



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vera Gehrs, Frank Mayer, Anna Zaczynska  
(LearningCenter)

# HANDLUNGSRAHMEN



**FUTURE  
SKILLS**

Stand: Oktober 2025

Entwickelt im Projekt Future Skills.Applied (Futur.A), gefördert von der



**Stiftung  
Innovation in der  
Hochschullehre**

# INHALT

**Vorwort 1**

**Einleitung 2**

1. **Warum** Future Skills? 3
2. **Was** konkret sind Future Skills und was ist das Neue? 5
3. **Wie** fördern und integrieren wir Future Skills? 11

**Fazit 15**

**Literatur 16**

## Vorwort



Die Anforderungen an Hochschulbildung wandeln sich rasant. Digitalisierung und dabei vor allem die Herausforderungen im Umgang mit Künstlicher Intelligenz, gesellschaftliche Transformationen und globale Herausforderungen fordern von uns allen neue Antworten – in der Lehre, im Studium, in der Gestaltung unserer Hochschule. Als Vizepräsidentin für Studium und Lehre ist es mir ein Anliegen, dass wir diese Entwicklungen nicht nur beobachten, sondern aktiv mitgestalten.

Mit dem vorliegenden Handlungsrahmen für Future Skills legt die Hochschule Osnabrück eine strategische Basis, um Zukunftskompetenzen systematisch und nachhaltig in Studium und Lehre zu verankern und damit die besonderen Eigenschaften als Hochschule für angewandte Wissenschaften gewinnbringend in Wirtschaft und Gesellschaft einzubringen. Future Skills sind für uns mehr als ein Schlagwort: Sie sind Ausdruck eines umfassenden Bildungsverständnisses, das weit über reine Beschäftigungsbefähigung hinausgeht. Wir verstehen Future Skills als integralen Bestandteil einer Hochschulbildung, die Persönlichkeitsentwicklung, wissenschaftliche Befähigung, gesellschaftliches Engagement und demokratische Werte gleichermaßen in den Mittelpunkt rückt. Die Entwicklung dieses Handlungsrahmens basiert auf sorgfältiger wissenschaftlicher Analyse, empirischer Forschung und dem intensiven Austausch mit unterschiedlichen Stakeholdern – Studierenden, Lehrenden, Unternehmen und der Fachcommunity.

Das Ziel besteht darin, allen Mitgliedern unserer Hochschule und interessierten Akteur\*innen Orientierung zu geben und sie einzuladen, sich aktiv an der Weiterentwicklung von Studium und Lehre zu beteiligen. Die Zukunftskompetenzen, die wir fördern, sind der Schlüssel, damit unsere Absolventinnen und Absolventen nicht nur auf die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen vorbereitet sind, sondern auch Verantwortung für sich, andere und unsere Gesellschaft übernehmen können.

Ich lade Sie herzlich ein, den Handlungsrahmen als Impuls und Arbeitsgrundlage zu verstehen. Nur gemeinsam – in einem offenen Diskurs und durch partizipative Weiterentwicklung – können wir den Wandel gestalten und die Hochschule Osnabrück als Future-Skills-Organisation weiter profilieren.

**Prof. Dr. Kathrin Loer**

Vizepräsidentin für Studium und Lehre  
Hochschule Osnabrück

## Einleitung

„Future Skills“ – ein Begriff der „nervt“ (Ehlers, 2020, S. VII), aber ein Inhalt, der verfängt.

Längst sind die in der Regel als *Kompetenzen*<sup>1</sup> verstandenen *Future Skills*<sup>2</sup> in der Wirtschaft, der Gesellschaft und auch der Wissenschaft angekommen und etabliert. Zahlreiche Modelle existieren bereits – die einflussreichsten für die Hochschule sind die von Stifterverband/McKinsey (2018/2021) und Ehlers (2020).<sup>3</sup> Während viele der bisher vorliegenden Konzepte eine stark arbeitsweltorientierte Perspektive einnehmen, betonen einige wenige stärker die gesellschaftliche Verantwortung.

An Hochschulen für Angewandte Wissenschaften hat das Bildungsziel der Beschäftigungsbefähigung (Employability) aufgrund der starken Anwendungsorientierung eine sehr große Bedeutung. Insofern ist auch die Orientierung an den Erfordernissen und Bedarfen des Arbeitsmarktes für viele Entscheidungen handlungsleitend. Allerdings geht das Bildungsverständnis von Hochschulen weit über die Bereitstellung beschäftigungsfähiger Kräfte für den Arbeitsmarkt hinaus und bezieht insbesondere die zunehmende Diversität ihrer Studierenden und den gesellschaftlichen Wandel mit ein.

In diesem Kontext bietet der vorliegende ‚Handlungsrahmen für Future Skills‘ einen einordnenden Bezugspunkt für die Beschäftigung mit Zukunftskompetenzen, stellt Ziele und Strategien im Zusammenhang mit ihrer Förderung dar und möchte zur Umsetzung konkreter Maßnahmen und Initiativen motivieren. Der Aufbau orientiert sich an dem Weg, den Bildungsorganisationen gehen können, um sich zu Future-Skills-Organisationen zu entwickeln, welcher im Rahmen der Future Skills Journey des Stifterverbandes von Gehrs et al. (2024) beschrieben wurde.

Der erste Schritt besteht in der Beantwortung der Frage *Warum Future Skills?* im Sinne einer Selbstvergewisserung hinsichtlich des grundlegenden Bildungsverständnisses innerhalb einer Organisation. Zur Klärung der zweiten Frage *Was konkret sind Future Skills und was ist das Neue?* werden der Stand der Forschung und Erkenntnisse zu Future Skills in aller Kürze zusammengefasst und um die Ergebnisse dreier empirischer Studien ergänzt, die im Rahmen des Verbundprojekts Future Skills.Applied durchgeführt wurden. Die Antwort auf die dritte Frage *Wie fördern und integrieren wir Future Skills?* umfasst die Darstellung der Möglichkeiten und der gewählten Strategie zur curricularen Verankerung und Integration von Future Skills in die Lehre. Im *Fazit* mündet der Prozess in eine hochschulspezifische Definition und ein Verständnis von Future Skills, das auf einer (mit-)gestaltungsorientierten, kritisch-reflexiven und zuversichtlichen Grundhaltung basiert.

---

<sup>1</sup> Im Handlungsrahmen werden Future Skills mit Weinert (2001) als erlernbare Handlungskompetenzen zur (am besten selbstregulierten) Bewältigung kontextspezifischer Anforderungen verstanden.

<sup>2</sup> Synonym verwendet wird hier der Begriff „Zukunftskompetenzen“.

<sup>3</sup> Eine kritische Einordnung der für den Hochschulbereich bedeutsamsten Modelle und Studien bieten Gehrs et al., 2025.

# 1. Warum Future Skills?

Lernen ist immer auf Zukunft ausgerichtet und darauf, Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Darum stimmt es auch, wenn Ehlers (2020) konstatiert: „Zumindest aus bildungswissenschaftlicher Sicht ist die Beschäftigung mit dem Thema *Future Skills* zunächst ein Paradoxon. Skills, eigentlich also *Fähigkeiten* und *Kompetenzen*, sind schon *per se* auf die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen gerichtet.“ (S. VII).

## Zukunft

Zukunft ist allerdings heute ein weit weniger klares Konstrukt als noch vor zwanzig Jahren. Bestand der Zweck von Bildung im Industrie- und im Dienstleistungszeitalter vor allem darin, Lernende auf im Wesentlichen bekannte Aufgaben und eine für große Teile der Bevölkerung vorgezeichnete Zukunft vorzubereiten, befinden wir uns aktuell in einer Zeit des disruptiven Wandels (Gehrs et al., 2025). Die digitale Transformation und die explodierende Menge an Informationen, denen Individuen und Gesellschaften ausgesetzt sind, führen zu Verunsicherung und Überforderung. Dazu kommen gesellschaftliche Herausforderungen wie der demografische Wandel, eine Klimakrise mit deutlich spürbaren Auswirkungen, kriegerische Auseinandersetzungen und zunehmende Gefährdungen unserer demokratischen Grundordnung, die eine hohe Komplexität und Verflechtung aufweisen. Disruptive Entwicklungen wie beispielsweise im Bereich generativer KI erfordern schnelle Veränderungen und Anpassungen an den rasanten, unvorhersehbaren Wandel – und dies setzt Hochschulen, die nach wie vor in achtjährigen Akkreditierungszyklen agieren, unter einen besonderen Druck (ebd.).

## Bildung

Bildung ist in dem mit Future Skills verbundenen, neuen Verständnis jedoch mehr als die Vorbereitung auf eine Welt voller Herausforderungen, denen sich mit entsprechendem Rüstzeug gestellt werden muss. Sie befähigt auch dazu, Chancen und Räume zu erkennen, die sich in unserer Welt eröffnen, und fördert die Kompetenzen, die benötigt werden, um sich bietende Möglichkeiten zu nutzen und das eigene Leben sowie die Gesellschaft, in der wir leben, positiv zu gestalten. Der Kern hochschulischer Bildung liegt in der Unterstützung bei der Rollenfindung der Studierenden als aktiv Gestaltende künftiger Veränderungen – hierfür ist die Entwicklung von Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung und umfassender Handlungsfähigkeit auch in unvorhersehbaren Situationen erforderlich (Wissenschaftsrat, 2015; Gehrs et al., 2024). Eine Organisation mit einem solch zukunftsorientierten Bildungsverständnis schätzt Diversität, Gemeinschaft und Fehlerfreundlichkeit, sie lebt Demokratie, fördert Interdisziplinarität und Innovationsfreudigkeit und sie bestärkt die ihr angehörenden Menschen in ihrer Selbstbestimmung.

## Hochschulische Bildungsziele

Die seit langem immer wieder diskutierten Ziele hochschulischer Bildung – wissenschaftliche Befähigung, Beschäftigungsbefähigung, Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftliches Engagement bzw. demokratischer Bürgersinn –, werden seit über zwanzig Jahren angestrebt (vgl. Wissenschaftsrat, 2000; Hochschulrektorenkonferenz, 2021; Akkreditierungsrat, 2013, Bologna Working Group, 2005), sind im Grundsatz als gleichwertig zu betrachten und stellen ein Versprechen der Hochschulen an die Gesellschaft und an ihre Studierenden dar. In der Realität allerdings stehen die wissenschaftliche und die Beschäftigungsbefähigung nach wie vor im Zentrum der Curricula (Gehrs et al., 2025), während Persönlichkeitsentwicklung und Bürgersinn für gesellschaftliches Engagement aktuell noch nicht in gleicher Weise in der Hochschullehre adressiert werden. Aus den vier Bildungszielen sowie aus einem immer wieder erforderlichen Abgleich mit den sich verändernden Lebensrealitäten ist abzuleiten, was genau an einer Hochschule gelebt, gelehrt und gelernt wird, und auch, welche Zukunftskompetenzen in den Fokus gerückt werden.

## Future-Skills-Konzepte

Future-Skills-Konzepte gehen hierbei weiter als frühere Ansätze wie die der Schlüsselkompetenzen, was sich unter anderem in der Integration digitaler und transformativer Kompetenzen, von (demokratischen und diversitätsoffenen) Werthaltungen und der verstärkten Berücksichtigung individueller Selbstbestimmung im Lernprozess zeigt (Horstmann, 2023). Übereinstimmend formulieren existierende Future-Skills-Konzepte eine Persönlichkeitsentwicklung, die von der Reflexion individueller Bedürfnisse genauso geprägt ist wie von sozial-empathischen Werthaltungen. Darüber hinaus greifen alle Frameworks die Umwelt und deren komplexen und dynamischen Wandel als prägenden Rahmen auf und sie betonen einhellig den Bedeutungszuwachs derjenigen Kompetenzen, die KI-Systeme bislang nicht leisten können – das ‚zutiefst Menschliche‘ ist selbst in den Modellen, die sich ausschließlich an den Arbeitsmarkt-Erfordernissen orientieren, besonders im Fokus (Gehrs et al., 2025).

## 2. Was konkret sind Future Skills und was ist das Neue?

Future Skills werden verstanden als Handlungskompetenzen, die sich aus (Fach-) Wissen, Fähigkeiten und Werthaltungen zusammensetzen (siehe auch die Definition im Fazit; vgl. KSAVE-Ansatz, Binkley et al., 2012). Die Bedeutsamkeit einzelner Zukunftskompetenzen unterliegt dynamischen Schwankungen aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und aktueller Trends. Future-Skills-Rahmenwerke haben daher nur eine gewisse Halbwertszeit und sind in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und an veränderte Bedingungen und Anforderungen anzupassen.

### Stand der Forschung

Ehlers (2022) hat die zum Zeitpunkt seiner Untersuchung für Deutschland verfügbaren 13 empirischen Future-Skills-Studien verglichen. Als Bezugspunkt diente das Ergebnis einer dieser Studien, nämlich das von ihm entwickelte Triple-Helix-Konzept der Future Skills (Ehlers, 2020), dessen 17 Profile er als Rahmenmodell versteht. Dabei hat er unter den für einzelne Zukunftskompetenzen verwendeten 252 Begrifflichkeiten eine Häufung in den Bereichen Selbstkompetenz, Lernkompetenz, Digitalkompetenz, Design Thinking-Kompetenz, Kooperations- und Kommunikationskompetenz gefunden.

Einen Überblick über die Vielzahl der international verfügbaren Rahmenwerke bietet die Metastudie von Kotsiou et al. (2022). 99 Frameworks für Future Skills wurden untersucht und die insgesamt 341 zur Bezeichnung einzelner Future Skills verwendeten Begriffe wurden in 9 Meta-Kategorien geclustert (in Klammern jeweils in eigener Übersetzung): Higher-order thinking skills (Fähigkeiten zum Denken höherer Ordnung), Dialogue skills (Dialogfähigkeiten), Digital and STEM literacy (Digitale und MINT-Kompetenzen), Values (Werte), Self-management (Selbstmanagement), Lifelong learning (Lebenslanges Lernen), Enterprise skills (Unternehmerische Fähigkeiten), Leadership (Führung), Flexibility (Flexibilität).

### Empirische Studien

Mit dem Ziel einer ersten Annäherung an ein für Hochschulen für Angewandte Wissenschaften valides Modell für Future Skills auf Basis eines multiperspektivischen Ansatzes wurden drei empirische Studien zu Zukunftsthemen und Future Skills durchgeführt: eine Online-Befragung von Unternehmensvertreter\*innen (Gehrs, 2022), qualitative Interviews und ein an die Ergebnisse anschließender Online-Fragebogen mit Lehrenden (Gehrs, 2023) und eine Online-Befragung Studierender (Gehrs, 2024). Neben vielen Gemeinsamkeiten, z.B. zur überragenden Bedeutsamkeit des Zukunftsthemas *Digitalisierte (Arbeits-)Welt*, konnte auch einige Unterschiede zwischen den drei befragten Gruppen festgestellt werden.

## Zukunftsthemen

Die nachstehende Tabelle zeigt die Rangfolge der Zukunftsthemen nach ihrer durchschnittlichen Bedeutsamkeit für die drei befragten Stichproben. Besonders starke Abweichungen im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen sind farblich hervorgehoben. Einige Unterschiede lassen sich durch die verschiedenen Befragungszeitpunkte und schnellen dynamischen Entwicklungen erklären, z.B. für die Themen ‚Künstliche Intelligenz‘ und ‚Politische Veränderungen/Populismus‘.

Unternehmensvertreter*innen (n=200) März–Mai 2022	Lehrende (n=323) Januar 2023	Studierende (n=1.310) November–Dezember 2023
Digitalisierte (Arbeits-)Welt	Digitalisierte (Arbeits-)Welt	Digitalisierte (Arbeits-)Welt
Cybersicherheit / Datenschutz	Nachhaltigkeit / Klimawandel	Nachhaltigkeit / Klimawandel
Nachhaltigkeit / Klimawandel	Interdisziplinarität	Gesundheit
Energieversorgung	Cybersicherheit / Datenschutz	Energieversorgung
Gesundheit	Energieversorgung	Cybersicherheit / Datenschutz
Künstliche Intelligenz	Robotik / Automatisierung	Künstliche Intelligenz
Diversität	Künstliche Intelligenz	Politische Veränderungen / Populismus
Politische Veränderungen / Populismus	Internationalisierung / Globalisierung	Internationalisierung / Globalisierung
Robotik / Automatisierung	Gesundheit	Robotik / Automatisierung
Pandemien / andere Bedrohungen	Politische Veränderungen / Populismus	Interdisziplinarität
Internationalisierung / Globalisierung	Diversität	Diversität
	Pandemien / andere Bedrohungen	Pandemien / andere Bedrohungen

MW um 0,2–0,29 größer als die anderen Gruppen	MW um 0,2–0,29 kleiner als die anderen Gruppen
MW um 0,3–0,39 größer als die anderen Gruppen	MW um 0,3–0,39 kleiner als die anderen Gruppen
MW um 0,4–0,49 größer als die anderen Gruppen	MW um 0,4–0,49 kleiner als die anderen Gruppen
MW um >0,5 größer als die anderen Gruppen	MW um >0,5 kleiner als die anderen Gruppen

Tabelle 1: Bedeutsamkeit von *Zukunftsthemen* im Vergleich Unternehmen – Lehrende – Studierende

## Future Skills

Zur Untersuchung der Bedeutsamkeit konkreter Future Skills für die verschiedenen Gruppen wurde mit unterschiedlichen Befragungsmodi und Skills-Sets operiert. In der zuerst durchgeführten Unternehmensbefragung kamen die leicht modifizierten Future Skills-Kategorien von Ehlers (2020) zum Einsatz, während in der Lehrenden- und Studierendenbefragung das aus einer qualitativen Interview-Vorstudie abgeleitete Skills-Set verwendet wurde.

Die nachstehende Grafik zeigt die Überschneidungen und Unterschiede in der Bedeutsamkeitseinschätzung konkreter Future Skills zwischen Studierenden, Lehrenden und Unternehmensvertreter\*innen. Insbesondere zwischen Studierenden und Lehrenden lassen sich in vielen Kompetenzbereichen Überschneidungen erkennen.

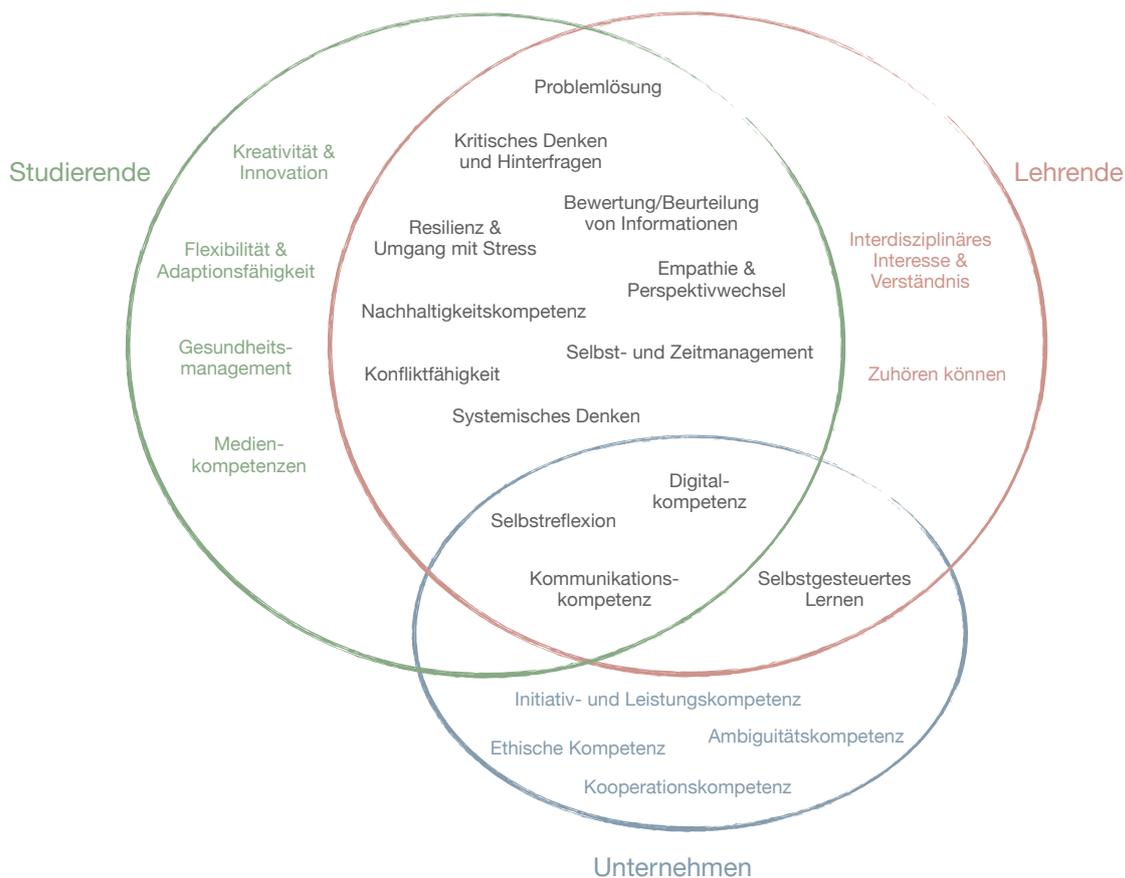


Abbildung 1: Die bedeutsamsten *Future Skills* für Studierende, Lehrende und Unternehmen – Überschneidungen und Unterschiede

## Altes & Neues

Alle verfügbaren Future-Skills-Modelle und Ergebnisse empirischer Studien eint, dass sie viele bereits seit langem bekannte und für wichtig befundene Kompetenzen beinhalten. Diese wurden in der Vergangenheit als ‚Schlüsselkompetenzen‘ (vgl. Orth, 1999) oder ‚überfachliche Kompetenzen‘ (vgl. Czech, 2021) zusammengefasst und fließen nun als diejenigen Future Skills in die neuen Konzepte und Modelle ein, die dem dynamischen Wandel unserer Welt nicht so stark unterliegen. Vielmehr sind sie schon seit langem, auch weiterhin und wahrscheinlich auf lange Sicht bedeutsam, weil sie grundlegende Fähigkeiten, Persönlichkeitsaspekte und Werthaltungen sowie Basisprinzipien von Wissenschaft umfassen.

Neben dem, was man auch als ‚alten Wein in neuen Schläuchen‘ bezeichnen könnte, beinhalten Future Skills jedoch auch Kompetenzen, die in den vergangenen Jahren oder auch in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen haben und wahrscheinlich in Zukunft noch weiter an Bedeutung zunehmen werden. Dazu gehören zum Beispiel Transformationskompetenzen, Kompetenzen zum Umgang mit der zunehmenden Technologisierung/Digitalisierung oder Kompetenzen für ein nachhaltiges Leben. Darüber hinaus lässt sich eine stärkere Betonung von Werten und Haltungen sowie gesellschaftlicher Verantwortung feststellen (Gehrs et al., 2025).

Schließlich ergänzen Future Skills die individuelle Dimension um eine gemeinschaftliche: Während Schlüsselkompetenzen auf das Individuum ausgerichtet waren – passend in einer Zeit der zunehmenden Individualisierung und Selbstoptimierung – beinhaltet das Konzept der Future Skills die Entwicklung gemeinschaftlicher Kompetenzen, da die Transformationen und Herausforderungen, die uns als Gesellschaft künftig erwarten, mehrheitlich gemeinschaftlicher Art sind und auch nur in der Gemeinschaft bewältigt werden können (ebd.).

## Rahmenmodell für Future Skills

Auf Basis umfangreicher Recherchen und der Ergebnisse der empirischen Studien mit verschiedenen Stakeholdern ist das folgende Rahmenmodell für Future Skills (siehe Abbildung auf Seite 9) entstanden, das den aktuellen Stand visualisiert und zeigt, was zum jetzigen Zeitpunkt (Herbst 2025) im Fokus des Interesses und der Aktivitäten steht. Zentral handlungsleitend sind die vier grundlegenden Ziele hochschulischer Bildung: *Persönlichkeitsentwicklung für Resilienz und persönliches Wachstum, Wissenschaftliche Befähigung für Problemlösung und Innovation, Gemeinsinn zur Gestaltung des gesellschaftlichen Wandels und Beschäftigungsbefähigung für den Arbeitsmarkt der Zukunft*. Diese vier Bildungsziele (in den vier Ecken des Rechtecks) bilden zusammen mit zwei Grundwerten, zu denen sich die Hochschule Osnabrück bekennt – *Demokratie* und *Diversität* (oben und unten im Rechteck) – den handlungsleitenden Rahmen und bieten eine grundsätzliche Orientierung dafür, welche Zukunftskompetenzen in den Fokus der Aktivitäten gerückt werden.

Die Future Skills, deren Entwicklung zur Erreichung der Bildungsziele und zum souveränen Umgang mit den übergeordneten Themen beiträgt, werden in vier Kategorien zusammengefasst: *Lernen & Denken, Kommunikation & Kollaboration, Information & Digitalisierung, Gesellschaftliche & Eigenverantwortung*. Die aktuell auf Basis der empirischen Ergebnisse im Fokus stehenden Teilkompetenzen sind im Einzelnen aufgeführt, wobei einerseits kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird und Platz für die Ergänzung weiterer Future Skills bleibt, andererseits das bereits ausgeführte Verständnis eines sich *dynamisch entwickelnden Konzepts* zugrunde gelegt wird, was eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung auf der Ebene der einzelnen Kompetenzen erforderlich macht.

Ausgehend von einem weit gefassten Verständnis von Future Skills eröffnet das Rahmenmodell allen Angehörigen unserer Hochschule die Möglichkeit, sich selbst zu verorten und die mit der Integration gewonnenen Handlungsspielräume konstruktiv zu nutzen. Insbesondere Lehrende und Studierende, aber auch alle Mitarbeitenden, können und sollen das Rahmenmodell als strategische Grundlage für Lehren, Lernen und Handeln verwenden, es bei Bedarf anpassen und erweitern (siehe hierzu auch „Umgang mit dem Rahmenmodell für Future Skills“ auf Seite 10). Nur durch solche partizipative Aneignung kann sich das Modell zu einem lebendigen und dynamischen Instrument hochschulischer Entwicklungsprozesse entfalten.

# Diversität

Persönlichkeitsentwicklung  
für Resilienz und individuelles  
Wachstum

Wissenschaftliche  
Befähigung für Innovation  
und Problemlösung



## FUTURE

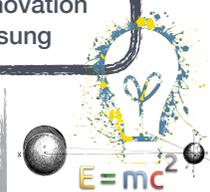
## SKILLS



Gemeinsinn zur Gestaltung  
des gesellschaftlichen  
Wandels

Beschäftigungsbefähigung  
für den Arbeitsmarkt  
der Zukunft

# Demokratie



## Umgang mit dem Rahmenmodell für Future Skills

Das Rahmenmodell für Future Skills ist bewusst dynamisch angelegt und lädt alle Mitglieder der Hochschule dazu ein, sich aktiv mit seinen Inhalten auseinanderzusetzen. Es dient gleichermaßen der individuellen Verortung wie auch der (Weiter-)Entwicklung von Studienprogrammen, Lehrkonzepten und Arbeitsstrukturen. Die Anwendung des Modells erfolgt sinnvollerweise in drei Schritten:

### 1. *Persönliche und kontextuelle Verortung:*

Nutzen Sie das Modell zunächst zur Reflexion Ihrer eigenen Perspektive:

- Wo in dem Modell finde ich mich wieder?
- Welche Bedeutung haben die vier grundlegenden Ziele hochschulischer Bildung (in den vier Ecken des Rahmens) für mich persönlich, aber auch in meinem Studiengang, Fachkontext oder in meiner Abteilung?
- Welche Relevanz haben die zwei Grundwerte (oben und unten im Rahmen) für mich und mein direktes Umfeld an der Hochschule?
- Welche der einzelnen Future Skills (im Rahmeninneren – strukturiert in vier Bereiche) sind für mich persönlich, aber auch für meine Tätigkeit bzw. mein Studium von besonderer Bedeutung? Welche dieser Future Skills bringe ich bereits mit und welche möchte ich noch entwickeln? Welche halte ich für besonders bedeutsam – insbesondere was die Integration in die hochschulische Lehre angeht?

### 2. *Partizipative Weiterentwicklung:*

- Setzen Sie sich aktiv mit dem Rahmenmodell auseinander und passen Sie es entsprechend Ihren eigenen Vorstellungen oder den Anforderungen Ihres Studiengangs bzw. Ihrer Abteilung an.
- Überprüfen Sie, ob Ihnen Zukunftskompetenzen in dem Rahmenmodell fehlen, und ergänzen Sie gerne alle Future Skills, die für Sie persönlich oder Ihr direktes Umfeld an der Hochschule bedeutsam sind. Das Modell enthält Leerstellen „...“, die bewusst Raum für kontextspezifische Erweiterungen lassen.
- Überprüfen Sie, ob Future Skills in dem Modell enthalten sind, die für Sie überflüssig erscheinen, und streichen Sie diese einfach durch.

### 3. *Kollegialer und institutioneller Diskurs:*

- Der gemeinsame Austausch über relevante Zukunftskompetenzen und deren curriculare und institutionelle Integration trägt wesentlich zur Weiterentwicklung der Kompetenzorientierung bei und leistet einen wichtigen Beitrag zur Profilbildung der Hochschule.
- Tauschen Sie sich über bedeutsame Zukunftskompetenzen und Ihr persönliches Verständnis von Future Skills aus – mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, in Lehrveranstaltungen, in Teamsitzungen.

Bei Fragen, Anregungen oder Kritik am Modell steht Ihnen das LearningCenter als zentrale Anlaufstelle gern zur Verfügung.

### 3. Wie fördern und integrieren wir Future Skills?

#### Kompetenzförderung

Die Förderung von Future Skills ist so wie die ihres begrifflichen Vorläufers, der Schlüsselkompetenzen, an vielen Hochschulen in Deutschland ein Bestandteil des Angebots, das sich an Studierende richtet. Die organisatorische Umsetzung zeichnet sich dabei durch eine sehr große Heterogenität – sowohl innerhalb einzelner Hochschulen als auch bezogen auf die gesamte Hochschullandschaft – aus (Enderle et al., 2021). Grundsätzlich kann zwischen *additiven* und *integrativen* Angeboten, die jeweils unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich bringen, unterschieden werden (vgl. Engel et al., 2023). Im Hinblick auf die strukturelle Verankerung von Future Skills an Hochschulen lassen sich als standortunabhängige Herausforderungen die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Future Skills verbunden mit der Identifikation der relevanten Kompetenzen, die Gestaltung passender Lehr- und Lernprozesse, die Entwicklung geeigneter Prüfungs-, Bewertungs- und Rückmeldeformate sowie die sinnvolle organisatorische Einbettung in Verbindung mit der Etablierung von Change Agents benennen (Seidl & Walter, 2025).

#### Good Practices

Im bildungspolitischen und -wissenschaftlichen Diskurs taucht als besonders gelungenes Beispiel für eine weitreichende *curriculare Verankerung* von Future Skills immer wieder der mit einer eigenen Prüfungsordnung versehene MarSkills-Bereich<sup>4</sup> an der Universität Marburg auf. Nach einer umfangreichen Studienreform erwerben alle Studierenden der Bachelorstudiengänge seit dem Wintersemester 2022/23 verpflichtend 18 ECTS-Punkte – davon mindestens 12 in dezentralen Modulen und maximal 6 in Kompetenz-Modulen eines zentralen Angebots (Ribel-Sencan, 2025).

Einen entscheidenden Schritt zur *institutionellen Anerkennung* und *wissenschaftlichen Verankerung* von Future hat die Hochschule Coburg mit der erstmaligen Einrichtung einer Professur für Future Skills am Wissenschafts- und Kulturzentrum vollzogen. Seit April 2024 lehrt dort Prof. Dr. Sophia Frank disziplinenverbindend zu einem breiten Themenspektrum „von New Work bis Meetingkultur“ (Hochschule Coburg, 2024). Diese Professur setzt neue Maßstäbe und unterstreicht die Bedeutung von Future Skills als eigenständiger wissenschaftlicher Disziplin.

Für die Strategie der Hochschule Osnabrück können zwei zentrale Schlüsse gezogen werden:

1. Eine nachhaltige strukturelle Verankerung von Future Skills ist besonders erfolgreich, wenn sie *curricular* in möglichst allen Studiengängen integriert sind. Dies setzt voraus, dass Future Skills als fester Bestandteil in den Studienverlaufsplänen verankert werden, um Studierenden den systematischen

---

<sup>4</sup> <https://www.uni-marburg.de/de/universitaet/lehre/studienstruktur/marskills/was-ist-marskills>

Erwerb dieser Kompetenzen zu ermöglichen. Dabei sind drei Formen der Integration von Future Skills in die Studiengänge anzustreben:

- a. Die *Integration von Future Skills in fachliche Lehrveranstaltungen*: Der Vorteil dieser Form der Integration besteht darin, dass Future Skills direkt mit den fachlichen Inhalten verknüpft werden. Diese Verbindung fördert die Entwicklung zukunftsorientierter Handlungskompetenzen und schafft optimale Voraussetzungen für deren Erwerb, indem sie die Praxisorientierung der Fachinhalte effektiv nutzt.
  - b. Die *Etablierung studiengangspezifischer Future-Skills-Module* in jedem Studiengang: Der Vorteil liegt darin, dass in dem Studiengang die für diesen relevanten Future Skills gezielt gefördert werden, wodurch eine vertiefte und fokussierte Entwicklung dieser Kompetenzen im jeweiligen Studiengang ermöglicht wird.
  - c. Der *Aufbau eines hochschulweiten Angebots* zu Future Skills, das sich in jedem Studiengang mit einem *interdisziplinären Future-Skills-Modul* widerspiegelt: Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in der Förderung von Zusammenarbeit und interdisziplinärem Denken. Studierende entwickeln nicht nur ihre persönlichen Future Skills, sondern erweitern auch ihre Perspektiven, indem sie mit Kommiliton\*innen aus verschiedenen Fachrichtungen interagieren und neue Einsichten gewinnen.
2. Die Anerkennung von Future Skills als Wissenschaftsdisziplin durch hauptamtlich Lehrende stärkt nach außen das Profil der Hochschule und unterstützt nach innen notwendige Transformationsprozesse. Einerseits positioniert sie die Hochschule als Vorreiterin in der Ausbildung von Zukunftskompetenzen. Andererseits fördert sie intern innovative Lehr- und Prüfungsformate, die Weiterentwicklung von Studiengängen sowie die Veränderung von Rollen im Lehr-Lernprozess. Darüber hinaus schafft sie eine wissenschaftliche Grundlage für die kontinuierliche Erforschung und evidenzbasierte Weiterentwicklung der Future-Skills-Lehre. Die Lehrveranstaltungen – einschließlich der im interdisziplinären Future-Skills-Modul – werden hauptsächlich von hauptamtlichen Lehrenden ausgestaltet und durchgeführt, womit die Deutungshoheit der Future Skills bei den Lehrenden verbleibt und ein enger Bezug zu den Fachdisziplinen entsteht.

## Ziel & Strategie der Hochschule Osnabrück

Die mit dem Ziel der Etablierung von Future Skills als profilbildendes Merkmal der Hochschule Osnabrück verbundene Strategie zielt auf eine curriculare Verankerung in allen Bachelorstudiengängen ab. Perspektivisch wird angestrebt, dass alle Bachelorstudierenden mindestens 15 ECTS-Punkte im Bereich Future Skills erwerben. Dies kann auf unterschiedlichen Wegen realisiert werden: durch den Besuch *fachlicher Lehrveranstaltungen*, in die Future Skills bereits integriert sind oder im Zuge struktureller Anpassungen durch die Lehrenden integriert werden; durch die Absolvierung spezifischer *disziplinärer Module*, deren Ausgestaltung den einzelnen Studiengängen obliegt; und/oder durch die Teilnahme am hochschulweit angebotenen *interdisziplinären Modul Future Skills*.

Die Lehrenden werden dabei unterstützt, Future Skills in ihre bestehenden Lehrveranstaltungen zu integrieren. *Fachlehrveranstaltungen*, die im Hinblick auf die Förderung von Zukunftskompetenzen weiterentwickelt werden, sollen – ebenso wie bereits bestehende fachliche Lehrveranstaltungen mit entsprechender Ausrichtung – mit einem Future-Skills-Label versehen werden, sofern sie den zugrunde liegenden Qualitätskriterien entsprechen. Bei diesen Veranstaltungen handelt es sich um eine Form *integrativer* Förderung. Das Label bildet zugleich die Grundlage dafür, dass die betreffenden Lehrveranstaltungen auch für Studierende anderer Studiengänge geöffnet werden können.

Für die *disziplinären Module* entscheiden die Verantwortlichen der jeweiligen Studiengänge, welche Future Skills aus ihrer Fachperspektive als besonders relevant gelten und welche Zukunftsthemen behandelt werden sollen. Auch hierbei handelt es sich um eine *integrative* Form der Förderung innerhalb des jeweiligen Fachcurriculums, die idealerweise durch hochschuldidaktische Lehrentwicklungsangebote begleitet wird.

Das *interdisziplinäre Modul Future Skills* wird vom LearningCenter in Zusammenarbeit mit Fachlehrenden geplant, koordiniert und sukzessive auf- und ausgebaut. Es stellt ein Novum an der Hochschule Osnabrück dar, weil es als Modul (mit 5 ECTS kreditiert) nicht wie üblicherweise deckungsgleich mit einer einzelnen Lehrveranstaltung plus einer Prüfungsleistung ist. Stattdessen werden unterschiedlich umfangreiche Veranstaltungsformate angeboten, die *integrativ* oder *additiv* sein können. Es kann sich um Lehrveranstaltungen handeln, die als Teil des regulären Lehrangebots im Curriculum eines bestimmten Studiengangs bereits existieren und für Studierende im Rahmen des Future-Skills-Moduls geöffnet werden. Das Angebot umfasst auch (neu konzipierte) interdisziplinäre Lehrveranstaltungen ohne konkreten Bezug zu einem bestimmten Fach, die den Erwerb eines oder mehrerer Future Skills durch die Beschäftigung mit Zukunftsthemen oder gezielte methodische Formate fördern. Daneben werden auch Teile des additiven StudiumPlus-Angebots in das neue Future-Skills-Modul überführt. Das konkrete Programm wird für jedes Semester neu festgelegt. Erfolgreiche, gut evaluierte und nachgefragte Veranstaltungen werden beibehalten, während das Angebot kontinuierlich um neue Formate erweitert wird, um den dynamischen Veränderungen von Future Skills gerecht zu werden. Darüber hinaus wird angestrebt, Communities of Practice zu etablieren, in denen die Lehrenden der Hochschule Osnabrück sich gegenseitig im Rahmen von kollegialem Feedback und Peer-to-Peer-Beratung dabei unterstützen, Future Skills in ihre Lehre zu integrieren, eigene inhaltliche Schwerpunkte zu setzen und neue Lehr-Lern-Formate zu entwickeln. Dadurch können die Lehrenden auch das interdisziplinäre Future-Skills-Modul maßgeblich mitgestalten. Begleitet werden sollen diese Maßnahmen von einem hochschulweiten Diskurs über Future Skills, um die Auseinandersetzung mit Zukunftskompetenzen auf allen Ebenen zu fördern.

## Für Studierende

Das interdisziplinäre Future-Skills-Modul zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass *Studierende* selbstbestimmt ihr eigenes Future-Skills-Portfolio entwickeln können, indem sie im Verlauf ihres gesamten Bachelorstudiums aus einem vielfältigen Angebot an zentralen und dezentralen Lehrveranstaltungen, Mikrolerneinheiten sowie digitalen Selbstlernkursen in unterschiedlichen Umfang (Workload und ECTS-Äquivalent) frei wählen können. Im interdisziplinären Future-Skills-Modul erfolgt keine Notenvergabe – Lernfortschritt und Kompetenzzuwachs werden durch (Selbst-)Reflexionen im SkillsBook, einer neuen Prüfungsform, dokumentiert. Die Struktur des Moduls trägt dem Wunsch vieler Studierender nach einer stärkeren Individualisierung und Flexibilisierung des Studiums Rechnung und fördert Selbstbestimmung und Reflexionskompetenz. Studierende als eine äußerst heterogene Gruppe können das Future-Skills-Angebot selbst aktiv mitgestalten, indem sie eigene Ideen für Themen, Inhalte und Formate einbringen und ggf. im Sinne von Peer-Learning selbst umsetzen. Auch für die Gruppe internationaler Studierender wird perspektivisch ein Angebot in englischer Sprache angestrebt.

## Für Lehrende

Für *Lehrende* eröffnet das interdisziplinäre Future-Skills-Modul einen Gestaltungsspielraum, der es ermöglicht, mit innovativen Inhalten und didaktischen Formaten zu experimentieren sowie in interdisziplinären Kooperationen zu arbeiten und Lehrformate/-inhalte neu zu entwickeln. Zukunftskompetenzen können am besten in Lernsituationen mit konkreten und realen Bezügen zu (Fach-)Themen entwickelt werden. Es hat sich gezeigt, dass die empfundene Nähe zum eigenen Fach mit der Bedeutsamkeitseinschätzung von Future Skills durch Lehrende stark korreliert ist (Gehrs, 2023). Daher ist es besonders wichtig, dass Fachlehrende das Angebotsportfolio innerhalb des interdisziplinären Moduls ‚Future Skills‘ durch die Einbindung von fachgebundenen sowie fachübergreifenden Lehrformaten und -inhalten bereichern. Darüber hinaus können Lehrpersonen diesen neuen Raum dazu nutzen, ihre eigene Rolle als Lehrende\*r zu reflektieren und schrittweise im Einklang mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (2022) um das Element des „akademischen Mentorats“ (ebd., S. 10) zu erweitern. Dieser Wandel fördert den Übergang von dozentenorientierter Lehre hin zu studierendenorientiertem Lernen.

Durch ihr Engagement in den neuen Modulen und die Übernahme von Verantwortung für einzelne Kompetenzbereiche sowie deren Weiterentwicklung in Forschung und Lehre können die hauptamtlich Lehrenden das Rahmenmodell für Future Skills und das konkrete Lehrangebot aktiv mitgestalten. Damit leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur fundierten Weiterentwicklung von Zukunftskompetenzen an der Hochschule Osnabrück.

## Fazit

Future Skills sind ein dynamisches Konstrukt, für das bislang keine allgemeingültige Definition vorliegt und um das trefflich gestritten werden kann.

Die finale Definition und das damit verbundene Verständnis von Future Skills, das diesem Handlungsrahmen zugrunde liegt, sind das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses, dessen entscheidende Stationen neben einer Analyse der aktuellen Literatur drei empirische Befragungen (von Studierenden, Lehrenden und Unternehmen) waren. Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit haben zu einer Schärfung und Konkretisierung erheblich beigetragen. Ebenso wichtig waren der regelmäßige Austausch in der Fachcommunity (u.a. im Fachausschuss Future Skills der Gesellschaft für Schlüsselkompetenzen sowie in der Future Skills Journey des Stifterverbandes), die intensive kollaborative Arbeit an mehreren Publikationen zu Future Skills und hochschulübergreifende Diskussionen im Rahmen des nds. Verbundprojekts Future Skills.Applied.

### Definition und Verständnis von Future Skills

*Future Skills verstehen wir als einen sich dynamisch verändernden Dreiklang aus (Fach-) Wissen, Können und Werthaltungen, der Menschen befähigt, sich interessiert und wissenschaftlich reflektierend mit der komplexen, von Unsicherheiten geprägten und sich stetig wandelnden Welt auseinanderzusetzen und ihre Zukunft kreativ, kooperativ und verantwortungsvoll mitzugestalten.*

*Future Skills sind insbesondere inter- und transdisziplinär bedeutsame Handlungskompetenzen, die aus der Perspektive einzelner Studiengänge bereits fachimmanent sein können, einen individuellen wie auch gemeinschaftlichen Umgang mit transformativen Herausforderungen ermöglichen, und in einem Lernprozess entwickelt werden können.*

Future Skills umfassen mehr als nur die Vorbereitung auf den Umgang mit unvorhersehbaren Herausforderungen. Future Skills zu erwerben bedeutet, einen optimistischen Blick auf die Zukunft zu entwickeln und eigene Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, um aktiv an gesellschaftlichen Veränderungen teilzunehmen und die Welt von morgen mitzugestalten. Future Skills zu besitzen bedeutet, über ein hohes Maß an empathischer wie kritischer Reflexion zu verfügen – sowohl im Hinblick auf die eigene Person als auch auf andere Menschen, Situationen und Informationen. Zudem geht es darum, eine Haltung zu entwickeln, die nicht nur zur Lösung von Problemen beiträgt, sondern auch kreative Innovationen ermöglicht. Future Skills zu leben bedeutet, Diversität in all ihren Facetten wertzuschätzen, sich für demokratische Grundwerte einzusetzen und ein Leben lang Lernende\*r zu sein. Diese Prinzipien gelten nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für Organisationen, die sich als Future-Skills-Organisationen verstehen.

## Literatur

- Akkreditierungsrat (2013): Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung.  
[https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/AR\\_Beschluss\\_Regeln\\_Studiengaenge\\_Systemakkreditierung\\_2013.02.20\\_Drs.20-2013.pdf](https://www.akkreditierungsrat.de/sites/default/files/downloads/2019/AR_Beschluss_Regeln_Studiengaenge_Systemakkreditierung_2013.02.20_Drs.20-2013.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., Rumble, M. (2012). Defining 21<sup>st</sup> Century Skills. In Griffin, P., McGaw, B., Care, E. (2012), Assessment and Teaching of 12<sup>th</sup> Century Skills, S. 17–66. Springer.
- Bologna Working Group (2005). A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area 2005.  
[https://ehea.info/media.ehea.info/file/WG\\_Frameworks\\_qualification/71/0/050218\\_QF\\_EHEA\\_580710.pdf](https://ehea.info/media.ehea.info/file/WG_Frameworks_qualification/71/0/050218_QF_EHEA_580710.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Czech, Henning (2021). Der Osnabrücker Handlungsrahmen für Kompetenzorientierung in Studium und Lehre 2.0 – ein Überblick. In: Mayer, Frank, Czech, Henning, Knips, Julia (Hrsg.). Studienerfolg nachhaltig fördern – Beiträge des LearningCenters der Hochschule Osnabrück. Hochschule Osnabrück, S. 18–29. [https://opus.hs-osnabrueck.de/frontdoor/deliver/index/docId/2336/file/Voneinander\\_Lernen\\_Juli\\_2021\\_oA.pdf](https://opus.hs-osnabrueck.de/frontdoor/deliver/index/docId/2336/file/Voneinander_Lernen_Juli_2021_oA.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Ehlers, Ulf-Daniel (2022). Future Skills im Vergleich. Zur Konstruktion eines allgemeinen Rahmenmodells für Zukunftskompetenzen in der akademischen Bildung.  
<https://next-education.org/de/research-series/future-skills-metaanalyse/> (letzter Zugriff: 07.10.2025)
- Ehlers, Ulf-Daniel (2020): Future Skills. Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-29297-3> (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Enderle S., Kunz, A. M., Lehner, A. (2021) Das Schlüsselqualifikationsangebot an deutschen Universitäten – Empirische Befunde. Weinheim: Beltz Juventa.
- Engel, Anna Maria, Wanninger, Katrin, Czech, Henning (2023). Wege zur Förderung überfachlicher Kompetenzen von Studierenden. In: Mayer, Frank, Czech, Henning (Hrsg.). Innovative Lehr- und Lernkonzepte an der Hochschule Osnabrück – Einblicke in ausgewählte Innovation-Plus-Projekte der Förderrunden I und II. Hochschule Osnabrück, S. 66–97. [https://opus.hs-osnabrueck.de/frontdoor/deliver/index/docId/3798/file/Band\\_4\\_Januar\\_2023\\_oA.pdf](https://opus.hs-osnabrueck.de/frontdoor/deliver/index/docId/3798/file/Band_4_Januar_2023_oA.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025)
- Gehrs, Vera (2024): Zukunftsthemen und Future Skills aus der Perspektive der Studierenden der Hochschule Osnabrück. <https://www.hs->

- [osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Future\\_Skills\\_Applied/Ergebnisbericht\\_Futur.A\\_Studierendenbefragung\\_1.pdf](https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Future_Skills_Applied/Ergebnisbericht_Futur.A_Studierendenbefragung_1.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Gehrs, Vera (2023): Zukunftsthemen und Future Skills aus der Perspektive der Lehrenden der Hochschule Osnabrück. [https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Future\\_Skills\\_Applied/Ergebnisbericht\\_Future\\_Skills.Applied\\_Lehrende.pdf](https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Future_Skills_Applied/Ergebnisbericht_Future_Skills.Applied_Lehrende.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Gehrs, Vera (2022): Zukunftsthemen und Future Skills aus der Perspektive niedersächsischer Unternehmen. [https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Future\\_Skills\\_Applied/Futur.A\\_Ergebnisbericht\\_Unternehmensbefragung\\_Future\\_Skills\\_\\_1\\_.pdf](https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Future_Skills_Applied/Futur.A_Ergebnisbericht_Unternehmensbefragung_Future_Skills__1_.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Gehrs, V., Matthes, W., Müller, E., Reale, M., Ribel-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. Beltz Juventa, S. 15–45. <https://www.beltz.de/fachmedien/erziehungswissenschaft/produkte/details/54002-future-skills-an-hochschulen-ein-spannungsfeld.html> (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Gehrs, V., Matthes, W., Annas, P., Bertram, J., Bültemeier, A., Buske, R., Geßler, A., Hauter-Heinke, I., Le Thi, T. V., Mensching, S., Schätzle, C., Starkmann, A., Zeaiter, S. (2024). Future Skills – Warum? Was? Wie? Der Weg zur Future-Skills-Organisation. Impulspapier. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. [https://www.stifterverband.org/medien/future\\_skills\\_warum\\_was\\_wie#:~:text=In%20dem%20im%20Oktober%202024,Future%2DSkills%2DOrganisationen%20weiterzuentwickeln](https://www.stifterverband.org/medien/future_skills_warum_was_wie#:~:text=In%20dem%20im%20Oktober%202024,Future%2DSkills%2DOrganisationen%20weiterzuentwickeln) (letzter Zugriff: 07.10.2025)
- Hochschule Coburg (2024, 9. August). Neue Professorin für Future Skills: von New Work bis Meetingkultur. <https://www.hs-coburg.de/news/neue-professorin-fuer-future-skills-von-new-work-bis-meetingkultur/> . (letzter Zugriff: 07.10.2025)
- Hochschulrektorenkonferenz (2021): Der deutsche Hochschulqualifikationsrahmen - Theorie und Praxis. [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-03-Studium/02-03-02-Qualifikationsrahmen/Der\\_deutsche\\_Hochschulqualifikationsrahmen\\_-\\_Theorie\\_und\\_Praxis\\_\\_1-2021\\_01.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-03-Studium/02-03-02-Qualifikationsrahmen/Der_deutsche_Hochschulqualifikationsrahmen_-_Theorie_und_Praxis__1-2021_01.pdf) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Horstmann, N. (2023). Bildung für die Zukunft? Förderung von Future Skills in der Hochschullehre. CHE Impulse Nr. 13. <https://www.che.de/download/future-skills-2023/> (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Kotsiou, A., Fajardo-Tovar, D. D., Cowhitt, T., Major, L. & Wegerif, R. (2022). A scoping review of Future Skills frameworks, Irish Educational Studies, 41:1, 171-186, DOI: [10.1080/03323315.2021.2022522](https://doi.org/10.1080/03323315.2021.2022522) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Orth, Helen (1999): Schlüsselqualifikationen an deutschen Hochschulen: Konzepte, Standpunkte und Perspektiven. Berlin: Luchterhand.

- Ribel-Sencan, Viktoria (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. Beltz Juventa, S. 153–167.  
<https://www.beltz.de/fachmedien/erziehungswissenschaft/produkte/details/54002-future-skills-an-hochschulen-ein-spannungsfeld.html> (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Seidl, T., Walter, C. (2025). Implementierung von Future Skills an der Hochschule – Herausforderungen und Good-Practice-Beispiele. In: Dippelhofer, S., Matthes, W., Salzmann, S., Schork, S. (Hrsg.). Future Skills an Hochschulen: Ein Spannungsfeld. Beltz Juventa. S, 88–92.  
<https://www.beltz.de/fachmedien/erziehungswissenschaft/produkte/details/54002-future-skills-an-hochschulen-ein-spannungsfeld.html> (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Stifterverband & McKinsey (2021): Future Skills 2021 - 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. [www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021](http://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021) (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Stifterverband/McKinsey (2018). Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen. Future Skills-Diskussionspapier Nr. 1.  
<https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen> (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Weinert, Franz E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: ders. (Hrsg.). Leistungsmessung in Schulen. Beltz, S. 17–32.
- Wissenschaftsrat (2022): Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre. <https://doi.org/10.57674/q1f4-g978> (letzter Zugriff: 07.10.2025).
- Wissenschaftsrat (2015): Empfehlungen zum Verhältnis von Hochschulbildung und Arbeitsmarkt. Zweiter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels.  
<https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4925-15> (letzter Zugriff: 07.10.2025)
- Wissenschaftsrat (2000): Empfehlungen zur Einführung neuer Studienstrukturen und -abschlüsse (Bakkalaureus/Bachelor – Magister/Master) in Deutschland. [https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4418-00.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4418-00.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (letzter Zugriff: 07.10.2025)