommt. Wir wollen das gar nicht wissen, sondern wir wollen es gestalten“. Das heißt, es

selbst in die Hand zu nehmen, mutig zu sein und zu sagen: „Ich kann jetzt vielleicht noch nicht hinter die Wand gucken, aber ich weiß, was ich dahinter vorfinden will.“

Und wenn man auf *künstliche Intelligenz* blickt – wobei ich schon den Begriff schrecklich finde; es ist ja keine Intelligenz; sie sammelt nur Daten und entwickelt mittlerweile kleine Buddies: Da sind wir bei Skills. Ich muss im Zweifel wissen, wie es funktioniert – Nullen und Einsen; da kann ich ja auch Programmierer einbinden, die wissen, wie Nullen und Einsen funktionieren. Aber ich würde den Werbeblock machen: Wenn wir noch fünf Jahre warten und irgendwie überlegen, dann bewältigt uns die KI und man kriegt andere Probleme. Ich werde nochmal politisch: Wie wird die Rentenversicherung denn funktionieren, wenn die KI unterwegs ist? Wird die KI dann bezahlt und zahlt Sozialversicherungsbeiträge? Oder die Roboter? Der CEO eines großen Unternehmens in den Vereinigten Staaten, dort macht man ja Werbung damit, hat vor Kurzem Sophia zur Mitarbeiterin des Monats gemacht. Und Sophia ist eine KI. Sie ist übrigens Staatsbürgerin und hat gesagt: „Ich zahle Rentenversicherungsbeiträge, wenn ihr mir in einem Blockchain-Format Kryptowährung bezahlt. Dann würde ich davon sogar 10% abgeben“. Wir können das gestalten, und wir müssen vor allem kommende Generationen dazu befähigen, den entsprechenden Handwerkskoffer zu nehmen und damit auch die liberalen Demokratien ein Stück weit zu stärken. Wir müssen in die Vorhand gehen und es nicht anderen überlassen. Wir müssen es gestalten, auch wenn wir nicht wissen, was hinter der Wand ist.

*Reidelbach*: Ich wollte das unterstützen. Wir müssen dazu kommen, dass das möglicherweise ein dauerhafter Prozess ist. Das führt am Anfang zu viel Frustration bei den Leuten. Wir haben zehn Jahre gebraucht, eine Entgeltordnung zu verhandeln. Wenn man sich diese anschaut – sie ist 2017 in Kraft getreten – und blickt auf den sehr allgemein gehaltenen Bereich Datenverarbeitung: Das ist kurz vor Lochkarte, was da drinsteht. Das muss tatsächlich konstant weiter gepflegt werden. Wir verhandeln das auch alles jetzt wieder neu. Wir haben inzwischen gelernt: Es muss einen bestimmten Abstraktionsgrad haben. Aber genau da liegen Chancen, wo man sich gegenseitig befruchten kann und wo man in einen Prozess kommen könnte.

*Persike*: Ich würde das noch einmal stark machen. Ich habe letzte Woche einen Vortrag gehört, da hat der Kollege angeschaut, was Zukunftsforscherinnen und -forscher in den vergangenen Jahrzehnten vorhergesagt haben. Es waren Aussagen dabei wie: „Das Internet setzt sich nicht durch“, „Das Handy setzt sich nicht durch“ oder vom damaligen IBM-Chef Thomas Watson, der 1943 geäußert haben soll: „Ich glaube, es gibt einen Weltmarkt für wahrscheinlich 5 Computer“. Das sind Dinge, bei denen uns allen klar ist: Wenn selbst Menschen, die sich in der Zukunftsforschung umtun, nicht wirklich in der Lage sind, Trends vorherzusagen, ist die Antwort darauf am Ende vielleicht nur

regelmäßiger Austausch. Dieser findet aber offenbar noch nicht so statt, wie wir uns das wünschen würden. Damit zu einer weiteren Frage aus dem Plenum.

*Kati Hannken-Illjes* (Universität Marburg): Ich würde gerne bei Sandro Witt andocken: Ich habe es so verstanden, dass die Hochschulen in die Vorhand kommen müssen, was die Entwicklung – wenn wir jetzt bei KI bleiben – angeht. Bei der Selbstwirksamkeit bin ich voll dabei, aber geht es dabei darum zu sagen: „In einer Entwicklung, von der wir wissen, sie ist sehr, sehr schnell, müssen wir einfach Player sein“? Oder geht es auch darum zu sagen: „Wir müssen selbstwirksam werden in dem Sinne, dass wir wieder eine Vorherrschaft darüber bekommen, wie wir damit umgehen wollen“? Ist es ein Folgen einer Entwicklung, von der wir glauben, dass wir sie nicht aufhalten können? Oder ist es ein Zurückholen der Reflexivität dieser Entwicklung? Und auch sagen zu können: Wir geben auch den Rhythmus mit vor? Wie wirken wir auf diesen Diskurs und auf die Entwicklung der Technologie ein?

*Witt*: Danke für die Frage. Das eine ist der Weg, auf den man sich macht – ich will die Deutungshoheit zurückholen. Ich finde, Universität, Forschung und Lehre, ist der richtige Ort, um Deutungshoheit über eine Entwicklung, die wir 20 Jahre haben laufen lassen, zurückzuholen. Insofern zweiteres. Und ich glaube, dass wir das können. Wir können das wirklich. Sorry, aber jetzt kommt mein „Wir brauchen mehr Geld!“. Es muss mehr in Forschung und Entwicklung investiert werden. Und ich bin bei dieser Bundesregierung überrascht, wie wenig ernst sie dieses Thema nimmt und wie wenig sie investiert. Aber ich glaube, da renne ich bei allen hier offene Türen ein. Eine Petition reicht da nicht. Da muss man mal wieder große Demonstrationen machen.

*Reidelbach*: Da haben wir ja Erfahrung drin. Wir sind schon in Gemeinschaft marschiert – etwa für die Pflegekräfte im Jahr 2008 und sind völlig abgetropft. Da sind inzwischen schon viele Desillusionierungen passiert. Aber das sollte uns nicht davon abhalten, es wieder und wieder zu versuchen. Ich denke, das Schicksal der jungen Leute, die wir dann in die Arbeitswelt entlassen, ist es wert, dass wir uns darum kümmern. Denn wir wollen die ja im öffentlichen Dienst halten. Wir haben inzwischen Richtlinien gemacht, um auch die Bezahlung anzupassen. Das ist ein großer Block, an dem wir arbeiten müssen – und teilweise frustrierend, dass bestimmte Skills, die ich mir erworben habe, sich in der Entgeltordnung gar nicht abbilden; ich habe dies und jenes gemacht, werde aber eingruppiert und bezahlt wie jemand auf einem viel niedrigeren Niveau. Auch da müssen wir lernen und uns gegenseitig weiterentwickeln.

*Persike*: Sehr guter Punkt. Wir an den Hochschulen dürften es kennen, etwa wenn wir versuchen, IT-Personal einzustellen; die geeigneten Kandidatinnen sagen nicht selten: „Es ist vielleicht ganz nett bei euch, aber das Gehalt hat mindestens eine Null mehr,

wenn ich in die Wirtschaft gehe – und ich bekomme noch einen Dienstwagen dazu“. Das sind Dinge, die wir im öffentlichen Dienst nur sehr schwer abbilden können. Deswegen stimme ich vollkommen zu: Wir haben – besonders in bestimmten Bereichen – bei uns in der Hochschule größte Schwierigkeiten mit dem Tarifgefüge, genau das Personal zu finden, das wir gerne hätten. Eine weitere Meldung aus dem Plenum.

*Laura Eigbrecht* (Duale Hochschule Karlsruhe): Ich habe mich angesprochen gefühlt, unter anderem auch, weil ich von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg bin. Ich teile diese Gedanken und diese Fragen stelle ich mir auch. Wenn wir an die Zukünfte denken, die wir noch nicht vorhersehen, aber mitgestalten können, dann tritt das Thema Pfadabhängigkeiten auf: Sind wir in einem System, das wir nicht mehr hinterfragen, gar nicht mehr außerhalb dieses Systems denken können? Das ist ein sehr prominentes Thema an der Dualen Hochschule, da unsere Studierenden vor Ort Praxis erleben und die Anwendbarkeit einfordern. Aber was manchmal schwieriger ist, ist dieses Vorausdenken zu realisieren. Ich denke, dass wir das mit dem Thema Future Skills ganz gut angehen können, wenn wir es in einer Weise sehen, in der wir *Futures Literacy* mitdenken können – das ist aber eine Herausforderung. Ich fände es toll, das weiter zu diskutieren und auch im dualen Kontext darüber hinauszudenken – wir haben ja auch zivilgesellschaftliche Akteure als duale Partner, im Sozialwesen und darüber hinaus in anderen Kontexten.

*Persike*: Danke für den Beitrag. Ich würde gerne auf einen Punkt zurückgehen, den Sandra Sandri vorhin gebracht hat – nämlich, dass wir als Hochschule in verschiedenen Studiengängen gar nicht für einen bestimmten Beruf ausbilden. In diesen Studiengängen gibt es eine große Palette an Berufsbildern, auf die das jeweilige Studium mehr oder weniger gut vorbereitet, aber in die man wenigstens potenziell gehen könnte. Damit haben wir oftmals nicht die eine Branche, bei der wir sagen: „Das ist eine super Branche für Studiengang XY, da machen wir jetzt mal ein Projekt.“ Welche Rolle können Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften also bei der Vermittlung spielen? Angenommen es gäbe an einer Universität Interesse an Projekten, die mit Arbeitnehmern aus der Region ablaufen: Könnt ihr da unterstützen?

*Reidelbach*: Wir haben noch kein Umfeld soweit vorbereitet, man müsste das miteinander vorbereiten. Aber wir arbeiten ja zusammen mit unseren Mitgliedern in Gremien. Ich habe vorhin den Zirkel erwähnt, in dem ich mir dasselbe suche: „Wo würden wir landen, wenn wir keinen Tarifvertrag hätten? Wo wollen wir in Zukunft denn hin?“ Irgendwann wird es auch als Arbeitgeberverband nicht mehr reichen, zu sagen: „Ich lehne alles ab“, ohne zu sagen, wo ich hin will.

*Witt:* Das gilt auch für uns.

*Reidelbach:* Das müssen wir alles entwickeln und wir haben durchaus Kontakte zur ersten Ebene unserer Mitglieder. Von daher kann ich nicht sagen, wie man das genau einspielt, aber ich denke, dass viele dafür offen wären. Wir haben bestimmte Leuchttürme, da kann man über uns schauen, was für ein Interesse da ist und wer das abbilden könnte. Man muss halt den Weg zueinander finden – aber das ist durchaus auch eine Aufgabe für uns. Sicherlich.

*Witt:* Wir verfügen auch über viele Menschen, die Expertise in der Arbeitswelt haben. Die Frage ist, ob der Gesetzgeber bereit ist, entsprechende Freistellungsmaßnahmen zu ergreifen, damit Arbeitnehmende daran teilhaben können. Wir reden über Bildungsfreistellung und die Expertise in der Arbeitswelt ist da, und auch diese Verknüpfung. Deswegen bin ich Fan der Dualen Hochschule. Da kann man im Grunde auch mit dem Betriebsrat einen Survey machen und bestimmte Entwicklungen abbilden. Man muss nicht nochmal eine neue Duale Hochschule erschaffen. Ich hänge die Freiheit von Forschung und Lehre sowie die Wissenschafts- und Medienfreiheit ganz hoch. Man könnte aber mal Folgendes überlegen: Ich finde, dass wir im Kern von den dualen Geschichten lernen können und vielleicht den Gesetzgeber dazu bringen können, diese Verzahnung festzuschreiben. In jedem Berufsbildungsausschuss sitzen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter sowie Lehrerinnen und Lehrer gemeinsam und entwickeln diese Dinge weiter. Das muss doch auch hier gehen. Es muss möglich sein, das in dem Bereich zu machen, sodass gemeinsam ein Curriculum entsteht. So kommen wir in die Vorhand – um die Frage nochmal aufzugreifen – und hinter die Wand, wenn wir das gemeinsam machen.

*Persike:* Das ist ja auch eine Aufforderung an uns – an uns an den Hochschulen. Woran scheitert es denn? Gibt es im Auditorium da Vorstellungen, Ideen, eigene Erfahrungen?

*Anna Bell* (Universität Frankfurt): Es gibt ja schon Kooperationen. Ich bin vom International Career Service Rhein-Main und sitze genau an der Stelle, wo man die Schnittpunkte zwischen Arbeitswelt und Universität hat. Aber ich finde, es liegt nicht nur an Stundenplänen, sondern es liegt auch am Bewusstsein der Studierenden, dass sie gar nicht auf dem Schirm haben, dass sie irgendwann in die Arbeitswelt müssen. Ich habe es letzte Woche gehabt: Da saß eine Studentin bei mir auf dem Flur und meinte: „Ich habe jetzt mein Zeugnis abgeholt und bin jetzt hier, weil ich einen Job brauche.“ Und ich meinte: „Ja, das ist schön, herzlichen Glückwunsch. Du kannst hier gerne eine Beratung machen, aber es ist vielleicht sinnvoll sich zuvor schon informiert zu haben.“ Ich gehe auch immer in die Orientierungsveranstaltungen bei den Bachelorstudierenden und sage: „Leute, kommt vorbei! Ihr könnt jetzt schon Kurse besuchen, ihr könnt Kontakt aufnehmen, Netzwerke knüpfen.“ Aber das kommt den Leuten erst, wenn sie ihr Zeugnis in der

Hand haben und denken: „Oh, was mache ich jetzt? Ah! Jetzt brauche ich einen Job.“ Manchen fällt es vielleicht schon im Praktikum auf, dass sie einen Kontakt brauchen – oder wenn sie lauter Absagen bekommen. Es ist aber nicht so verankert. Ich glaube, es liegt nicht nur daran, was die Studieninhalte sind, sondern auch am Bewusstsein, dass man nach dem Studium vielleicht nicht eine universitäre Laufbahn einschlägt, sondern in die Wirtschaft möchte, aber nicht weiß, was einen da erwartet. Es ist nicht verankert. Ich denke, es ist eine Bewusstseinsache, die man den Studierenden mitgeben könnte.

*Persike*: Volle Zustimmung von den beiden Diskutanten. Ich kann auch aus Aachen berichten: Unsere Bauingenieure müssen vielleicht auch mal in Bürgerversammlungen auftreten, um dort den Bürgerinnen und Bürgern zu erklären, warum z. B. das kleine Wäldchen einem Wasserrückhaltebecken weichen muss. Sie werden im Studium für solche Aufgabe gar nicht ausgebildet, bspw. mit Konflikt- und Deeskalationskompetenzen. Im Gegenteil: Wenn man die Studis fragt, ob das zum späteren Berufsbild gehören könnte, dann haben die das überhaupt nicht auf dem Schirm. Und es ist sicherlich ein Punkt, zu sagen, dass wir auch Studierende haben – sicher nicht alle, aber einen Teil –, die sich über das konkretere Berufsbild, in das sie später wollen, noch gar keine richtigen Gedanken gemacht haben. Deshalb vielen Dank für den Bericht. Eine weitere Meldung aus dem Plenum.

*Vera Gehrs* (Hochschule Osnabrück): Ich bin die Vortragende aus Osnabrück mit dem Hinweis, was alles nicht klappt. Ich sehe auch das eben genannte Problem. Ich komme von einer Hochschule mit einer engen Praxisverzahnung und auch dualen Studiengängen. Wir haben aber noch ein anderes Problem: Wir haben zwar diese starke Arbeitsmarktorientierung, aber auch ein Bildungsverständnis, das darüber hinausgeht. Es gibt noch andere Ziele hochschulischer Bildung, die damit kollidieren – und die ersten Future Skills-Frameworks waren noch sehr arbeitsmarktorientiert. Wir kämpfen damit, uns als Unis und Fachhochschulen da zu positionieren. Einerseits geht es darum, diese Berufsorientierung nicht unwichtig werden zu lassen, andererseits aber eben zu sehen, dass es ja nicht nur eine Berufsfeldorientierung ist; das sind auch Fähigkeiten, die man beim zivilgesellschaftlichen Engagement und im privaten Kontext braucht. Es gibt unterschiedliche Felder, und wir müssen schauen, dass wir das eine tun, ohne das andere zu lassen. Ein paar von uns haben sich fragend angeguckt als gesagt wurde: „Da müssen jetzt Arbeitsmarktvertreter mit uns die Curricula entwickeln.“ Da dürfte bei einigen hier der Gedanke gewesen sein: „Puh, ja vielleicht. Aber vielleicht auch nicht.“

*Wibke Matthes* (Universität Kiel): Auch wir in Kiel sind eine Volluniversität mit dem eben skizzierten Bildungsanspruch. Wir haben vier Bildungsziele: Arbeitsmarktfähigkeit, Wissenschaftlichkeit, Persönlichkeitsentwicklung, gesellschaftliches Engagement bzw. Bürgersinn. Es ist ein gleichmäßig verteilter Bildungsanspruch auf diese Ziele – so würden

die Universitäten das sagen. Dass Studierende aber keine Vorstellung von der Welt da draußen haben, ist natürlich ein wichtiges Problem. Die kommen als 18-, 19-jährige – und damit kaum volljährig – an die Uni und es ist eigentlich nur eine Schule 2.0. Wir brauchen trotzdem eine Vorstellung davon, wie diese Bildungs- und Berufslandschaft aussehen kann. In Kiel machen wir das so, dass wir die Menschen aus der Praxis in die Universität holen, denn nur die sind in der Lage darzustellen, wie das Berufsfeld wirklich aussieht, wo da die Konflikte sind und wie man mit Kunden oder Themen umgeht. Dann wird das real, lebendig und authentisch, und das ist für die Studierenden eine großartige Möglichkeit. Wir machen das im Zusammenhang mit geisteswissenschaftlichen Studierenden, weil die noch viel weniger Vorstellung davon haben, was sie damit machen sollen. Die sind da sehr dankbar dafür. Das ist ein kleines Maß, aber ich denke trotzdem ein guter Weg. Da können sich Arbeitgeber präsentieren und sagen: „Kommt zu uns. Hier brauchen wir neue junge Nachwuchsführungskräfte – und so sieht es bei uns im Unternehmen aus.“ – das ist für einige auch der Antrieb.

*Persike:* Danke für den Beitrag. Habt ihr beide aus eurer Praxis Beispiele, bei denen ihr sagen würdet, dass das ist vielleicht ein Leuchtturm ist?

*Reidelbach:* Ich könnte da jetzt kein praktisches Beispiel nennen.

*Witt:* Ich kenne auch keines. Ich reite auf der Dualen Hochschule rum, würde aber nach vorne gerichtet nach hinten gehen wollen. Ich habe in meinem politischen Leben mal gelernt: Am Anfang macht man einen Beirat – dort heißt es ja immer: „Wir reden ganz viel, aber entscheiden tun am Ende andere.“ Ich glaube, Du sprichst ja nicht gegen die Entwicklung in diese Richtung, sondern das sind eher praktische Fragen. Ich wollte ein bisschen entgegenkommen und der Beirat ist immer dafür geeignet, sich zumindest zuzuhören. Bevor wir da was etablieren und es funktioniert, dauert es auch sehr lange.

*Persike:* Und noch eine Meldung aus dem Plenum.

*Sabrina Zeaiter* (Goethe-Universität Frankfurt): Ich wollte zu einigen Aussagen Kritik äußern – und als Vorschlag Beispiele aus der Hochschulpraxis einbringen. Zunächst die kritische Anmerkung: Ich finde es schwierig, wenn wir uns mit anderen Ländern, wie bspw. Amerika, vergleichen. Dort gibt es im Bildungsbereich einige tiefgreifende Problemfelder, und speziell was Berufe und Ausbildung angeht sollte man sich von dem dortigen System wenig anschauen. Bei den amerikanischen Universitäten gibt es großartige, innovative Konzepte und Angebote, aber was bspw. das schulische Bildungssystem und das berufliche Ausbildungskonzept angeht, halte ich den amerikanischen Weg zum einen für nicht vergleichbar mit unserem System und zum anderen auch nicht für qualitativ hochwertiger. Wir sind hier in Deutschland mit unserer dualen Berufsausbildung in einer sehr besonderen Situation und haben ein qualitativ sehr hochwertiges

Ausbildungssystem geschaffen, die es in anderen Ländern in der Form nicht gibt. Deswegen sind Pisa-Vergleiche und ähnliches oft problematisch. Das gilt auch für den Vergleich mit England bei der angesprochenen Ausbildung von Kranken- und Pflegekräften – in anderen Ländern sind das oft universitäre Ausbildungen, weil es keine dualen Ausbildungsmodelle gibt. Von daher finde ich, dass Vergleiche häufig hinken – das wollte ich einmal kritisch anmerken.

Ich finde auch – und damit möchte meine zwei Vorrednerinnen unterstützen –, dass hochschulische Bildung weitergehend ist als eine Ausbildung – im Sinne des humboldtschen Ideals. Wenn es keine Unterschiede zwischen den beiden Ausbildungsformen mehr gäbe, bräuchten wir nicht zwei Systeme und könnten uns auf eines der beiden als weiterführendes Bildungsformat konzentrieren. Future Skills sind weiter gefasst und beziehen sich nicht nur auf die Bedarfe des Arbeitsmarkts. Unsere Studierenden werden nicht ausschließlich auf spezifische Berufsbilder vorbereitet, sondern auf viele verschiedene Arbeitsfelder – auch die Universität als Forschungsinstitution ist ein solches Feld. Eine gute Ergänzung im Studium sind Kooperationsmöglichkeiten im Kleinen: z.B. dass Lehrende sich Expertinnen und Experten aus verschiedenen Feldern, auch aus der Wirtschaft, in Veranstaltungen holen und so berufspraktische Aspekte einfließen – das habe ich in meiner Lehre oft als Lehr-Lerninstrument didaktisch eingesetzt –, aber auch, dass man Praktika und/oder Exkursionen als Teil von Studiengängen implementiert. Das lässt sich in der Hochschullehre leicht und gut umsetzen und bietet Perspektiven für Berufsbilder und praktische Einblicke in verschiedenste Arbeitsfelder.

*Persike:* Sandro, ich hatte dich so verstanden, dass Du gerade das Beispiel Amerika eher so als Negativbeispiel genannt hast für Entwicklungen, die dort offensichtlich sind, aber für uns auf gar keinen Fall akzeptabel.

*Witt:* Ja, ich habe das nicht als ein positives Beispiel formuliert. Bezüglich der Vergleiche würde ich das konkreter sagen: Es reicht nicht mehr, Arbeitsgruppen zu bilden, in denen wir uns miteinander unterhalten. Wir brauchen ein dezidiertes, strukturiertes System – sicherlich anhand der Beispiele, die ich genannt habe. Ich habe ganz bewusst das System der dualen Berufsausbildung auch mit der Dualen Hochschule verknüpft. Und ich finde, dass wir so durchdefiniert sind in der Frage, aber im Kern da zusammenkommen und nicht mehr nur immer Arbeitsgruppen, sondern das wirklich miteinander verknüpfen. Ansonsten – und da bleibe ich dabei – rennen uns vor allem die Vereinigten Staaten davon. Und wenn wir noch fünf Jahre warten bei diesen Entwicklungen, bei denen ich frage „Was ist hinter der Wand?“, dann sind wir komplett fremdgesteuert. Deswegen mache ich das so stark mit dem „gemeinsam“, weil ohne dieses Gemeinsame wird es nicht funktionieren. Ich werbe also für das starke System des Dualen. Und da gehört für mich Hochschule mit rein – das versuche ich stark zu machen; ansonsten rennen die

uns im Silicon Valley in fünf Jahren endgültig davon. Die haben uns eh schon den Rang abgelaufen, aber in fünf Jahren drücken die auf den Knopf, und dann stehen wir da, und können nicht mehr mitgestalten. Aber zur Mitgestaltung will ich hin – und das geht nur mit den Arbeitgebern, den Arbeitnehmern und denen, die in der Forschung und Entwicklung unterwegs sind.

*Reidelbach:* In einer ähnlichen Weise hatte ich das Beispiel in der Pflege angesprochen. Es ist gesagt worden: Im angelsächsischen Bereich ist das eine Bachelorausbildung – das ist richtig, bei uns ist es das noch nicht. Bei uns kann man das jetzt erst machen; das heißt, wir haben jetzt erst den Einstieg. Was man in den Kliniken erlebt, ist dass wir viele Ärzte aus anderen EU-Ländern haben, die baff und verblüfft sind: Die geben Aufträge an die Pflegekraft und die steht da und sagt: „Das kann ich gar nicht. Ich bin ja kein Bachelor. Ich darf noch nicht mal Blut abnehmen.“ Und dann sagt der Arzt: „Was machst du denn hier überhaupt?“ Die sind ein anderes Zusammenspiel gewohnt. Ich finde, das sollten wir uns durchaus anschauen und können noch einiges lernen. Da sind wir noch sehr weit zurück.

*Witt:* Ich habe noch eine Sache vergessen: Ich würde gerne das Bachelor-Master-System wieder rückgängig machen und Bologna abwickeln. Ich hatte mit Leuten zu tun, die 17 Semester dies und jenes studiert haben und die Freiheit für Entwicklungen hatten. Und die entscheiden dann, dass man jetzt in der Regel nur noch 3 Jahre dafür Zeit hat. Ich weiß, das wird schwer, das rückgängig zu machen, aber aktuell sind wir auch nicht in der Lage, junge Studierende in eine Situation zu bringen, wo sie sich wirklich Gedanken machen können. Die sind extrem verschult und haben gar nicht die Möglichkeit, sich im Zweifelsfall Gedanken zu machen, weil sie irgendwelche Punkte sammeln müssen. Ich würde das am Ende nochmal setzen: Da hätte ich gerne mehr Freiheit, sowohl für die Studierenden als auch für die Lehrenden – und kein so verschultes System. Aber das wird schwer, aber den Kampf können wir ja auch aufnehmen.

*Reidelbach:* Da bist Du nicht alleine. Wir hatten mal in einer Vorbereitung – da waren wir noch in der Entgeltordnung – einen Minister, der hat den Bachelor mehr als kritisch gesehen und einen Brief ans Bildungsministerium angeregt. Das kam aber viel zu spät, denn Deutschland hatte sich da schon längst zu dem neuen Bildungssystem verpflichtet.

*Persike:* Das ist genau das, was in MarSkills passiert: Diese Freiheiten im Bachelor zu schaffen. Das passiert aber noch lange nicht an allen Hochschulen. Deswegen fand ich den Appell sehr gut und es gibt bereits erste Hochschulen, die Modelle wie MarSkills übernehmen. Es ist auch wichtig, hier nochmal das Bewusstsein zu schaffen, dass auch aus der Arbeitswelt die Forderung kommt: mehr Flexibilisierung und mehr nach links und rechts schauen können entlang des Studiums. Was ich sehr überraschend fand: Neben

der Ausbildungsorientierung haben wir auch viel über Konfliktfähigkeit, Deeskalationsvermögen, Sozialkompetenz, Teamkompetenz gesprochen – also über all das, bei dem wir an den Hochschulen eigentlich nicht mehr im Fach sind, sondern bei den überfachlichen Kompetenzen. Vielen Dank an euch beide.

Diskutanten und Moderator:

Diskutanten und Moderator:

Dr. Malte Persike: Professor für Didaktik und Digitalisierung in der Hochschullehre und wissenschaftlicher Leiter im Center für Lehr- und Lernservices

Dirk Reidelbach: Stellvertretender Geschäftsführer beim Kommunalen Arbeitgeberverband Hessen e.V. (KAV)

Sandro Witt: Projektleiter „Koordinierungsprojekt Initiative für betriebliche Demokratiekompetenz“ bei der Bundesvorstandsverwaltung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)

## Lehr-Lern-Formate im Zeichen von Future Skills: Ein Austausch über die curriculare Organisation in Hochschulen und Unternehmen

*Persike:* Wir weiten jetzt den Blick auf Future Skills hinsichtlich Lehr-Lern-Formate und ihrer curricularen Verankerung und nehmen neben Hochschulen auch Unternehmen in den Fokus. Als Diskutanten haben wir zum einen Sandra Sandri von der Universität Mainz: Sie ist promovierte Ägyptologin, war im Projekt „Lehren Organisieren Beraten“ tätig – dies hat das schönste Akronym, das man sich für eine Hochschule denken kann: LOB – und ist heute Abteilungsleiterin für Entwicklung und Planung. Zum anderen Ulf-Daniel Ehlers: Professor an der DHBW in Karlsruhe, Leiter der Forschungsgruppe für Bildungsmanagement und lebenslanges Lernen, Experte für Lerninnovationen, Gründer von Mindful Leaders Net, Entrepreneur und seit kurzem Gastprofessor für Future Skills an der Karls-Universität. Drittens haben wir Arthur Seidel – und damit einen Vertreter aus der Industrie. Er arbeitet für die Fraport AG, hat Betriebswissenschaft studiert, Interessen an Themen wie New Work, Digital Transformation und Data Literacy. Er hat eine Zukunftswerkstatt und innovative Lehr-Lern-Formate gegründet, um die Skills bei den Fraport-Beschäftigten zu verankern.

Die Diskutanten haben jetzt die Wahl zwischen einem Future Skill, den sie für überbewertet halten oder von dem sie sagen, der ist eigentlich noch nicht so im Fokus, auf den sollte man aber für die Bildung der Zukunft schauen. Arthur, was ist Dein High- oder Lowlight unter den Future Skills?

*Seidel:* Für mich ist die Diskursfähigkeit eines der Future Skills. Ich durfte in den letzten drei Jahren im Beirat für Future Skills mitarbeiten. Für mich aus der Industrie war das schwierig, mit den Kollegen aus der Hochschule zusammensitzen: Da wurde diskutiert und gerungen, dann hat man einen Konsens gefunden und das dann nochmal aufgemacht. Ich bin fast verzweifelt. Aber am Ende habe ich gemerkt, wie wichtig das ist und wie sehr uns das in der Industrie fehlt. Da sind wir gestreamlined, wir arbeiten in 30-Minuten-Slots, in denen schnell und effektiv Entscheidungen gefällt und Lösungen erarbeitet werden müssen, da bleibt nicht viel Raum für Abwägen, Diskutieren. Ich glaube, auch auf gesellschaftlicher Ebene ist diese Diskursfähigkeit superwichtig – darum ist es mein persönlicher Future Skill.

*Ehlers:* Mein Lieblings-Future Skill bzw. der, den ich auswähle, ist die Kommunikationsfähigkeit. Das ist nämlich die meist umstrittene Future Skill-Formulierung. Denn wenn man in Organisationen geht und deren Mitglieder nach den ganz wichtigen Kompetenzen fragt, um die Organisation in die Zukunft zu führen, dann ist das immer on top. Als allererstes wird gesagt, die Leute, die bei uns sind, müssen überzeugend kommunizieren und sich in die Perspektive ihres Gegenübers hineinversetzen können. Sie müssen

auch empathisch sein und Verbindungen herkrögen. Und immer wenn man das präsentierte, dann kommt die große Debatte auf: „Ist das überhaupt ein Future Skill? Das ist doch schon immer wichtig gewesen.“ Und deswegen haben wir ziemlich viel darüber geschrieben, nachgedacht und herausgefunden, dass das einerseits ein „Old Skill“ ist, andererseits aber ein total wandlungsfähiger Skill, der immer wieder neue Inhalte kriegt. Zum Beispiel Digital Leadership, also die Fähigkeit über digitale Remote-Environments Teams zu führen, Konflikte zu lösen bzw. zu moderieren und Leute zu motivieren oder zu diagnostizieren, was gerade der Fall ist. Das ist ein ganz spannender Future Skill.

*Sandri:* Mein Lieblings-Future-Skill ist Ambiguitätstoleranz: Das verknüpft meine Forschung als Ägyptologin mit meiner jetzigen Tätigkeit in der beinharten Verwaltung. In der Ägyptologie spricht man von „Multiplicity of Approaches“; das heißt, die Ägypter haben es ausgehalten, dass es bei religiösen Konzepten Widersprüche und unterschiedliche Entstehungsgeschichten gibt und man hat trotzdem nicht auf die eigene Wahrheit gepocht. In der Verwaltung ist es, aushalten zu können, dass nicht alles bis ins Detail geregelt wird und daraus die Freiräume abzuleiten. Ich habe in den letzten Tagen oft gehört: „Die Akkreditierung, die Musterrechtsverordnung und das Hochschulgesetz ... oh je ...“. Ja, da sind blöde Dinge drin, aber auch viele Freiräume. Und es wäre auch hilfreich, die Perspektive zu wechseln, auf die Freiräume zu blicken und Widersprüche auszuhalten.

*Persike:* Ich habe mindestens zwei Skills mitgenommen, bei denen ich sagen würde, da kann ich auch noch dran arbeiten. Wir sind hier im MarSkills-Projekt auf der Abschluss-tagung und es kann vielleicht in eine mögliche Folge-Förderphase gehen. So eine Förderphase ist dann wieder ein Projekt. Wie ist es denn mit den Projektlogiken und den Future Skills? Wenn man von außen drauf schaut und die Hochschule als Institution sieht, müssen Strukturen geschaffen werden, die nachhaltig tragfähig sind. Wie geht es denn vom Projekt in die Breite? Sandra, hat die Uni Mainz da ein Patentrezept, wie so was gelingen kann oder eher nicht?

*Sandri:* Wir brauchen Projekte, da ohne sie nichts Neues in die Welt kommt – aber die Anschlussfinanzierung muss mitgedacht werden. Ich war vor ein paar Wochen bei der StIL (Stiftung Innovation in der Hochschullehre) zu Gast. Da gab es einen provokativen Impulsvortrag von Birgit Szczyrba (TH Köln), die die These aufgestellt hat, dass diese ganze Projektförderung, die wir haben, kontraproduktiv ist und die Lehre nicht voranbringt, weil man jedes Mal von einem Projektantrag zum nächsten hetzt, aber sich gar nicht die Zeit nimmt, zu verstetigen, was man hat. Ich finde, MarSkills hat da einen sehr guten Weg genommen, weil über die Strukturen viel verstetigt worden ist. Aber ich denke, es gab auch Verluste. Also wahrscheinlich kann man nicht alles weiterführen. Von daher: Projekte ja – aber das ist kein Ersatz für eine auskömmliche Grundfinanzierung.

*Persike:* Ulf, Dir ist das ganz gut gelungen, tatsächlich einen sichtbaren Track aufzubauen für Future Skills. Wie hast Du das erlebt, den Weg von der ersten Projektidee über das Projekt, dann aber auch in die Breite?

*Ehlers:* Wenn man Future Skills in Diskussionen einbringt, ist man schnell in einer Verteilungsdiskussion: Ist jetzt dies oder jenes wichtig, Referenten hierfür oder dafür, müssen wir es der Hochschuldidaktik zuschlagen, braucht man ein eigenes Zentrum, braucht man es in den Fakultäten oder zentral. Das ist eine ganz schwierige, nicht auflösbare Diskussion; man kann sich da eigentlich nur eine blutige Nase holen oder unbeliebt machen. Ich versuche in Hochschulentwicklung-Enhancement-Cycles zu denken: Das ist im Grunde genommen ein Bild, dass Hochschulen sich eh entwickeln müssen; mit jedem Präsidium und unterschiedlichen strukturellen Anforderungen passiert das neu und Diskussionen werden wieder aufgemacht. Dabei ist es wichtig, dass man immer wieder Lehrinnovation als ein großes Thema einbringt und Future Skills in der richtigen Art und Weise platziert – vor allem in einer Sprache, die bspw. in den Fakultäten verstanden wird. Auch mit großer Wertschätzung, dass Future Skills in Hochschulen nichts sind, was existiert oder nicht existiert, sondern was graduell sowieso immer da ist, aber es darum geht, es als ein Ziel sichtbar zu machen und zu benennen.

Das sind eigentlich Vertrauensthemen. Die Protagonistinnen und Protagonisten müssen sich zusammensetzen und sagen, vertrauen wir eigentlich darauf, dass es in diese Richtung gehen muss? Und wenn ja, dann lass uns mal schauen, was von den Strukturdiskussionen im nächsten Senat oder Hochschulrat darauf einzahlen kann. Das ist keine befriedigende Antwort in dem Sinne zu sagen, damit kriegen wir die zehn Stellen von MarSkills verstetigt. Aber vor zehn Jahren hätte ich nie gedacht, dass wir an der Hochschule mal so weit sind, Future Skills – also neue Bildungskonzepte – soweit strukturell integriert zu haben, wie das die Universität Marburg, als eine doch traditionelle Hochschule, geschafft hat. Das ist wirklich ein richtiger Turnaround. Glückwunsch dazu nochmal. Insofern ist das Glas für mich da halbvoll. Gleichwohl teile ich auch, dass ein Balanced View eigentlich bedeutet, dass wir durch diese Förderpolitik immer wieder diese Schwierigkeiten haben, dass enttäuscht wird, dass es einen Braindrain gibt, dass die Leute weggehen, die das alles aufgebaut haben. Das heißt, wir verlieren wieder was und müssen neu anfangen. Trotzdem sehe ich meine Rolle als der konstruktive Verfechter.

*Persike:* Vielleicht hat sich Arthur Seidel die ganze Zeit gedacht: „Die armen Leute an den Hochschulen, das gibt es doch gar nicht.“ Kannst Du mal ein Schlaglicht darauf werfen, wie das bei Fraport gelaufen ist? Es braucht diese Vorreiter, diejenigen, die eine ureigene intrinsische persönliche Motivation haben und das dann treiben.

*Seidel:* Bei uns spielen Future Skills – das heißt unter dem Attribut Future Skills – eigentlich kaum eine Rolle, weil das zu abstrakt ist, zu komplex. Wir im Unternehmen denken

auch in kurzen Zeitscheiben: Ein Vorstand hat fünf Jahre oder ein Jahresziel und die Ziele werden runtergebrochen und das Lernen erfolgt ziemlich weit unten – im unteren bzw. mittleren Management mit Mitarbeitern. Wenn was gebaut oder vielleicht 15% unseres Personalkörpers eingespart werden muss, dann fragt man sich: Was für Skills brauchen wir? Wofür nehmen wir Geld in die Hand? Ich habe noch nie erlebt, dass jemand sagt: „Future Skills: Das machen wir jetzt mal.“ Future Skills leben ja auch davon, dass auf einer organisationalen Ebene eine kritische Masse übergreifend erreicht wird. Und das heißt, man muss diese Zielkonflikte aufbrechen.

Ich habe vor vier Jahren ein Data Literacy Programm konzipiert, richtig durchdacht, personabezogen, nachhaltig aufgebaut. Mit diesem Konzept habe ich eine Art „Roadshow“ durch die Leitungsteams der Fraport gemacht und habe für das Konzept geworben. Die Resonanz war sehr gut, viele sagten: „Es ist toll, was Ihr da macht, aber es betrifft uns nicht: Wir sind Marketing, wir sind Compliance usw.“ Ich dachte bei mir: „Ich weiß, dass ihr Use Cases habt. Wieso seht Ihr das Potenzial nicht?“ Schnell habe ich realisiert: Ich muss die Leute locken, ihnen aufzeigen, wo der persönliche Nutzen liegt – und da kriegen wir auch die Brücke zu Future Skills: Die Leute müssen einen Nutzen sehen und verstehen, was sich dahinter verbirgt. Ich liebe den Spruch: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“ Man muss Menschen aufzeigen, welches ihrer Probleme adressiert wird, wenn sie Zeit investieren, einen Mehrwert aufzeigen, der aus einem Future Skill resultiert. Ich habe hier ein Kartenspiel zu Future Skills, entworfen von Ulf Ehlers und seinem Team. Das ist Gamification, das ist perfekt! Wir kriegen damit Leute dazu, miteinander zu reden, zu spielen. Das Lernen, aber auch Future Skills, sollten nicht mit Verstaubung, Anstrengung assoziiert werden, sondern es muss Spaß machen. Leute sollten sagen: „Das will ich können, das will ich lernen! Wie komme ich da hin?“

*Persike:* Das ist nächste Punkt: Kommunikation, Informationsverteilung, Marketing. Wie eben gesagt: Der Köder muss dem Fisch schmecken. Dafür müssen wir auswählen, welchen Köder brauchen wir denn, um bestimmte Fische zu angeln. Wir adressieren ja verschiedene Ziele und man muss ein Präsidium, ein Rektorat und Lehrkräfte davon überzeugen, dass das Sinn macht und möglicherweise ECTS-Punkte hergeben. Wenn ich in Aachen sagen würde: „Wir brauchen 18 ECTS im Bachelor“, da würde ich wahrscheinlich mit der Mistgabel vom Hof gejagt – in Marburg ist das gelungen. Man muss auch die Studierenden adressieren, damit zum allerersten Termin nicht null Personen kommen. Wie bekommt man diese Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen hin?

*Ehlers:* Das ist ein Punkt, den ich auf meiner Agenda habe: Partizipation auch von Studierendenseite aus zu adressieren. Denn wir erleben, dass es für die Studierenden nicht gleich sinnvoll ist, über Future Skills, Persönlichkeitsentwicklung oder innere Reflexion des Lernprozesses nachzudenken und sich darauf einzulassen, weil wir als Hochschule

jetzt beschließen, dass das so ist. Studierende sind es nicht gewohnt, dass Hochschulen das so adressieren. Ich komme aus einer Dualen Hochschule, da sind die Studierenden die eine Hälfte ihrer Zeit in Praxisorganisationen, die andere Hälfte in der Hochschule. Da ist interessant, wenn man Studierende bei uns fragt, wo sie studieren, dann sagen sie immer Bosch, Daimler, SAP oder IBM. Wir wünschen uns, dass sie sagen: „An der Dualen Hochschule“. Aber das tun sie nicht. Das liegt daran, dass ihre Identifizierung mit dem, was sie tun, wo sie ihre Vorbilder finden, ihre symbolischen Bilder, denen sie nach-eifern, wo sie hinwollen, nicht in der Hochschule liegt. Diese sind da, wo sie ihre Praxisorganisation haben. Ich frage mich, wie wir das hinkriegen, dass Hochschulen Orte werden, an denen Studierende durch die Tür kommen und nicht unmittelbar klar ist, was sie zu tun haben, sich sozusagen einen Raum suchen, hinsetzen und zuhören. Es wäre ihnen symbolisch zu vermitteln, hier geht es darum, dass du dich persönlich einbringst, du wichtig bist, deine Haltung wichtig ist, du gemeint bist, und wir sind daran interessiert, was im nächsten Semester mit dir ist. Ich fände es sehr schön, wenn wir das so hinkriegen.

Future Skills hat verschiedene Facetten. Das hat eine strukturelle Facette, die wichtig ist: Wie brechen wir das in Studien- und Prüfungsordnungen runter, auf einen Bachelor mit 28 Modulen usw. – hier geht es um Strukturen und Verordnungen. Das hat aber noch eine andere wichtige Komponente bzw. Dimension: Diese zweite Säule ist die Wertbasiierung – also Werte bzw. gelebte Werte, die in der Organisation wichtig werden. Daran müssen wir auch arbeiten. Das ist ein wichtiger Punkt, um Leute zu adressieren. Die Hochschule, an der ich Gastprofessor für Future Skills bin, ist eine private Hochschule. Wir hatten eine Semester-Willkommensfeier für die Studierenden. Ich fand es interessant, da anwesend zu sein und das mitzukriegen – das ist viel persönlicher als in einer großen, staatlichen Hochschule. Die Duale Hochschule ist die größte staatliche Hochschule in Baden-Württemberg; da läuft alles nach formalen Regeln ab. In dieser kleinen privaten Hochschule wurden die Studierenden richtig aufs Podium gehoben, als Personen gesehen. Da wurde gesagt: „Du bist im dritten Semester, erzähl doch mal deine Learning Journey, wie war das eigentlich.“ Das kann man auch übertreiben, aber das ist ein wichtiger Punkt für Future Skills, weil es um Selbstwirksamkeit, Resilienz und Überzeugungskraft geht. Das hat auch mit Persönlichkeit zu tun. Das ist in den Vordergrund zu stellen.

*Persike:* Sandra, was eignet sich eigentlich, um genau diese Offenheit zu schaffen? Hast Du Einblicke, welche Formate funktionieren, bei denen Du sagst, das ist etwas, was gerade in der Future Skills-Vermittlung für eine gute Ausbildung sorgt? Wenn wir uns die Projektarbeit in MarSkills anschauen, dann ist das für mich als Lehrender ein Format, das richtig klasse ist und wo sich die Studierenden ausleben können. Und zum ersten

Termin kommen dann null Personen. Das ist eine Frage von Kommunikation – vielleicht auch eine des Formats, weil die Studierenden so etwas noch nie erlebt haben.

*Sandri:* Projektlehre ist da ein ganz gutes Format. Ich möchte aber noch mal ganz kurz zurückgreifen: Es mag eine steile These sein, aber Fraport und die Uni Mainz sind gar nicht so unterschiedlich. Auch unser Präsidium ist nur für eine gewisse Zeit gewählt, hat seine politische Agenda und setzt Ziele, die es erreichen will. Es ist ähnlich wie bei Fraport. Eine Universität ist ein megakomplexes System. Wir haben Bereiche – bspw. die Naturwissenschaften –, die bekommen nässenden Hautausschlag, wenn die den Begriff Future Skills hören. Es ist eine Frage der Kommunikation, des Wording und des Framings und dass man nicht die Flinte ins Korn wirft. Was bei uns gut funktioniert hat im Rahmen Projektlehre, auch in den Naturwissenschaften, ist ein Audit mit der Uni Maastricht, die berühmt für ihr problem based learning und ihre projektbezogene Lehre ist. Die Lehrenden haben sich das dort vor Ort angeschaut und auch in den Naturwissenschaften wurde das im Nachgang tatsächlich implementiert. Wir gehen also zwei Wege: Einerseits additive Formate, aber eben auch das Integrative über Projektlehre, was entsprechend gefördert wurde. Die Effekte sind teilweise kleiner, als man sich wünschen würde, aber sie sind tatsächlich da und das ist auch der Punkt. Man muss irgendwo anfangen. Wir haben uns für den Pilotbereich entschieden, aber das sind die Formate, die funktionieren, und Kommunikation ist alles. Aber auch wir fragen uns, was ist die Intention der Nutzer? Was ist deren Interesse und was hilft denen?

*Persike:* Arthur, Du bist durch die verschiedenen Abteilungsleitungen gegangen und die haben gesagt, das sei alles ganz gut, aber für wen ist das eigentlich. Das kann einer nicht alleine machen. Du kannst den Nucleus bilden, aber dann muss es irgendwann in die Breite gehen. Welche Governance-Strukturen ermöglichen das bei der Fraport? Ist da was, wo man sagen kann, da kann ich es aufhängen, da ist so ein MarSkills-Fenster und man weiß, wer anzusprechen ist?

*Seidel:* Ich bin ein „freier Radikaler“ bei Fraport. Ich habe für viele meiner Projekte auch nie ein Mandat bekommen, sondern einen Bedarf gesehen, eine Lösung entwickelt und diese umgesetzt. Im Rahmen von Data Literacy habe ich gemerkt, dass viele Menschen gar nicht wissen, worauf die neuen Skills einzahlen; ich musste sie irgendwie anders erreichen, ich brauchte einen Köder. So startete ich die Digi-Talks Reihe, um interessierten Menschen die Potenziale aufzuzeigen, die aus den neuen Technologien und Instrumenten resultieren. Am Anfang lud ich Experten ein, die zu Themenfelder rund um Data, Data Literacy und AI geredet haben – es waren einige hochrangige Gäste dabei: Carsten Bange<sup>1</sup>, Katharina Schüller<sup>2</sup>, sogar die ehemalige Bundesbildungsministerin Stark-Watzinger nahm teil. Es war erstaunlich, wie viele Menschen wir mit den DigiTalks zum Teil erreichten, ich kannte das vorher gar nicht so. Bis zu 200 Teilnehmende; darunter

viele Führungskräfte. Da habe ich gemerkt, die Leute dürstet es nach Wissen, aber häufig wissen sie gar nicht, wo sie dieses Wissen „finden“, trauen sich nicht, ihr Nicht-Wissen zu zeigen, zu offenbaren, dass die neuen Technologien sie verwirren und die Dynamik der Entwicklung ihnen Angst macht. Da kamen ihnen die DigiTalks mit dem niederschweligen Ansatz entgegen: Sie konnten sich einwählen, zuhören, stille Maus spielen und einfach Wissen erwerben, ohne sichtbar zu werden. Und dann ist etwas spannendes passiert: Irgendwann sind die Leute auf mich zugekommen, haben gesagt, dass sie einen Mitarbeiter XY haben, der hat sich in dieses oder jenes Thema eingearbeitet hat und ob man dazu nicht mal einen DigiTalk machen könne. Und dann wurde diese Reihe immer größer, und irgendwann habe ich gemerkt – und jetzt kommen wir zu den Future Skills – Data Literacy ist nicht alles.

Ich habe dann mit Themen rumexperimentiert; alles trial-and-error: Zum Beispiel mal mit einem Digi-Talk zum Thema Game Changer zu dem ich 10 Leute von Fraport eingeladen habe, die in ihrem Wirkfeld Fraport maßgeblich weiterentwickelt haben mit cleveren Ideen, inspiriertem Handeln etc.: Vom Brandschutztechniker bis zum Bereichsvorstand. Jede bzw. jeder erzählte in 5 Minuten, wie sie die Fraport verändert, was der Auslöser war und was sie dabei erfahren haben. Das ist das Konzept der DigiTalks, das heute noch genauso wirkt: Es gibt eine Story und subkutan werden Botschaften mitvermittelt, Leuchtturm-Ansätze und Role-Models aufgezeigt. Zum Beispiel der Brandschutztechniker: Am Flughafen gibt es tausende von Brandmelder und einmal im Jahr muss jeder Melder aus Sicherheitsgründen getestet, d.h. ausgelöst werden. Da diese teilweise in 20-25 Meter Höhe angebracht sind, muss ein Steiger kommen, dazu wird der Bereich für einen z.T. längeren Zeitraum abgesperrt, das kostet schnell mal mehrere tausend Euro. Dieser besagte Techniker hat irgendwann überlegt, die Melder mittels Drohnen auszulösen. Er testete das mit einer eigenen Drohne und siehe da: Es funktionierte! Mit diesem simplen, aber effektiven Ansatz hat er Fraport bereits viele Tausend Euro eingespart!

Vordergründig geht es um eine Prozessverbesserung, aber eigentlich verbirgt sich dahinter viel mehr: Neugier, Lösungsorientierung, Selbstwirksamkeit. Dadurch können die Leute sehen, dass man nicht der große Vorstand bzw. die große Führungskraft sein muss – jeder kann die Fraport in seinem eigenen Wirkbereich verändern, besser machen ... egal welche Funktion man innehat, egal wie „mächtig“ man ist.

Denn gerade die disruptiven Menschen in den Unternehmen sind oft nicht diejenigen, die vorne auf der Bühne stehen, vorrennen und laut sind; häufig sind das eher jene, die introvertierter und in der zweiten Reihe stehen. Denen versuche ich mit meinen Formaten wie DigiTalks, Speakers Corner etc. eine Plattform zu geben – einen Raum, in dem jeder in einer Stunde erzählen kann, was er oder sie kann, was sie beschäftigt, was ihre

individuellen Futur Skills sind, die dadurch sichtbar werden. Wir hatten letztens eine Bauingenieurin bei Fraport, die hat vor 10 Jahren das Thema Lach-Yoga für sich entdeckt und bietet nebenberuflich Lach-Yoga-Workshops an. Sie hielt in einem Speakers Corner einen Mini-Workshop zum Thema Lach-Yoga, der sensationell gut ankam. Sie konnte dadurch „sichtbar werden“, ihre Leidenschaft teilen, und alle Interessierten konnten etwas neues Lernen und ausprobieren. Eine Win-Win-Situation! Und wir bieten die verschiedensten Themen an: von Lach-Yoga über Yield Management bis hin zu Neurodivergenz: Jeder ist herzlich willkommen, sein oder ihr Thema zu teilen, solange es nicht spaltet, diskriminiert und in irgendeiner Form einen Bezug zur Fraport hat.

Wir haben auch ein gut laufendes Format namens „Echt jetzt“, die Abkürzung für *Englisch Chat Teams*. Ich habe irgendwann gemerkt, dass Anglizismen überhandnehmen und viele Leute verzweifelt sagen „Ach, immer diese englischen Begriffe“. Daraufhin haben wir dieses Englisch-Chat-Team-Format entwickelt: Leute kommen einmal pro Woche zusammen und reden eine Stunde auf Englisch, ohne Trainer, ohne Agenda. Und da passiert was mit den Leuten, weil die anfangen, sich auszutauschen – und zwar Fraport-übergreifend, über Hierarchien und Altersgrenzen hinweg. Da redet man über das Wochenende, über familiäre Hintergründe, über die neuen Führungsgrundsätze, neue Projekte, über das Leben, Werte und die Arbeit. Mir wurde anfänglich vorgeworfen, dass ich das nicht ohne Trainer machen könne, da sich Fehler verfestigen würden und das kontraproduktiv sei. Nach zwei Jahren kann ich sagen: Diese Befürchtungen haben sich nicht bewahrheitet. Im Gegenteil! Menschen üben, sich in einer fremden Sprache zu verständigen ... am Anfang mit Händen und Füßen, mit der Zeit erlangen sie wieder das Gefühl für die englische Sprache, Vokabeln werden „reaktiviert“, die Angst bzw. die Hürde, zu versagen oder schlecht dazustehen, verschwindet. Und über dieses extrem niederschwellige Format kann man alle Themen platzieren. Die Leute reden und merken gar nicht, dass sie lernen, dass die Themen, die sie beschäftigen, zur Sprache kommen ... und zwar auf Englisch! Das Verständnis steigt, Menschen lernen sich und ihre Kolleginnen und Kollegen kennen, bemerken Verbindendes, lernen voneinander, lernen sich auch im Business-Kontext als Mensch zu begegnen. Smalltalk, aber auch ernsthafte Diskussionen, den Diskurs, für den in Zeiten der Arbeitsverdichtung kein Platz existiert. Am Ende ist Lehren doch eine Art der Verführung. Wir denken, wir müssten lauter schreien, mit Megafon, damit Leute uns hören, die Plakate größer machen, um unsere Lernformate zu propagieren. Nein, wir müssen den Leuten den persönlichen Nutzen aufzeigen, Angebote machen, die niederschwellig sind, sich in ihren Alltag einbetten lassen, die Spaß machen und Mehrwert stiften. Wir müssen Angebote kreieren, die Menschen so „catchen“, dass sie zu uns kommen und sagen, dass sie gern mehr dies und das lernen möchten!

*Ehlers:* Ich würde das Wording „Verführen“ wahrscheinlich in der Hochschule nicht benutzen, aber ich finde das Ziel dahinter auch gut, so einen Sog zu erzeugen. Als wir vor ca. 8, 9 Jahren angefangen haben mit unserer Future Skills-Forschung, war ich noch Vizepräsident, die Hochschule noch jung, ich bin an unsere 10 Standorte gefahren – vom Bodensee bis nach Nord-Baden-Württemberg – und habe tolle Dinge kennengelernt, die auch übergegangen sind in die Future Skills-Forschung. Da gab es zum Beispiel zwei Professoren: einer am Bodensee, einer in Mannheim, 400 km auseinander. Die haben regelmäßig die Veranstaltung „Konstruktion im Bauingenieurwesen“ mit Distributed Teams gemacht – ein Team in Mannheim, eines in Friedrichshafen am Bodensee. Die Aufgabe war, Konstruktion zu lernen. Die Prüfung bestand darin, an einer Drohne ein 3D-gedrucktes Teil zu befestigen, mit dem man in der Lage war, auf einem Tisch eine Streichholzschachtel, die mit 10 Cent-Stücken gefüllt war, aufzunehmen, hochzufahren und wieder abzulegen. Auf meine Frage nach einem Skript hieß es, dass das alles digitalisiert ist. Auf die Nachfrage, wie das alles gemacht wurde, kam die Antwort, dass das Schwierigste war, die 150 Euro für die Drohnen beim Rektorat aufzutreiben. Und das sind Dinge, die so prototypisch für Kompetenzorientierung, Begeisterung, eine ganz andere Art von Lehre stehen.

Eine andere Geschichte, die ich auch fantastisch finde, ist, dass die Ingenieure im Masterstudienbereich einen allgemeinen Zukunftsingenieurstudiengang machen wollten. Die wollten alle Module in einen Topf werfen und die Studierenden sollen in der Lage sein, daraus alle Module zu wählen, die sie studieren wollen. Aus Sicht der Akkreditierungsagentur ging das aber nicht, denn man braucht einen klaren Qualifikationspfad, bei dem genau definiert ist, wie man seine Qualifikationen bzw. das Qualifikationsziel erreicht. Dann gab es Diskussionen und irgendwann haben sich zwei Kolleginnen aus der Informatik hingesetzt und ein Tool programmiert – eine Art Modulomat – aus dem die Studierenden wählen können. Zum einen mit Kernmodulen als Leitplanken, zum anderen mit einem großen Wahlbereich. Aus Sicht der Agentur hat das gepasst. Das Interessante ist aber, wenn die Studierenden am ersten Tag zum Master empfangen werden und ihnen gesagt wird, sie sollen sich an den Modulomat setzen und sich ihr erstes Semester zusammensuchen. Das ist der Moment, wo die Studierenden das erste Mal richtig verstehen: „Wir sind ja selbstverantwortlich.“ Ich will nicht sagen, dass Studierende nicht Selbstverantwortung haben, sie nicht übernehmen oder nicht gut finden, aber man merkt, dass diese Handlungsfrage da adressiert ist. Natürlich studieren die nichts Unsinniges, aber das Thema ist, diese Wahlmöglichkeit zu kommunizieren und an die Hand zu geben.

Und es gibt Geschichten, die sind genauso fantastisch wie von Arthur erzählt, wo man eine Kultur mit der Wertschätzung für Flexibilität, Individualität, Wahlfreiheit,

Gemeinschaft, Transformation erzeugt – also Hochschulbildung als Transformation zu verstehen; nicht nur als Add-on des Wissens, sondern der Kognition, der Transformation der Person. I'm being, I'm becoming, ich werde ein Mensch – nicht ein neuer oder ein anderer, aber ich entwickle mich. Das ist das, was uns eigentlich begeistert, warum wir Hochschullehrerinnen und -lehrer, Akkreditierungsmenschen, Qualitäts- bzw. Curriculumsentwicklungsmenschen, Vizepräsidentin, Präsident oder ähnliches geworden sind – das ist es doch, warum wir letztendlich hier sind. Das sind Werte. Dafür Stories und Frameworks zu erzeugen, wo das einen Platz hat, ist für mich ein wichtiger Punkt.

*Persike:* Wir hatten bei der Diskussion zwischen Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertreter (vgl. Diskussionsrunde 3) die Einlassung, dass wir in der Hochschule neben dieser konkreten Ausbildung für den Arbeitsmarkt noch weitere Zielsäulen haben: Persönlichkeitsbildung, Vorbereitung auf die Wissenschaft, Ermöglichung gesellschaftlicher Teilhabe usw. Da wurde auch stark auf die Notwendigkeit der Fachlichkeit und Wissenschaftlichkeit hingewiesen. Das steht diametral der Aussage entgegen, dass man keinen Trainer bzw. keinen vom Fach mitnehmen kann und es geht trotzdem. Das macht ein gewisses Spannungsfeld auf. Wie weit sind wir denn an den Hochschulen dabei, dieses Spannungsfeld ein bisschen aufzulösen – besonders auch mit Blick auf Fachlichkeit und den wissenschaftlichen Anspruch, der sich möglicherweise auch an den Erfordernissen der Praxis reibt? Sandra?

*Sandri:* Das ist eine große Herausforderung, die sich tatsächlich stellt, weil die Fachlichkeit zwei Seiten hat, wie eigentlich alles im Leben. Das eine ist, ich brauche die Begeisterung für das Fach. Ich bin nicht Ägyptologin geworden, weil ich mir dachte, da habe ich gute Berufsaussichten, sondern weil ich das absolut toll fand. Mein Sohn will Maschinenbauer werden; auch er braucht die fachliche Begeisterung. Und die Professorinnen und Professoren sind genauso, sie halten ihr Fach für das größte und das ist richtig so. Es wird in dem Moment schwierig, in dem ich nicht anerkenne – Ambiguitätstoleranz –, dass auch andere Disziplinen etwas zu bieten haben und dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, dass ich etwas gewinne, wenn ich was abgebe.

Wir haben erlebt, dass das schwierig ist: Wir haben ein Mastermodell entwickelt, in dem wir den Studierenden die Möglichkeit geben, 30 Leistungspunkte so einzusetzen, wie sie es wollen. Sie können entweder ihr Fach vertiefen, ein Ergänzungsfach wählen – also das, was sie schon im Bachelor gemacht haben oder was ganz Neues – oder in einem dritten Bereich 30 Leistungspunkte für Angebote nutzen, die auf sogenannte Future Skills abzielen. Wir hören dann oft von den Studiengangsverantwortlichen und Professorinnen und Professoren: „Sollen wir das wirklich machen? Das ist dann ja ein Master-Light. Wenn sie Punkte woanders machen, dann machen die das ja eigentlich nur, weil sie einen einfacheren Master haben wollen.“ Das ist die Schwierigkeit, die es zu überwinden

gilt und auch hier braucht es Kommunikation. Als Ägyptologin habe ich vernetztes Denken gelernt. Und wer mit einem Hieroglyphen-Text zu Rande kommt, für den sind Musterrechtsverordnungen und Gesetztestexte nicht mehr die großen Herausforderungen. Ich muss Lösungen finden – und das ist aus absoluter Fachlichkeit gelernt und entstanden; aber ich habe es nie zertifiziert bekommen. Das versuchen wir auch immer zu sagen: „Wenn eure Absolventinnen und Absolventen durch Assessment-Prozesse gehen, dann gebt denen doch die Chance, über den Tellerrand zu schauen und das auch in ihrem Transcript auflisten zu können.“ Aber es bedarf viel Austausch und Kommunikation.

*Persike:* Es wurde bereits gesagt, dass die Leitung davon überzeugt werden muss, wenn man bestimmte Formate angeht und einen Raum dazu braucht. Habt Ihr weitere Best-Practices, wenn zum Beispiel ein Moderator aus Aachen sagt, ich möchte jetzt 18 ECTS im Bachelor oder 30 ECTS im Master für einen überfachlichen Bereich reservieren und die müssen die Studiengänge abgeben. Wie gehen wir vor, damit das gelingt? Kommunikation ist sicherlich ein Faktor. Habt Ihr weitere Empfehlungen, Best-Practices, die illustrieren, wie dieser Organisational Change bei Präsidien gelingt, die nicht unbedingt bereit sind, diesen Schritt zu gehen oder auch bei Kolleginnen und Kollegen in den Instituten, die das eigentlich nicht wollen. Wie fängt man denn da an?

*Ehlers:* Die Situation ist so, dass die Studierenden weniger werden. Wir haben viele Hochschulen und Kapazitäten im Moment – und vor allem einen Aufwuchs an privaten Hochschulen. Aktuell sind es 90 inklusive der kirchlichen Trägerschaften von den insgesamt ca. 430 Hochschulen in Deutschland. So viel gab es noch nie. Die privaten sind die, die das Wachstum haben, bei den staatlichen stagniert das Wachstum gerade. Wenn ich Workshops zu Fakultätsentwicklung gebe oder Präsidien berate, dann ist es immer ein Thema, wie man genauso attraktiv für die Studierenden wird. Das hat was mit Lebensrealität zu tun und mit der Frage, warum sich Studierende manchmal in einer flexiblen und irgendwie serviceorientierten Welt von privaten Hochschulen sehen und warum man das als staatliche Hochschule nicht so hat, dieses shiny, diesen outreach. Das sind Diskussionen, die dazu führen, dass Dinge aufbrechen müssen. Das ist das eine. Das andere ist aber auch, dass man ja ganz klar sagen muss, gesellschaftliche Problemlagen kennen keine Disziplinen. Das würde auch kein Fachwissenschaftler so verneinen.

Der Vizepräsident der TU München, Gerhard Müller, hat sich vor vier Jahren die Aufgabe gesetzt, dass Ingenieurstudierende nicht nur in ihrem Studiengang studieren, sondern auch andere Disziplinen, andere Module anderer Studiengänge belegen können. Das hat nicht funktioniert. Für ihn lag das daran, dass Dekaninnen und Dekane, diejenigen von uns benennen, die super Fachvertreter sind. Und die betraut man damit, dass die

ihr Fach, ihre Fakultät hüten. Er hat es dann im Senat durchgekriegt, dass die eine andere Rollenbeschreibung gekriegt haben, und er hat zusätzlich zu den Dekaninnen und Dekanen sogenannte Academic Directors eingestellt, die als Assistenzpersonal dafür sorgen sollten, dass die Studiengänge organisiert werden. Was er aber erreichen wollte, ist, dass diese Academic Directors die Aufgabe bekommen, Interdisziplinarität zuzulassen, zu organisieren, sich zusammzusetzen, das zu öffnen und desirable zu machen sowie zu kommunizieren. Das hat er auch gemacht und ist ein gutes Beispiel einer starken Hochschule, die starke Strukturen hat, die das aber tatsächlich hingekriegt hat.

*Persike:* Es ist auch ein Beispiel für eine Top-down Initiative, wo man in der Leitung ein ganz konkretes Ziel hat, und es umsetzt. Arthur ist jetzt eher ein Beispiel für eine Bottom-up-Initiative. Wie lief das ohne Auftrag der Fraport Leitung ab?

*Seidel:* Ich bin eine One-Man-Show – ohne aber eine zu sein, denn das schafft keiner. Ich suche mir immer Partner: Zum Beispiel habe ich bei der Entwicklung des Data Literacy Programms Data Scientist mit an Bord geholt und mit denen zusammen das Konzept entwickelt. Ich habe Top-Führungskräfte dazu gebracht, dass sie zu „Sponsoren“ von bestimmten Formaten oder der Zukunftswerkstatt wurden, weil sie das Konzept überzeugt hat. Und dann kommen zwei wichtige Future Skills dazu: freundliche Penetranz und Resilienz! Immer wieder anklopfen, werben, Angebote machen.

Ich habe ein Erlebnis mit zwei Top-Führungskräften, das mir die Augen geöffnet hat: Als die LLMs (Large Language Model) immer präsenter wurden, auch in Unternehmen, präsentierte mir ein Schulungsanbieter, mit dem ich häufig zusammenarbeite, ein neu entwickeltes ChatGPT Schulungsprogramm, das über 14 Tage ging und aus verschiedenen Modulen bestand. Ich antwortete ihm: „Toll, aber ich habe leider kein eigenes Budget. Gib mir zwei Zugänge, für die Hälfte vom Preis und ich schaue mal, was ich machen kann.“ Hat er gemacht und ich bot die Schulung zwei Top-Führungskräften an, von denen ich wusste, dass sie offen für dieses Thema sind. Wir reden hier von Top Executives, deren Terminkalender überborden und dann erhalten sie eine Schulung angeboten, die über zwei Wochen mit insgesamt ca. 16 Stunden geht! Für eine Top-Führungskraft ist das extrem viel Zeit. Was ist passiert? Der eine Top Manager ließ sich den Terminkalender „freiräumen“ und hat die Schulung selbst gemacht; der andere hat seinen Assistenten geschickt. Der, der die Schulung selbst absolvierte, war, nachdem er erfahren hat, wie ihm diese neuen Möglichkeiten im Alltag nutzen und wieviel Produktivitätssteigerung und Effizienz in den neuen Tools stecken, so davon überzeugt, dass er die Schulung seinem gesamten Leitungsteam anbot. Diese wiederum waren im Nachgang ebenfalls so von dem Mehrwert überzeugt, dass sie ausgewählten Mitarbeitenden diese Schulungen ermöglichten. Das führte dazu, dass in dem Bereich innerhalb von einem Monat über 40 Leute in genAI geschult wurden ... ein Wettbewerbsvorteil innerhalb eines

Unternehmens! In dem Bereich, in dem der Assistenten die Schulung absolviert hat, ist nichts passiert. Außer ihm hat kein Weiterer an der Schulung teilgenommen. Und das lag nicht daran, dass dieser Bereich die neuen Tools und Skills nicht benötigte, weil es keine Use cases gab oder die Menschen schon „fit waren“, sondern weil der Entscheider, der Mensch an der Spitze, an dem sich alle orientieren, nicht als Multiplikator in Erscheinung getreten ist.

Mein Learning daraus war: Menschen, die nicht nur von einem Nutzen überzeugt sind, weil sie davon gehört haben, sondern weil sie die neuen Möglichkeiten selbst erlebt haben, sind die besten Multiplikatoren. Und in Verbindung mit einer hohen Wirkmacht, wie sie Top Manager in Unternehmen häufig innehaben, ist das ein sehr mächtiger Hebel, der Wissenstransfer und Skill-Aufbau in Organisationen skaliert.

Ganz wichtig ist dabei der Blick auf die Zielgruppe. Vor 3 Jahren gründete ich die Zukunftswerkstatt bei Fraport, in der mittlerweile fast 1.100 Mitarbeitende mitwirken. Das ist eine gute Quote für ein Unternehmen, das ca. 20.000 Mitarbeitende hat und noch beeindruckender, wenn man sich überlegt, dass das Angebot ausschließlich von administrativen Mitarbeitenden und Führungskräften genutzt wird, die ca 4.500 Mitarbeitende umfasst. Aber gleichzeitig zeigt es auch ein Dilemma auf: Wir erreichen 3/4 der Belegschaft nicht, weil es „Blue-Collar-Worker“, d.h. operative Mitarbeitende sind, denen die Zugangs- und Partizipationsmöglichkeiten an unseren Lern- und Entwicklungsangeboten fehlen. Und hier zeigt sich ein echtes Problem: Mit unseren Ansätzen schließen wir operative Personengruppen aus, weil wir sie nicht erreichen und die Ansätze somit keine Relevanz für sie entwickeln. Das gleiche Dilemma haben wir bei der aktuellen Form der Future Skills-Diskussion. Wir erreichen einen großen Anteil der Gesellschaft gar nicht, aber häufig wäre es gerade für diese Gruppen wichtig, mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Da würde ich mir auch wünschen, dass wir einen Zugang finden und diese Menschen erreichen. In einer Arbeitsgruppe rund um Future Skills, in der ich eine Zeitlang aktiv war, ging es an einem Punkt darum, ein Magazin zu Future Skills zu entwickeln. Auf meine Frage, wer denn die Zielgruppe sei und wer ein solches Magazin liest, hieß es, dass das vor 20 Jahren schon so gemacht wurde und das Magazin sehr gut angekommen sei. Ich schlug vor, z.B. auf TikTok zu gehen, um junge Menschen zu erreichen. Eine Welle der Entrüstung schlug mir entgegen! TikTok, das geht gar nicht, viel zu unseriös usw. Aber warum geht sowas nicht? Warum können wir das nicht versuchen? Da kommen wir wieder zum Köder – kleine Reels auf TikTok? Das ist uns fremd – auch mir persönlich, aber damit würde man diejenigen erreichen, die wir angeblich als Zielgruppe ansehen. Menschen aus der Mitte der Gesellschaft.

Ich gehe manchmal raus aufs Vorfeld und helfe den Mitarbeitern im Sommer Koffer in die Flieger zu laden. Das mache ich insbesondere, weil ich mit den Menschen ins

Gespräch kommen will. Meine Standardfrage ist, ob sie bereit wären, in der Freizeit zu lernen. Oft werde ich kritisiert und mir wird gesagt: „Die verdienen eh schon so wenig, da kannst du doch nicht fragen, ob die in der Freizeit noch lernen wollen.“ Das will ich auch gar nicht, ich will nur sehen, ob sie motiviert wären, etwas Neues zu lernen. Und zwar so motiviert, dass sie selbst in ihrer Freizeit lernen würden. Und viele wären dazu bereit! Wenn ich dann frage, was sie denn gerne lernen würden, dann kommen Antworten wie z.B. „Welches Programm nutze ich am besten, wenn ich einen Brief schreiben möchte?“ oder „Wie funktioniert ein PC?“ Dann gehe ich im Kopf unsere Lernangebote durch, und stelle fest, dass wir da „blank“ sind. Wir haben schlichtweg keine Lernangebote zu diesen Fragestellungen! Das bedeutet, uns fehlen die Angebote, uns fehlen Zugang und Kanäle zu diesen Zielgruppen, uns fehlt die Empathie, uns in diese Menschen hinein zu versetzen. Diese Situation ist auch auf die Future Skills-Debatte übertragbar: Ich glaube, dass viele gesellschaftliche Probleme geringer wären, wenn wir Future Skills bzw. die Beschäftigung mit diesen viel stärker auch in die Breite tragen würden und mit Zielgruppen in den Austausch kämen, die wir heute gar nicht auf dem Schirm haben!

*Persike:* Fehlt es auch an den Räumen für Mitarbeitende? Wir hatten in der letzten Diskussionsrunde den Gewerkschaftsvertreter, der gesagt hat, wenn wir mit einem Angebot in eine öffentliche Verwaltung reingehen, dann ist das eine Frage von Arbeitszeitfreistellung – vielleicht wollen eine Menge Leute so ein Angebot wahrnehmen, aber die kriegen dafür keine Arbeitsfreistellung. Ist das bei euch eine Herausforderung?

*Seidel:* Definitiv. Am Ende scheitert es immer am Geld. Ich habe irgendwann gesagt, wenn die Leute wegen der Schichtarbeit nicht zu mir kommen können, dann gehe ich raus aufs Vorfeld und besuche sie. Mein Plan war es, einen ausgemusterten Bus bunt anzumalen, Laptops rein und rausfahren aufs Vorfeld und mit den Mitarbeitenden zu arbeiten, ihnen niederschwellig neue Skills anzudienen, mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Aber da kommt genau diese „Amortisations-Diskussion“ und grätscht mir in meine Pläne: Wir haben so und viel tausend Leute im Schichtsystemen, wie soll das funktionieren, wenn jede bzw. jeder der Mitarbeitenden pro Woche eine Stunde nicht arbeitet, sondern stattdessen lernt. Am Ende scheitert es an den finanziellen Ressourcen, an der Bereitschaft, Geld in die Hand zu nehmen um Menschen zu enablen, sie weiterzuentwickeln.

Dabei ist es aber aus meiner Sicht auch ein gesellschaftlicher Auftrag, den wir haben. Wenn wir diese Lern-Räume im Unternehmen nicht haben, wo entstehen diese Räume mitten in unserer Gesellschaft? Wo ist die Polis wie im alten Griechenland, wo sich die Leute aus allen Schichten und Lagern treffen und miteinander diskutieren? Früher gab es die kleine Kneipe an der Ecke ... wo ist dieser Stammtisch der für eine Gesellschaft

so wichtige Raum, heute? Wir leben alle in verschiedenen, abgeschotteten Bubbles, da müssen wir Antworten finden. Future Skills sind ein guter Instrumentenkoffer dafür.

*Persike:* Ich bin ja auch Leiter vom Center für Lehre und Lernservices in Aachen und bei uns ist die Hochschuldidaktik angesiedelt. Wir haben dasselbe Problem. Wir erreichen mindestens 75% des Personals, die wir gerne erreichen würden nicht: nämlich unsere Lehrenden. Die sitzen nicht in den Schulungen und bei jenen, die da sind, würde man denken: „Warum seid ihr eigentlich noch hier? Ihr wisst ja zum Teil mehr als der, der da vorne steht.“ Eine Studie, wie viel Zeit die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, das schließt uns als Leitungspersonal wahrscheinlich ein, im Rahmen ihrer Tätigkeit als Lernzeit für Selbststudium investieren, zeigt, dass der kleinste Teil in selbstgesteuertes Lernen geht. Alles andere geht nicht in Fertigkeitenerwerb, Kompetenzerwerb, Weiterbildung. Das ist ein Riesenproblem. Aus Deiner Sicht, Sandra: Wie kriegen wir denn diese Flexibilität in die Hochschule rein? Genau das habt Ihr im Projekt „Lernen Organisieren Beraten“ versucht. Gelingt das? Und wenn ja, wie gut?

*Sandri:* Ich würde auch hier sagen: Die Verwaltung ist das kleinste Problem und kann Freiräume schaffen. Wir haben zum Beispiel Containermodule. Da musste man das Problem mit den Qualifikationszielen und den Lernergebnissen lösen – aber das geht tatsächlich; je nach Abstraktionsebene funktioniert das anders, aber es funktioniert. Der Nachteil ist, je flexibler etwas ist, desto mehr Arbeit wird irgendwo verursacht. Bei den Containermodulen sind nicht die Lernergebnisse das Problem. Wenn das aber völlig offen ist und der Student entscheidet, was er einbringt, dann sind wir auf der Ebene der individuellen Anerkennung. Das heißt, das Studienbüro hat die Arbeit. Und das ist ein Problem, für das ich keine Lösung habe. Es ist wirklich ein Spannungsfeld und wird eine Mischkalkulation sein. Diese Containermodule werden nur einen gewissen Anteil haben können. Ich rede gar nicht von der technischen Abbildung, das ist nämlich in HISinOne<sup>5</sup> dann noch schwieriger – und damit entsteht auch da wieder Aufwand. Es gibt keine ideale Welt, es ist leider so.

Hinsichtlich der gesellschaftlichen Herausforderungen fällt mir Service Learning ein. Es gibt tolle Projekte, die in die Gesellschaft gegangen sind – bspw. in Schulen oder Kindergärten. Da kann man sich wirklich viel ausdenken, aber das ist aufwendig und das können, glaube ich, Hochschulen nicht gut: Priorisieren. Wenn ich etwas Wichtiges machen will, dann muss ich was anderes sein lassen. Und das muss man akzeptieren. Wir sind ja eine sehr diskursiv geprägte Organisation, und es ist schwer sich zu einigen. Es fiel mal der Hinweis, dass die Hochschulleitung Dinge vorgeben muss, dass Sachen von unten kommen müssen. Ich glaube, es muss ein Gegenstromprinzip geben: Das heißt, es muss jemanden geben, der schon eine Art Mastermind ist und gewisse Themen setzt, aber der muss sich rückkoppeln und fragen: „Wollt ihr das, wollen wir das weitertreiben,

worauf wollen wir uns fokussieren?“ Das ist aber sehr schwierig. Ich höre gerade den Podcast „Der ganz formale Wahnsinn“ von dem Organisationssoziologen Stefan Kühl: Der sagt entspannt, er will keine Führungsposition haben, da das viel zu anstrengend ist. Es ist toll, Prof zu sein, und er beobachtet das wissenschaftlich. Und es ist dieses Spannungsfeld aus ‚Schauseite‘ – also was präsentiert man nach außen –, ‚Maschine‘, die für die formale Umsetzung steht, dem dazwischen, dem Informellen: Das sind die Räume, wo ich reingehen kann, um was zu gestalten, zu verändern. Aber jeder hat eben nur 24 Stunden und man muss Prioritäten setzen.

*Ehlers:* Bei uns ist das nicht so gelaufen, dass ich sagen würde, die Duale Hochschule ist eine Future Skills-Hochschule. Aber über Jahre ist es einfach so gekommen, dass durch unterschiedliche Initiativen Dinge passieren, bspw. dass mich ein Studiengangsleiter anruft und fragt: „Sie machen doch was mit Future Skills, oder?“ Aus dem Unternehmen dm, die mit uns ausbilden, hat mich der HR (Human Resources)-Verantwortliche angerufen und gesagt, dass ihre Studierenden mehr Future Skills wollen und ob ich da nicht was machen kann. Es sind so kleine Ritterschläge, wenn Nachfragen kommen – und wenn sich die Hochschule auf den Weg macht zu schauen, wo wir diese Future Skills herkriegten und wie man sie irgendwie einbauen kann, weil man merkt, dass das wichtig ist. Als wir den letzten kleinen Film für ein Projekt gemacht haben, da haben wir so kühne Gedanken gehabt, wie wir einen O-Ton von unserer Vizepräsidentin für Lehre dort reinkriegen – und sie hat sofort zu- und original gesagt: „Future Skills müssen in jeden Studiengang, in jedes Modul.“

Das sind Zeichen, an denen ich merke, dass dieses Thema langsam durch eine Vielfalt unterschiedlicher Initiativen, Workshops, Projekte über Jahre verfangen hat. Und immer mehr von denjenigen jetzt übernommen wird, die es auch wollen. Meine Mitarbeiterin Laura Eigbrecht leitet ein Projekt, über das wir Future Skills tiefenintegrieren – nicht systemisch nach dem Motto 10 oder 18 ECTS für alle, sondern richtig tiefenintegrieren. Das heißt, wir sprechen da mit acht Studiengangsleitern, wo und in wie viel Stunden im ersten Semester, in welcher Veranstaltung man das unterbringen könnte und in welcher Weise man das, was da rauskommen könnte, zertifizieren und sichtbar macht. Die Studiengangsleiter meinen, dass sie diese Kartenspiele und Materialien einbauen können. Einer meinte, dass man auch schon entsprechende Veranstaltungen und Lehrende habe, die das mit den Future Skills machen, aber wie kriegt man das hin, dass man das sichtbar macht als Future Skill, dass die Studierenden das wertschätzen können – Selbstwirksamkeit, Resilienz, Kommunikation usw. Es geht uns um eine richtige Tiefenintegration ins Curriculum, in die Lehre und damit darum, wie das nicht allein in einem Modul, sondern in jeder Veranstaltung Fuß fassen kann. Das macht jetzt auch nicht jeder, aber es gibt diese Muster, diese Inseln bei uns und das verbreitet sich nach und nach.

*Persike:* Tiefenintegration ist ein Stichwort. Arthur, wenn Du von Fraport erzählst, dann würde ich sagen, der Mann müsste vorne auf der Homepage stehen und bräuchte ein eigenes Department, das sich genau um das kümmert. Wie siehst Du denn die strukturelle Verankerung? Ist das was, mit dem Du Dich wohlfühlst oder bei dem Du sagen würdest, naja, natürlich geht immer mehr und mehr wäre auch in dem Fall besser.

*Seidel:* Also ich bin vor drei Jahren gestartet und habe gedacht, mal schauen wie lange das gut geht. Wann kommt das Management und setzt dem Ganzen ein Ende? Ich wusste, dass große Ressentiments herrschten. Da sitzen ein paar Leute, mittlerweile weit über 1000, und reden über aktuelle Themen, über Gott und die Welt. Was passiert da, worauf zahlt das ein? Am Anfang kamen Führungskräfte, die sagten: „Ich habe Angst, da sitzt vielleicht mein Chef oder jemand aus der höheren Führungsetage in der Zukunftswerkstatt, der kriegt eine Idee mit und ich werde morgen damit über meine direkte Führungskraft konfrontiert.“ Das bedeutet, die regulären Entscheidungs- und Kommunikationswege der Organisation fühlen sich bedroht. Ich habe da schon gemerkt, dass uns ein mächtiger Gegenwind entgegenschlägt. Einige Top Führungskräfte fragten sich, was wir denn da machen und schlugen vor, dass wir uns zum Mittagessen verabreden sollten, wenn wir miteinander reden wollten.

*Persike:* Das ist Arbeitszeit.

*Seidel:* Ja, genau. Also schon einige Ressentiments! Mir kommt bei meiner Arbeit auch entgegen, dass ich zwölf Jahre in der Führungskräfteentwicklung gearbeitet und damit über ein sehr gutes Netzwerk in die gesamte Organisation verfüge. Zu Beginn meiner Arbeit in der Personalentwicklung habe ich Sponsoren aus dem Top-Management gesucht und gefunden. Das war wichtig, ich nenne es die Mimikry-Taktik – weil viele gedacht haben, wenn Top Executives immer wieder als Speaker bei DigiTalks etc. auftreten oder die Zukunftswerkstatt unterstützen, dann muss schon ein Auftrag vom Top Management oder gar ein Mandat vom Vorstand existieren. Das ging 4 Jahre gut, aber die Zeiten haben sich, zumindest bei Fraport, gewandelt. Heute sehe ich mich verstärkt Fragen ausgesetzt „Worauf zahlt es ein und was passiert da? Wo sind die KPIs<sup>6</sup>?“ Aber darauf eindeutige Antworten, gar KPIs zu finden, ist extrem schwierig, da es sich häufig um nicht-messbare Größen, Imponderabilien, handelt. Das ist Kulturentwicklung, Kulturarbeit – und die kannst du nicht bis ins Detail durchplanen. Das ist langfristig angelegt, ein langwieriger Prozess in Mini-Schritten, mit tausenden Beteiligten, mit hunderttausend Variablen, mit Millionen von möglichen Ausprägungen. Das Gras wächst ja auch nicht schneller, wenn man daran zieht. Aber irgendwann tritt man in den Garten und denkt: „Ups, hier ist ja alles grün!“

Ich glaube, dass sich einiges ändern wird, auch bei uns. Irgendwann wird die nächste Generation kommen und die werden neue Antworten finden, was auch gut und richtig

ist. Was ich damit sagen will: Es gab nie ein Department; es gab eher so eine Einstellung „Krass, was die da treiben“. Es gab die, die gesagt haben: „Ich gehe da rein, weil ich einen Mehrwert sehe, etwas mitgestalten, mich weiterentwickeln möchte.“ Und übrigens gibt es ganz viele Angebote, die gar nicht von uns selbst sind, sondern die wir nur, wie auf einem Marktplatz, feilbieten. Die Zukunftswerkstatt ist im Grunde eine große Teams-Struktur.<sup>7</sup> Einer der Kanäle ist der Digital Campus, in dem viele externe Angebote integriert sind: Zum Beispiel der KI-Campus, die Future Skills Journey, OpenAI Academy, openHPI usw. Die Leute können von unserem Kanal in der Zukunftswerkstatt „abbiegen“ auf andere Plattformen, andere Angebote wahrnehmen, die wir kuratiert und qualitätsgesichert haben. Das heißt, unabhängig davon, wie es mit unseren Angeboten weitergeht und wer zukünftig welche Rolle spielen wird: Wir müssen die Welt gar nicht neu erfinden, sondern nur das Gute finden und es interessierten Menschen zugänglich machen. Und damit sind wir wieder beim Köder, der dem Fisch schmecken muss.

*Persike*: Das war ein wundervolles Schlusswort, weil es so ein bisschen bittersüß war. Und genauso ist es ja auch mit den MarSkills. Es ist super losgegangen und jetzt brauchen wir nochmal den weiteren Anschub. So ist es mit den Future Skills. Wir kämpfen um Sichtbarkeit, freuen uns über die kleinen Erfolge, sehen aber auch, wie das Gras so langsam immer grüner wird. Deswegen fand ich das ein sehr schönes Bild. Herzlichen Dank an unsere drei Diskutanten.

Diskutanten und Moderator:

Dr. Ulf-Daniel Ehlers: Professor für Bildungsmanagement und lebenslanges Lernen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Karlsruhe

Dr. Malte Persike: Professor für Didaktik und Digitalisierung in der Hochschullehre und wissenschaftlicher Leiter im Center für Lehr- und Lernservices

Dr. Sandra Sandri: Leiterin der Abteilung Entwicklung und Planung (HE 1-EP) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU)

Arthur Seidel: Senior Corporate Community Manager Fraport AG

Anmerkungen

1 Dr. Carsten Bange ist Gründer und Geschäftsführer des Marktanalyse- und Beratungshaus für Data & Analytics „Business Application Research Center“ (BARC).

2 Dr. Katharina Schüller entwickelt mit ihrer Firma STAT-UP Datenstrategien für Unternehmen, Ministerien und Behörden

3 Alexander Laukenmann ist Leiter des Bereichs „Flug- und Terminalbetrieb, Unternehmenssicherheit“ am Frankfurter Flughafen.

4 Markus Kleiner ist Teil der Geschäftsführung im Feld Personalmanagement

5 Vom „Hochschul-Informationssystem eG“ (HIS) entwickeltes integriertes Campusmanagementsystem für die Verwaltung von Bewerbung und Einschreibung, Lehrveranstaltungen und Prüfungen.

6 Key Performance Indicator – Leistungskennzahl.

7 Von Microsoft entwickelte Plattform für Teambesprechungen, Notizen und gemeinsames Arbeiten.

## Die Verortung von Positionen im Kompetenzdiskurs – Zusammenfassung, kritische Würdigung und Forschungsdesiderate

Insgesamt betrachtet wird in den vier Diskussionsrunden ein ausgeprägtes Interesse am Lehren und Lernen in Universitäten und Fachhochschulen deutlich – und damit an den sich dort vollziehenden Sozialisationsprozessen und -ergebnissen, die in ihren Konsequenzen weit über die tertiäre Bildungslandschaft hinausweisen. Wenngleich diese Aufgeschlossenheit – wie die vorliegenden Gespräche spiegeln – auch in Industrie und Wirtschaft besteht, kommt der Hochschule dabei eine besondere Bedeutung zu. Diese beruht allem voran auf den exklusiven Möglichkeiten und der späteren gesellschaftlichen Stellung der akademisch Graduierten (Hartmann 2004; Habermas et al. 1967). So sind diese ein relevanter Faktor beim Wandel der sozialen Ordnung und seiner Gestaltung und zugleich mitverantwortlich für den Anstoß von Veränderungen in der Öffentlichkeit bzw. in den verschiedenen gesellschaftlichen Feldern. Aktiv in Arbeitswelt und Schule, Öffentlichkeit und Familie fungiert diese Gruppe zugleich als Multiplikator für die künftige Entwicklung und Gestaltung von Gesellschaft.

Die im Rahmen der MarSkills-Abschlussstagung entstandenen und in diesem Heft veröffentlichten Diskurse und Wortmeldungen verorten sich in diesem Bedeutungsrahmen. Sie exemplifizieren und fokussieren dies anhand des Themenkreises der überfachlichen Kompetenzen als Teil der hochschulischen Bildungsziele, bei denen wiederum das sich in differenzierten Ansätzen spiegelnde Konzept der Future Skills im Zentrum steht. In den gesonderten, jeweils kompetent moderierten sowie mit Personen aus unterschiedlichen Fachgebieten bzw. gesellschaftlichen Sektoren besetzten Debatten richtet sich das Augenmerk zum einen auf Future Skills im Kontext sozialer Herausforderungen. Zum anderen steht deren Bedeutung für das Lehramt in Ausbildung und Schule im Fokus. Dieser Rahmen wird – drittens – durch die Perspektive von Arbeitgebern und Gewerkschaften ergänzt. Dem folgen in einem vierten und abschließenden Feld Überlegungen zur Gestaltung der curricularen Organisation in Hochschulen und Unternehmen, die die Vermittlung von Future Skills auch strukturell tragen. Innerhalb des inhaltlichen Zuschnitts haben die Auditorien eine Vielzahl von Aspekten ventiliert: Neben der Problematisierung begrifflicher Unwägbarkeiten und der Abgrenzung zwischen den vorhandenen Ansätzen auch die strukturellen und didaktischen Hemmnisse, die motivationalen Bedingungen der Agierenden sowie die Chancen der Umsetzung von Future Skills-Modellen.

Dies ist arrondiert von Beispielen aus der Praxis und Berichten über sowohl gelungene Lösungswege als auch Barrieren.

Im Folgenden werden in einem ersten Schritt die in diesem Heft versammelten Beiträge in der gebotenen Kürze jeweils für sich zusammengefasst und gleichsam aus der Vogelperspektive hinsichtlich ihrer wichtigsten Argumentationslinien beleuchtet. In einem zweiten Schritt steht zum einen die Herausarbeitung themenübergreifender Gemeinsamkeiten im Mittelpunkt; zum anderen gilt es, die offen gebliebenen Problemstellungen kritisch zu würdigen. Ein dritter Schritt beinhaltet die Formulierungen von Desideraten für die weitere Forschung in diesem Feld.

Future Skills im Kontext *gesellschaftlicher Herausforderungen* zu betrachten impliziert, begriffliche Klärungen vorzunehmen. Über diese grundsätzliche Aufgabe zeigt sich Einigkeit bei den Diskutanten und Diskutantinnen der ersten Runde: Aufgeworfen werden dabei Fragen wie, was eigentlich Zukunft heiße, wer bestimme, was mit Herausforderungen gemeint ist, welcher gesellschaftliche Bereich zu betrachten sei und inwieweit all dies konzeptionell mit Future Skills zu verknüpfen wäre. Gleichwohl erweist sich das Unterfangen, solche tiefgründigen, konzeptionellen sowie definitorischen Klärungen vorzunehmen, allein schon angesichts der zeitlichen Begrenzung der Erörterungen als recht schwierig. Wohl deshalb wenden sich die Wortmeldungen alsbald den praktischen Belangen zu. Dabei werden konkrete Segmente und Problemzonen benannt, in denen überfachliche Kompetenzen zum Tragen kommen – so bspw. Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit, Demokratie, Gendern und Diversity. Vor allem aber geraten die strukturellen und personellen Möglichkeiten sowie Hemmnisse in das Blickfeld. Ferner wird das Verhältnis von fachlichen und überfachlichen Anteilen in Studium und Lehre ventilert; dabei erfahren integrative Ansätze eine stärkere Zustimmung als additive Module. Als mithin tragende Säulen werden Wissenschaftlichkeit und Reflexion, Verantwortlichkeit und Resilienz betont. Die anstehenden Veränderungen, so die weiteren Wortbeiträge, bedürfen sowohl der Suche nach Chancen der Umsetzung innerhalb der Organisation als auch der Kommunikation und Kooperation zwischen den Lehrenden – insbesondere jener, die skeptisch gegenüber den anstehenden Veränderungen sind bzw. sich überlastet fühlen. Aber ebenso sind die Studierenden und die Arbeitswelt aktiv einzubeziehen – auch wenn diese seltener thematisiert wird. Aus Sicht der Anwesenden erscheint es für die weitere Etablierung von Future Skills nicht nur wünschenswert, sondern auch lohnenswert, die bestehenden Hürden zu überwinden. Wie dies gelingen kann, indizieren die zahlreichen, unterschiedliche Disziplinen einbeziehende Erfahrungen an den Hochschulen, von denen anschaulich berichtet wird.

Die zweite Diskurseinheit widmet sich dem *Lehramt* in Studium und Beruf. Im Mittelpunkt stehen die Lehrenden und Studierenden im Lehramtsstudium, die Lehrkräfte an den Schulen, die Schülerinnen und Schüler sowie die Interdependenzen zwischen diesen Institutionen und Bezugsgruppen. Betrachtet werden die jeweiligen Fähigkeiten, motivationalen Lagen, Erschwernisse und Vorbehalte. Die Dozentinnen und Dozenten an der Universität werden mehrheitlich von den im Plenum Anwesenden als aufgeschlossen gegenüber den durch Future Skills hervorgerufenen Neuerungen beschrieben; zugleich werden aber auch die individuellen Hemmnisse und Motivationen aufgrund der „Freiheit der Lehre“, den Belastungen, strukturellen Grenzen sowie den knappen personellen und materiellen Kapazitäten verdeutlicht. Den Studierenden selbst wird ein Interesse an überfachlichen Bezügen zugeschrieben, doch nicht ohne vor einer Überfrachtung der Inhalte, der damit einhergehenden Überlastung und Überdehnung des Studiums zu warnen. Eine Lösung könnte, so die weiteren Äußerungen, in einer gründlichen Fachbildung liegen, die sukzessive um interdisziplinäre Settings erweitert wird. Als spätere Lehrerinnen und Lehrer sollen die Studierenden mittels Empathie und Kommunikations- sowie Reflexionsvermögen Handlungskompetenz und Analysefähigkeit, Überfachlichkeit und ein Bewusstsein für soziale Ungleichheit in die Schule tragen und dies den ihnen anvertrauten Heranwachsenden vermitteln. Diese Kennzeichnungen werden vom Plenum mehrheitlich geteilt und zugleich einer kritischen Betrachtung unterzogen. Denn sowohl an Universität als auch an Schule sei das Denken in Fächern verbreitet und zum Teil rechtlich kodifiziert. Zudem bestünden erhebliche Unterschiede zwischen den Strukturen dieser beiden Institutionen, was der Umsetzung neuer Lehr-Lern-Methoden im Wege stehe: So sollen die künftigen Lehrkräfte auf der einen Seite im Studium interdisziplinär denken und handeln bzw. arbeiten sowie Teamarbeit einüben; auf der anderen Seite treffen sie aber im späteren Beruf auf eine nach Fächern und Schulstunden geordnete Welt mit hohem Belastungspotential und unzureichenden Ressourcen, die die Erprobung alternativer Lehrformen und die entsprechende Sozialisierung der Schülerinnen und Schüler kaum erlaubt. Dennoch schließt diese Diskussionsrunde durchaus zuversichtlich: Präsentiert werden fruchtbare Erfahrungen aus unterschiedlichen Feldern, gerade auch für eine Kooperation zwischen Universität und Schule.

Auch im Rahmen der dritten Debatte geht es um die Verknüpfung von Studium und Arbeitswelt. Sie konzentriert sich dabei auf den außerschulischen Bereich und fragt nach den Einschätzungen von *Arbeitgebern* und *Gewerkschaften*. In den Wortmeldungen werden die Diskrepanzen zwischen Bildung und Beruf deutlich herausgearbeitet: Der tertiäre Bildungsbereich könne und wolle keine klar umrissenen Berufsbilder oder gar enge inhaltliche Qualifikationsprofile vorgeben und fördern. Die Arbeitswelt für

Hochqualifizierte wiederum ist selbst innerhalb nur einer fachlichen Ausrichtung als heterogen charakterisierbar und halte konträre Anforderungen bereit, die etwa eine tarifliche Eingruppierung erschweren. Beispiele aus anderen Ländern werden angesichts der strukturellen Unterschiede in diesem Kontext zwar als wenig hilfreich erachtet, können aber dennoch anregende Impulse für Veränderungsvorschläge sein. Vielen Studierenden seien diese sich hier spiegelnden Dilemmata allerdings überhaupt nicht bekannt und sie setzten sich zudem zu spät mit dem Übergang in die Praxis auseinander. Deshalb, so die weiteren Meinungen im Plenum, bedarf es möglichst frühzeitiger Orientierungsangebote, die auch von den Studierenden wahrgenommen werden sollten. Für hilfreich erachtet werden ferner regelmäßige Einladungen von Akteurinnen und Akteuren aus der einschlägigen Arbeitswelt sowie der Zivilgesellschaft an die Hochschule, um gemeinsame Workshops durchzuführen, Praktika und Exkursionen anzubieten und insgesamt einen steten Austauschprozess zwischen den Institutionen zu etablieren. Die Erfahrungen aus den Dualen Hochschulen böten hierzu beachtenswerte Anregungen. Allerdings scheinen dafür weitere materielle Ressourcen und gesetzliche Absicherungen vonnöten. Bezüglich der im hochschulischen Bereich zu vermittelnden und im Beruf benötigten Kompetenzen wird ein überaus bunter Strauß entfaltet, der, um nur wenige herauszugreifen, neben sozialen und demokratischen Werten auch fachliche und methodische Fähigkeiten beinhaltet. Besonders durch die schwierige bzw. z.T. auch kaum mögliche Abschätzung zukünftiger Erfordernisse gelte es, Entwicklungen von vorneherein durch Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Berufssektor mitzugestalten – das wiederum verlange nach einer Lockerung der Bologna-Regularien und nach mehr Freiraum in Studium und Lehre.

Future Skills-orientierte *Lehr-Lern-Formate* und deren curriculare Organisation in *Hochschulen und Unternehmen* bilden den Fokus der vierten Runde. Auch hier wird ein überaus facettenreicher Reigen von überfachlichen Kompetenzen entfaltet. Neben Fähigkeiten zu Diskurs, Verantwortung, Kommunikation und Konfliktlösung treten auch Ambiguitätstoleranz, Selbstwirksamkeit, Resilienz sowie Überzeugungskraft und Neugier hinzu. Die Umsetzung aber, das steht den Anwesenden aus Hochschule und Industrie vor Augen, ist keineswegs leicht. Es gilt zuvorderst, entsprechende Strukturen zu schaffen, laufende Projekte zu verstetigen, fachübergreifende Initiativen zu etablieren und Zielkonflikte auszuhalten. Sowohl im tertiären Bildungsfeld als auch in den Unternehmen sei dies um die Vermittlung von Werten zu erweitern. Als eine Schwierigkeit werden die Gewinnung und Einbeziehung von geeigneten und engagierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern gesehen. Hierzu gelte es, Hierarchien abzubauen – zumal im Kontext von Unternehmen –, deren Wettbewerbsvorteil zu verdeutlichen und niederschwellige Ansätze

zu erarbeiten. Vor allem müsse die Zielgruppe motiviert werden, indem ihnen der Mehrwert der Future Skills bzw. ihrer Grundlagen verdeutlicht wird – das beinhaltet allem voran Hinweise auf den persönlichen Nutzen einer Beteiligung sowie die Freude daran. Besonders eindrücklich sind die Erfahrungen, die ein Diskutant aus seinem Unternehmen berichtet. Ihm ist es dabei gelungen, auch nicht-akademische Beschäftigte für entsprechende Aktivitäten zu gewinnen. Doch ist dies offenbar ein steiniger Weg, der sehr viel persönlichen Einsatz verlangt, bei den Führungskräften auf Misstrauen und – aufgrund der Größe des Betriebs – nur bei einer Minderheit der Mitarbeitenden auf Interesse und Aktivität zu stoßen scheint. Die Situation an den Hochschulen ist dem nicht unähnlich. Die Anwesenden sehen eine Lösung darin, in einem langwierigen Prozess Interdisziplinarität herzustellen sowie Kernmodule zu installieren, die von einem großen Wahlbereich im Curriculum umgeben sind. Vor allem komme es darauf an, in den Lehrplänen Prioritäten zu setzen und Rückkoppelungen einzubauen. Ferner gehe es um eine Tiefenintegration von Future Skills im Curriculum sowie darum, überfachliche Kompetenzen in jedem Modul und jeder Lehrveranstaltung konkret und wahrnehmbar zu adressieren.

### *Kritische Würdigung*

Insgesamt waren die Gruppendiskussionen von der gemeinsamen Suche nach Konsens und angemessenen Lösungen geprägt; scharfe Kontroversen blieben die Ausnahme. Über die vier Themenbereiche hinweg wurden, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, folgende Schwerpunkte erörtert:

- Die Vielfalt überfachlicher Kompetenzen und Future Skills
- Definition und Klärung der grundlegenden theoretischen Begriffe
- Strukturelle Probleme und Kapazitäten
- Interesse und Motivation der Zielgruppen.

In allen Diskursen fällt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geradezu leicht, solche überfachlichen Kompetenzen und Future Skills zu benennen und einzubringen, die es im Studium zu fördern gilt und deren es in Hochschule und Berufswelt bedarf. Vorgelegt wird in diesem Rahmen ein beeindruckend umfänglicher und bunter Katalog von Fähigkeiten. Zugleich bleiben aber die Chancen für dessen Umsetzung eher ausgeblendet. So wird in den Foren trotz gelegentlicher Hinweise zum einen offengelassen, inwieweit und an welchen Stellen dieser Horizont von Zuschreibungen und Erwartungen die Institutionen überfordert, zum anderen erscheint nach wie vor ungeklärt, nach welchen Kriterien und in welchen Disziplinen die notwendigen Priorisierungen zu leisten sind. Als

eine noch schwierigere Aufgabe erweist sich in diesem Kontext die Theoriearbeit. In den Wortbeiträgen kommt zum Ausdruck, dass die zentralen Begriffe, die dem Konzept der Future Skills zugrunde liegen, als unklar und schwammig eingeschätzt werden. Dies gilt etwa bezüglich der auf die Zukunft gerichteten Projektionen – denn der gesellschaftliche Wandel ist komplex und schwer antizipierbar. Entsprechend müssen die ihm zugesellten Kompetenzen, die ihrerseits in unterschiedlichen Aktivitätssegmenten zu gestalten sind, notgedrungen unscharf bleiben. Es ist daher verständlich, wenn sich die Plenen ausführlicher den greifbareren Themen zuwenden.

Zur Sprache kommen ferner die strukturellen Barrieren sowie die schmalen Ressourcen, die einer Umsetzung von Future Skills im Wege stehen. Dies gilt insbesondere für die Schnittstellen von Hochschule und Berufswelt. Diese verlangen einerseits ein hohes Maß an Austausch und Kooperation der Beteiligten; andererseits wären nach der Etablierung und Institutionalisierung eines langfristigen, darauf aufbauenden Prozesses, der mit finanziellen und personellen Mitteln abgesichert sein sollte, Studierende und Beschäftigte für seine Gestaltung gleichermaßen und dauerhaft einzubeziehen. Auch hochschulintern wird es als erforderlich erachtet, die Disziplinen stärker miteinander zu vernetzen und Modelle zu entwickeln bzw. weiterzuführen, die das Verhältnis von Fachlichkeit und überfachlichen Kompetenzen bis hinein in die Module klären. Die von den Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmern eingebrachten Beispiele aus der Praxis geben hilfreiche Anregungen, wie dies zu bewerkstelligen sein könnte. Sowohl in den Hochschulen als auch in der Schule, in Unternehmen und Industrie erscheint es dabei unabdingbar, die Zielgruppen zu erreichen, Vorbehalte abzubauen sowie dauerhaft Interesse und Motivation zu wecken und in Aktivität umzumünzen. Die Diskussionsbeiträge verdeutlichen, dass dies nicht immer einfach zu erreichen ist, sie verweisen aber auch auf gelungene Initiativen.

### *Desiderate für die Forschung*

Die Einführung neuer Lehr-Lern-Modelle im Studium ist sowohl mit Blick auf deren Inhalte und Gestaltung, Strukturen und Verankerung ambitioniert und aufwändig. Ihr Verlauf, Erfolg und langfristiger Ertrag hängen von mehreren, nicht selten miteinander verflochtene Einflussquellen ab: so etwa von institutionellen und situativen Bedingungen, den beteiligten Personen und ihren Perspektiven sowie Motivationen und zeitlichen Verläufen. Die hier versammelten Gruppendiskussionen und die diversen Praxisberichte geben einige Hinweise auf dieses Wechselverhältnis. Während die Erfahrungen vor Ort also in vielen Publikationen zugänglich sind, ist die Landschaft der systematischeren

Forschung eher durch Lücken und Desiderate gekennzeichnet (Dippelhofer et al. 2025; Ehlers et al. 2024; Kalz/Reinmann 2024; Ehlers 2020). Notwendig erscheinen deshalb weitere Bemühungen, die das Feld vertiefend sowie grundlegend theoretisch und empirisch analysieren. Dies soll holzschnittartig anhand von zwei Schwerpunkten exemplifiziert werden:

Das Erkenntnisinteresse der weiteren *theoretischen* Analysen sollte eingehend darauf abheben, die grundlegenden Begrifflichkeiten und Definitionen intensiver zu klären (Piesk 2026; Piesk/Dippelhofer 2024). Dies bildet die Basis für die gerade in interdisziplinären Zusammenhängen wichtige Verständigung über die gemeinsamen Ziele und Kooperationen. So kreisen die Erörterungen zu Future Skills a priori um solche Kompetenzen, die die Zukunft adressieren. Doch ist ungewiss, welche Transformationen und Prozesse der sozialen Ordnung in welchen Sektoren stattfinden werden und welche Folgen dies für Hochschulen und Unternehmen haben kann bzw. wird. Als hilfreichen Ausgangspunkt der Analysen bieten sich die Theorien zum sozialen Wandel an (im Überblick Meyer 2014). Sie erlauben, diverse und alternative Szenarien einer künftigen gesellschaftlichen Entwicklung zu erarbeiten, die Konsequenzen für einzelne Felder hypothetisch zu beschreiben und dies auf die jeweils erforderlichen Kompetenzen von Hochqualifizierten zu beziehen. Entstehen würde eine Matrix, die das Zueinander von gesellschaftlichen Zukünften konkret sowie im Einzelnen darauf bezogene Future Skills abbildet. Gleichwohl sei nicht verschwiegen, dass eine solche Matrix angesichts des Universums der Möglichkeiten unvollständig bleiben muss und wichtige Zukunftsereignisse übersieht. Entsprechend ist dies als eine Daueraufgabe zu konzipieren.

Die *empirischen* Bemühungen können auf ein bewährtes und sich gegenseitig ergänzendes Arsenal der Sozialforschung zurückgreifen. Quantitative Erhebungen stützen sich auf umfangreiche Stichproben – bspw. Befragungen, Leistungsbelege, Indikatoren des Studienerfolgs. Sie gestatten einen Einblick in die Verbreitung und Ausprägung von Kompetenzprofilen, den Bedingungen ihres Erwerbs und ihrer Nachhaltigkeit. Qualitative Vorgehensweisen, wie etwa offene Interviews oder Gruppendiskussionen, generieren tiefgreifende Einsichten in die Sichtweisen und Kontroversen der Akteurinnen und Akteure. Von beachtlicher Bedeutung aber können alternative Bemühungen sein: Die Aktionsforschung (im Überblick Endruweit 2014) verlässt die tradierten methodischen Pfade und bezieht alle an einer Untersuchung Beteiligten ein – auch Personen und Einrichtungen außerhalb der Hochschule. In allen Phasen des Forschungsprozesses, beginnend mit dem Entwurf der Fragestellung, über die empirische Erhebung bis hin zu den Ergebnissen sind Schritte der Evaluation und Rückkoppelungen vorgesehen, die zu

Revisionen des Studiendesigns veranlassen können. Ziel ist es dabei, Wissenschaft und Praxis miteinander zu verzahnen und soziale Realität gemeinsam zu gestalten. Diese Ideen konvergieren mit den Diskussionen um Future Skills sowie den dortigen Erfahrungen und Einschätzungen. Allerdings sind der Aktionsforschung spezifische Probleme inhärent: Die kritischen Einwürfe verweisen etwa auf Tendenzen zu Beliebigkeit, auf eine fehlende Systematik sowie eine mögliche Ideologienähe. Die Umsetzung bedarf deshalb einer sehr sorgfältigen und zeitaufwändigen Planung und Realisierung – hierauf hat schon der Begründer dieses Forschungszweiges Kurt Lewin (1948) hingewiesen.

Je mehr es gelingt, solche Desiderate in Theorie und Empirie aufzunehmen und davon geleitet künftige Studien zu gestalten, desto stärker wird die grundlagenforscherische Profilierung der Bemühungen um neue Lehr-Lern-Modelle bei der Vermittlung von Future Skills in Studium und Beruf Erfolg und Anerkennung erfahren – sowohl inner- als auch außerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Zugleich dürfte dies zu Erkenntnissen führen, die die praktischen Bemühungen und Sichtweisen inspirieren und erweitern – und wiederum die wissenschaftlichen Diskurse bereichern.

## Literatur

- Dippelhofer, S./Matthes, W./Salzmann, S./Schork, S. (Hrsg.): Future Skills an Hochschulen: Ein Spannungsfeld? Konzepte, Erwartungen und Praxisbeispiele in Studium und Lehre. Weinheim.
- Ehlers, U.-D. (2020): Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Zukunft der Hochschulbildung – Future Higher Education. Wiesbaden.
- Ehlers, U.-D./Eigbrecht, L./Horstmann, N./Matthes, W./Piesk, D./Rampelt, F. (2024): Future Skills für Hochschulen: eine kritische Bestandsaufnahme. In Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Future Skills lehren und lernen: Schlaglichter aus Hochschule, Schule und Weiterbildung. Online-Vorveröffentlichung. <https://www.future-skills.net/analysen/vorveroeffentlichung-future-skills-fuer-hochschulen-eine-kritische-bestandsaufnahme>.
- Endruweit, G. (2014) Aktionsforschung. In: Endruweit, G./Trommsdorff, G./Burzan, N. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Konstanz, S. 14-15.
- Habermas, J./Friedeburg, L./Oehler, C./Weltz, F. (1967): Student und Politik: Eine soziologische Untersuchung zum politischen Bewußtsein Frankfurter Studenten. Neuwied.
- Hartmann, M. (2004): Elitensoziologie. Frankfurt.
- Kalz, M./Reinmann, G. (2024): Erneuerung der Hochschule von außen nach innen oder umgekehrt? Kritische Diskussion und Alternativen zur Future Skills-Bewegung. Impact Free 57. Hochschuldidaktisches Journal. [https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2024/08/Impact\\_Free\\_57.pdf](https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2024/08/Impact_Free_57.pdf)
- Lewin, K. (1946): Tat-Forschung und Minderheitenprobleme. In: Weiß Lewin, G. (Hrsg.): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik (hg. 1953). Bad Nauheim, S. 278-298.
- Meyer, T. (2014): Wandel, sozialer. In: Endruweit, G./Trommsdorff, G./Burzan, N. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. Konstanz, S. 603-607.
- Piesk, D. (2026): Schlüsselkompetenzen im Rahmen universitärer Bildungsziele. Eine bildungstheoretische Betrachtung unter Berücksichtigung aktueller Future Skills-Konzepte. Dissertation. Philipps-Universität Marburg.
- Piesk, D./Dippelhofer, S. (2024): Bildungsziele und Future-Skills-Modell für den MarSkills Studienbereich. Beiträge zu den MarSkills. Kompetenzen für die Herausforderungen von morgen. Hybride inter- und transdisziplinäre Lehr-Lern-Formen an der Philipps-Universität Marburg, Heft 3.

## **Beiträge zu den MarSkills**

Bisher erschienen:

- Heft 1 Sebastian Dippelhofer, David Piesk, Anne Kraatz (Hrsg.): Das neue Ding? Der MarSkills Studienbereich: Inter- und Transdisziplinarität und ihre Rolle in Wissenschaft und Studium
- Heft 2 Sebastian Dippelhofer, David Piesk: MarSkills – Strukturen und Inhalte des neuen Studienbereichs an der Universität Marburg
- Heft 3 David Piesk, Sebastian Dippelhofer: Bildungsziele und Kompetenzverständnis im MarSkills Studienbereich
- Heft 4 Sebastian Dippelhofer (Hrsg.): Ein Blick zurück nach vorne: Die Universität Marburg und ihr MarSkills Studienbereich

