



**Hochschulforum**  
Digitalisierung

DISKUSSIONSPAPIER NR. 37 / MAI 2025

# Die Haltung, Zukunft zu gestalten: Ein Plädoyer für das Future Mindset

---

In ihrem Beitrag führen die Autorinnen Johanna Leifeld, Anne Prill und Emily Fröse an ihr Konzept des „Future Mindset“ heran. Ausgehend von der Idee der „Future Skills“ beschäftigen sich die Autorinnen mit der Frage, welche Haltung erforderlich ist, um in einer ungewissen Zukunft bestehen und erlernte Kompetenzen gewinnbringend einsetzen zu können. Mithilfe diverser Modelle wird sowohl die professionelle als auch die persönliche Weiterentwicklung behandelt. Adressiert werden Studierende, Lehrende, Hochschul-Mitarbeitende sowie die breite Gesellschaft gleichermaßen.

## **Autorinnen**

Emily Fröse, Hochschulforum Digitalisierung (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

Johanna Leifeld, Hochschulforum Digitalisierung (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

Anne Prill, Hochschulforum Digitalisierung (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

---

## 1 Was, wenn zukunftsorientiertes Denken an Hochschulen fest verankert wäre?

### Ein Gedankenexperiment

Hochschulen sind Orte, an denen Zukunft nicht nur bedacht, sondern gestaltet wird. Orte, an denen der Blick nach vorne keine Ausnahme, sondern Regel ist. Lehre wird nicht als Pflichtveranstaltung, sondern als gemeinsames Entdecken verstanden. Es gibt Räume für kollektives Nachdenken, für spielerisches Scheitern und gemeinsames Weiterentwickeln. Studierende, Lehrende, Forschende, Mitarbeitende – sie begegnen einander nicht in starren Rollen, sondern als Mitgestalter:innen einer lernenden Organisation. Lehrende verstehen sich nicht als allwissende Wissensvermittler:innen, sondern als Wegbegleiter:innen auf Augenhöhe. Sie schaffen Räume, in denen auch sie lernen – im Dialog, im Zweifel, im gemeinsamen Erkunden. Zukunftsrelevante Kompetenzen wie kritisches Denken, digitale Mündigkeit, ethisches Handeln und kreative Problemlösung werden nicht nur gelehrt, sondern mit den Studierenden entwickelt. Nicht als abstraktes Lernziel, sondern als gelebte Praxis in einer sich wandelnden Welt.

Vieles von dem hier skizzierten wird vereinzelt längst gedacht und gelebt. Und doch ist es noch nicht selbstverständlich, nicht flächendeckend, nicht fest verankert. Während Future Skills in aller Munde sind und darüber diskutiert wird, wie sie vermittelt, erworben und geprüft werden können, bleibt die innere Dimension – die wir das Future Mindset nennen – oft unbeachtet. Dabei liegt hier der Schlüssel: der Einstellung, mit der wir der Zukunft begegnen. Und diese ist mindestens genauso bedeutend, wie die Fähigkeiten, die wir beherrschen.

Multiple Krisen, Umbrüche und Innovationen machen es unmöglich, die Zukunft zu greifen und vorherzusehen, was uns erwartet. Diese Unsicherheit zeigt sich auch in Studien, die sich mit den Sorgen und Zukunftsängsten junger Menschen befassen.<sup>1</sup> Mit den Future Skills vermitteln wir Fähigkeiten, von denen wir meinen, sie in Zukunft zu benötigen. Dabei bereiten wir uns auf eine Zukunft vor, von der wir nicht wissen, wie sie sein wird und welche Fähigkeiten gebraucht werden. Aus dieser Erkenntnis heraus entsteht die Notwendigkeit eines Future Mindset. Eine Haltung, die uns durch unvorhersehbare Zeiten trägt. Dazu gehört, erlernte Future Skills in unerwarteten Szenarien auf kreative Weise nutzbar zu machen und sie als Werkzeuge zu begreifen – wie Hammer und Meißel eines Bildhauers. Was wir mit ihnen formen, hängt vom Future Mindset ab. Denn auch mit den besten Werkzeugen, aber ohne eine Vorstellung davon, was entstehen soll, bleibt der Stein roh. Wir müssen in der Lage sein, erlernte Fähigkeiten in unbekanntem Situationen interpretieren zu können, Ungewissheit als Interpretationsfreiheit zu betrachten und Skills, wenn nötig, umzudeuten und anzupassen. Wir erweitern die Idee der Future Skills um eine Einstellung, die aus Unvorhersehbarkeit Kreativität schöpft und Veränderung mit Flexibilität begegnet. Eine innere Haltung gegenüber äußeren Einflüssen.

---

1 Die Studie [Jugend in Deutschland](#) dokumentiert seit 2020 die Ängste junger Menschen. 2024 gehören unter anderem Inflation, Armut, Krieg sowie die Spaltung der Gesellschaft dazu. Zudem sei bei den Jugendlichen eine starke Verunsicherung erkennbar sowie ein Vertrauensverlust in die Kontrolle über persönliche und gesellschaftliche Lebensbedingungen. Auch die [Shell Jugendstudie 2024](#) zeigt die Ängste junger Menschen auf. Es zeige sich aber auch steigendes politisches und gesellschaftliches Engagement und ein Aufwärtstrend bei Bildungsabschlüssen.

Deshalb ist es entscheidend, dass Hochschulen sich mit der Frage beschäftigen, wie zukunftsorientiertes Denken gestärkt werden kann. Je eher wir beginnen, die eigene Haltung zu reflektieren und weiterzuentwickeln, desto besser können wir die Fähigkeiten entfalten, die es in einer sich ständig wandelnden Welt braucht.

## An wen wir uns mit dem Text richten

Mit unserem Konzept stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt, nicht bloß seine Fähigkeiten. Geht es um die Vermittlung von Future Skills, bilden Studierende in der Regel die zentrale Zielgruppe ab, der es Fähigkeiten zu vermitteln gilt. Sprechen wir über ein Future Mindset, möchten wir diesen Blick erweitern, denn damit verfolgen wir die Idee einer gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, von der jede:r profitiert. Wir richten unsere Aufmerksamkeit auf den Hochschulbereich und möchten daher Studierende und Lehrende gleichermaßen ansprechen und ermutigen, gemeinsam und voneinander zu lernen.

Erwarten wir von Studierenden, sich auf eine unsichere Zukunft vorzubereiten, flexibel zu bleiben und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, muss diese Erwartung gleichermaßen für Lehrende gelten. Ein Future Mindset bedeutet, Veränderung nicht nur zu tolerieren, sondern als Chance zu begreifen, und Unsicherheiten nicht als Hindernis, sondern als Möglichkeit für Innovation. Um Studierende dazu zu ermutigen, sollten Lehrende diese Haltung selbst verkörpern. Denn Future Skills lassen sich nicht rein theoretisch vermitteln – sie müssen erlebbar sein. Wer Studierende also dabei unterstützen will, ein Future Mindset zu entwickeln, sollte dies vorleben. Das bedeutet nicht, dass Lehrende von vornherein alles perfekt beherrschen müssen. Eine offene, neugierige Haltung gegenüber Veränderung, Unsicherheit und lebenslangem Lernen ist aber essenziell.

---

## 2 Wie Future Skills und Future Mindset zusammenhängen

### Ein Blick in die Forschung: Future Skills Frameworks

Das Konzept der Future Skills zielt darauf ab, Menschen mit Kompetenzen auszustatten, die gebraucht werden, um in einer dynamischen, digitalen und zunehmend komplexen Welt erfolgreich zu sein. Was dabei auf den ersten Blick klar wirkt, ist gar nicht so einfach zu fassen. Umso besser, dass sich bereits intensiv damit beschäftigt wird, welche Future Skills relevant sind und was das für Lehre und Lernen an Hochschulen bedeutet (vgl. Ehlers, 2020; Ehlers et al, 2024; European Commission, 2020; Horstmann, 2023; Stifterverband, 2019, 2020). Allein in Deutschland stößt man auf eine Vielzahl an Frameworks und Veröffentlichungen, die Future Skills und ihre Auswirkungen auf Hochschulen beschreiben und mögliche Herangehensweisen diskutieren. Der „Future Skills“-Kompetenzrahmen des Stifterverbands fokussiert sich auf Kompetenzen, die in den nächsten Jahren für die Arbeitswelt und gesellschaftliche Teilhabe zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Die Kompetenzen werden dabei in drei Kategorien unterteilt: technologische Kompetenzen, digitale Schlüsselkompetenzen und klassische Kompetenzen (Stifterverband, 2020).

Ulf Ehlers (2020) ordnet Future Skills in drei Kompetenzfelder ein: Das individuell-entwicklungsbezogene Kompetenzfeld behandelt die Fähigkeit des Einzelnen, sich flexibel anzupassen, weiterzuentwickeln und die Arbeits- und Lebenswelt von morgen aktiv mitzugestalten. Dazu gehört auch, sich als Teil von Gemeinschaften zu organisieren und Herausforderungen effektiv zu bewältigen. Es stehen Fähigkeiten wie Selbstreflexion, Lernbereitschaft und Werteorientierung im Fokus. Auch Aspekte wie selbstbestimmtes, autonomes Handeln, Leistungsbereitschaft, der Umgang mit Unsicherheit und Ambiguität sowie ethische Kompetenzen werden berücksichtigt.

Individuell-objektbezogene Kompetenzen betreffen den Umgang mit spezifischen Aufgaben oder Themen. Diese Fähigkeiten umfassen ein kreatives, agiles und analytisches Handeln sowie tiefes Systemverständnis. Das Kompetenzfeld umfasst vier Profile: Design Thinking, Innovations-, System- und digitale Kompetenzen, die einen innovativen Umgang mit den Themen des jeweiligen Kontextes fördern. Das dritte Feld umfasst organisationsbezogene Kompetenzen: Sie beziehen sich auf die Interaktion mit der sozialen und institutionellen Umwelt. Dazu zählen Sinnstiftung, Wertorientierung, die Mitgestaltung von Zukünften, Zusammenarbeit, Kommunikations-, Kritik- und Konsensfähigkeit (Ehlers, 2020).

Der, von der Europäischen Kommission entwickelte, LifeComp-Rahmen fokussiert Schlüsselkompetenzen für das 21. Jahrhundert, insbesondere in den Bereichen „Persönlich“, „Sozial“ und „Lernen zu lernen“. Ein zentrales Element ist die Förderung von Metakompetenzen wie Flexibilität, Selbstregulierung und Anpassungsfähigkeit, die in unsicheren und unbekanntem Zukunftsszenarien besonders wertvoll sind. Diese Fähigkeiten unterstützen ein flexibles, wachstumsorientiertes Denken, das notwendig ist, um mit den Herausforderungen und Veränderungen der Zukunft umzugehen.

Diese Rahmenwerke bieten wertvolle Orientierung und plausible Entwicklungsperspektiven. Sie betonen eine zukunftsfähige Haltung und unterstützen dabei, zu verstehen, was wir für eine aktive Mitgestaltung der Zukunft brauchen. Unser Ansatz setzt genau hier an: Wir legen den Fokus darauf, eine zukunftsorientierte Denkweise sichtbar zu machen, sie zu bündeln und ihre Relevanz für Lernen und Lehren gezielt hervorzuheben. Wir nennen diese Perspektive „Future Mindset“. Ein Future Mindset ist kein „esoterischer Hokusfokus“ – wir halten es für einen kraftvollen Hebel für persönliche Entwicklung und gesellschaftlichen Wandel. Der Gedanke, dass zum positiven äußeren Wandel immer auch ein innerer gehört, ist noch nicht überall etabliert, weshalb es sich umso mehr lohnt, genauer hinzuschauen.

## **Future Skills und Future Mindset: Nah beieinander und doch nicht gleich**

Future Skills und Future Mindset sind eng verbunden und überschneiden sich sogar. Future Skills werden oft als konkrete, erlernbare Kompetenzen definiert, die für die Zukunft entscheidend sind. Wie bereits deutlich wurde, finden sich in den Future Skills Frameworks bereits Elemente, die das Mindset betreffen und seine Relevanz hervorheben. Hierunter fallen u.a. Selbstreflexion, Werteorientierung und Ambiguitätstoleranz. Wir verstehen das Future Mindset als eine innere Haltung, die es ermöglicht, Future Skills wirksam anzuwenden. Es ist der unsichtbare, aber entscheidende Hebel, der darüber entscheidet, ob und wie wir mit Unsicherheit umgehen, Veränderungen begegnen und uns selbst als wirksam erleben. Wir sehen keinen Gegensatz, sondern eine Erweiterung und Vertiefung der Future Skills, indem wir die Relevanz der inneren Dimension gezielt herausarbeiten.

## Vom „Außen“ zum „Innen“

Die Anwendungsbeschreibung von Future Skills zielt häufig auf die aktive Gestaltung der Zukunft „im Außen“ ab. Mit „im Außen“ meinen wir alles Sichtbare und Wahrnehmbare. Im Kontext der Future Skills heißt das beispielsweise ein sicherer Umgang mit digitalen Technologien und Tools (Digitale Kompetenz), die Anwendung von Innovationsmethoden (Kreativität und Innovationskompetenz) oder die effektive Zusammenarbeit in diversen Teams (Kooperationskompetenz). Mit dem „Future Mindset“ lenken wir den Blick mehr „nach innen“, also auf die innere Dimension. Denn eine Transformation im Außen erfordert auch eine Transformation im Inneren. Die innere Dimension verursacht häufig ein eher abstraktes Bild, weil sie sich nicht eindeutig mit Worten erfassen lässt. Auch wir als Individuum haben eine äußere Dimension, die sich in unserem Verhalten und in der Art und Weise, wie wir Kompetenzen anwenden, widerspiegelt. Die innere Dimension, auf die wir mit dem „Future Mindset“ anspielen, umfasst unsere Weltansichten, Haltungen, Überzeugungen, Bedürfnisse, Werte und Erwartungen, mit denen wir Problemstellungen hinterfragen und reflektieren können. In gewisser Weise können wir das Future Mindset auch als Brücke verstehen. Eine Brücke vom Was (die kompetente Anwendung von Future Skills) zum Wie (dem Prozess dorthin).

„Innen“ und „Außen“ stehen in enger Wechselbeziehung, bedingen und prägen einander (Breidenbach, Rollow, 2019). Im Gegensatz zum Außen hinterlässt das Phänomen der inneren Welt manchmal ein diffuses Gefühl. Es gibt kein etabliertes Vokabular in unserem Sprachgebrauch. Es wirkt mitunter gar esoterisch und wird schneller abgewertet. Das Phänomen der zwei Dimensionen kann man sich wie einen Eisberg vorstellen. Alles oberhalb der Wasseroberfläche – also im Außen – äußert sich über unser Verhalten und ist uns am meisten vertraut. Der viel größere Teil, nämlich unsere Gedanken, Gefühle, Werte und Bedürfnisse liegen unterhalb der Wasseroberfläche und gehören zu unserer inneren Dimension. Wir erleben sie häufig unbewusst, sie beeinflussen aber wesentlich unser Verhalten, unsere Kommunikation und Entscheidungen.

## Diese Komplexität noch besser verstehen

Der Philosoph Ken Wilber entwickelte ein Modell, um sich der Komplexität innerer und äußerer Dynamiken anzunähern. Sein **AQAL-Modell (All Quadrants, All Levels)** erweitert die uns bereits bekannten Dimensionen Innen und Außen um das Individuum und das Kollektiv. Gemeinsam repräsentieren sie die vier grundlegenden Perspektiven des Lebens bzw., nach Wilber, die Perspektiven der Realität. Es entstehen aus den Dimensionen die Perspektiven innen- und außen-individuell sowie innen- und außen-kollektiv.

Dabei umfasst die **(1) innen-individuelle Perspektive** subjektive **Erfahrungen und Bewusstseinsinhalte eines Individuums**. Übertragen auf den Hochschulkontext werden hiervon Lehrende, Hochschulangehörige und Studierende gleichermaßen angesprochen. Die Reflexion der eigenen Lernmotivation und -strategien durch Studierende ist ein Beispiel für die Umsetzung dieser Perspektive. Die **(2) außen-individuelle Perspektive** befasst sich mit objektiv beobachtbaren **Verhalten und physischen Aspekten** eines Individuums, die in die Kompetenzen Studierender und Lehrender übersetzt werden können. Es geht mithin um die Entwicklung fachlicher Kompetenzen Studierender. In der **(3) innen-kollektiven Perspektive** dreht sich alles um **geteilte Werte sowie die Kultur und Überzeugung in einer Gemeinschaft**. Diese kann sowohl in einem Seminar oder einer Forschungsgruppe bestehen als auch in der Lehrendenschaft oder im Präsidium.

Konkret geht es hierbei um die gemeinsame Wertebasis und Kultur innerhalb eines Studiengangs oder einer Hochschule. Schließlich richtet die **(4) außen-kollektive Perspektive** ihren Fokus auf **äußere Systeme, Strukturen, Prozesse und Institutionen** der Gesellschaft. In der Hochschule rücken die institutionellen Strukturen, wie das Organigramm, strukturelle Abläufe und Verfahren in den Mittelpunkt dieser Perspektive.



Das AQUAL-Modell (All Quadrants, All Levels. Keks Ackerman CC BY-NC, basierend auf Ken Wilber

## Das Potenzial des Unsichtbaren

Das Future Mindset verorten wir in der inneren Dimension, auf der „unsichtbaren“ Seite (siehe der Eisberg-Vergleich), individuell wie kollektiv. Unser Ziel dieser Herleitung und Einordnung ist es, bei den Leser:innen ein Verständnis für das Potenzial dieses unsichtbaren, aber entscheidenden Hebels zu entwickeln, ob und wie Studierende, Lehrende und prinzipiell alle Hochschulangehörigen mit Veränderungen umgehen und Zukunft gestalten.

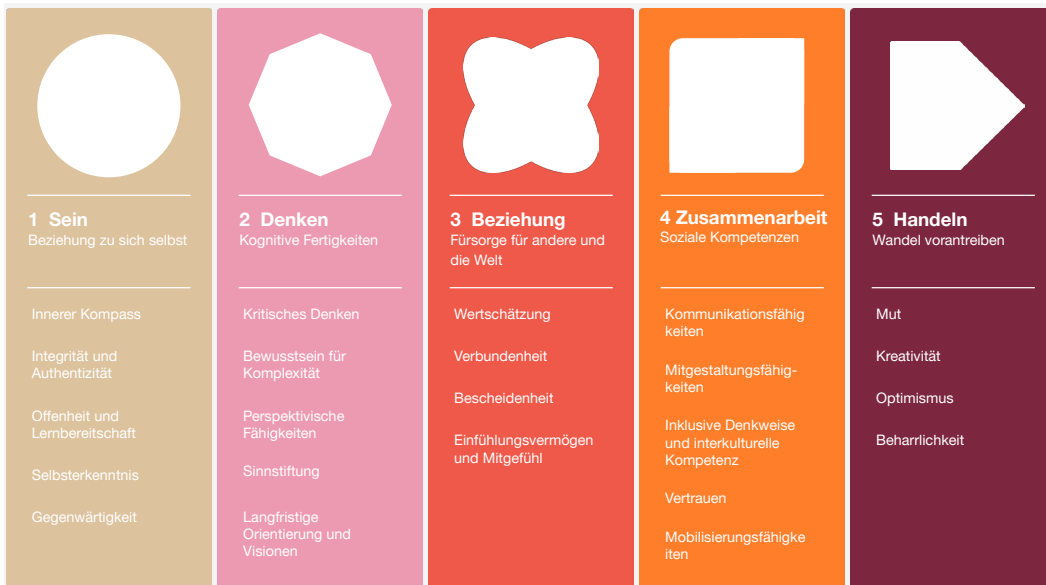
Die renommierte Systemwissenschaftlerin Donella Meadows stellte das Bewusstsein (auf der unsichtbaren Seite) als tiefgreifendsten Punkt für Transformation heraus. Sie identifizierte in ihrem Werk „Leverage Points: Places to Intervene in a System“ (1999) verschiedene Hebelpunkte, um Systeme effektiv zu verändern. Unter „Bewusstsein“ versteht sie die Fähigkeit, die eigenen Denkmuster, Überzeugungen und Paradigmen zu erkennen und zu reflektieren. Indem wir (Individuen und Organisationen) unsere tief verwurzelten Überzeugungen und Annahmen erkennen und transformieren, können wir die Ziele, Strukturen und Verhaltensweisen eines Systems grundlegend beeinflussen. Ein Future Mindset integriert diese Fähigkeiten und fördert eine zukunftsorientierte Denkweise. Studierenden wie Lehrenden ermöglicht sie nicht nur, über die notwendigen Kompetenzen zu verfügen, sondern auch die richtige Einstellung zu entwickeln, um in einer sich ständig wandelnden Welt erfolgreich zu agieren.

Nun ist eine zukunftsorientierte Denkweise nicht messbar oder nicht direkt bewertbar. Diese Fähigkeiten des Reflektierens finden in der „inneren Dimension“ statt. Wie lässt sich aber mehr Bewusstsein für ein „Future Mindset“ fördern und beispielsweise in Studium und Lehre integrieren? Mit anderen Worten, wie lässt sich das Innen stärken um mit dem Außen umgehen zu können?

### 3 Future Mindset entwickeln – Ansätze um eine zukunftsorientierte Denkweise zu integrieren

#### Mit den Inner Development Goals zur zukunftsorientierten Haltung

Die Inner Development Goals (IDGs) wurden entwickelt, um die Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) zu fördern. Sie basieren auf der Erkenntnis, dass inneres Wachstum entscheidend für nachhaltige Veränderungen ist [2021]. Sie sind kein komplett neues Rahmenwerk, sondern stehen im Einklang mit den Zielen der Future Skills-Modelle (siehe Kapitel 2), Menschen auf eine nachhaltige und gerechte Zukunft vorzubereiten.



(Quelle: IDG Deutschland, 2021, <https://idg-deutschland.de/uber-idg-1/>)

Die IDGs basieren auf interdisziplinärer Forschung und umfassen fünf Dimensionen – Being (Selbstwahrnehmung), Thinking (kognitive Fähigkeiten), Relating (Beziehungen), Collaborating (Zusammenarbeit) und Acting (Handeln) – mit insgesamt 23 Fähigkeiten. Diese decken viele der in der Future Skills-Debatte identifizierten Schlüsselkompetenzen ab, wie z.B. Selbstreflexion, kritisches Denken und Kooperationsfähigkeit.



Insofern ergänzen IDGs die Future Skills, die oft auf äußere Fähigkeiten abzielen, um die Fähigkeit zur Selbstführung und Resilienz. Sie dienen auch als Kommunikationswerkzeug, um der inneren Dimension Begriffe zu geben, komplexe Sachverhalte zu verstehen und sie besprechbar zu machen (Taheri, 2024). Sie sind aber kein reines Vorgehensmodell zum Abarbeiten.

Inner Development Goals sind eine wertvolle Ergänzung zur Future Skills-Debatte, indem sie die Bedeutung innerer Kompetenzen für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen hervorheben. Während Future Skills oft auf die Entwicklung von Kompetenzen für die Arbeitswelt fokussieren, betonen die IDGs die Notwendigkeit innerer Entwicklung als Grundlage für nachhaltige Transformation. Mit der Integration beider Ansätze innerhalb von Lehrformaten kann die Entwicklung eines Future Mindset gezielt unterstützt werden.

Wenn wir nun Studierende dabei bestärken wollen, ihre Inner Development Goals (IDGs) zu entwickeln, geht es nicht nur um Wissen oder Methoden, sondern um eine bewusste Auseinandersetzung mit Denkweisen, Überzeugungen und Verhaltensmustern. Prozesskompetenzen wie Selbstbewusstsein, kritisches Denken, Kollaboration oder Resilienz sind essentiell für die Zukunft, aber sie fallen nicht vom Himmel. Sie erfordern einen Rahmen, der Reflexion, Erfahrungslernen und die Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung gezielt fördert. Die Frage ist also: Wie können wir diese inneren Fähigkeiten ganz praktisch in die Hochschullehre integrieren? Im folgenden Abschnitt werden drei praxisnahe Methoden vorgestellt, die es Studierenden und Lehrenden ermöglichen, mit den Inner Development Goals zu arbeiten, ihre persönliche Entwicklung zu reflektieren und aktiv an einem Future Mindset zu wachsen.

## **(Langfristig angelegte) Portfolio-Assessments**

Wenn wir eines gelernt haben, dann das: Wer den Wandel aktiv mitgestalten möchte, muss zuerst lernen, ihn bei sich selbst zuzulassen. Eine Methode, die uns dabei besonders unterstützt und motiviert hat, diesen inneren Wandel wahrzunehmen und zu fördern, waren Portfolio-Arbeiten.

Portfolio-Assessments sind nichts Neues – wir alle haben sie schon im Studium erlebt. Sie haben sich vielfach bewährt und doch sind sie bis heute nicht flächendeckend etabliert. In den Niederlanden, etwa an der Saxion Hogeschool, gehören sie in vielen Studiengängen ganz selbstverständlich dazu – mal in kürzeren Phasen, oft aber auch studienbegleitend über mehrere Jahre hinweg. Für Lehrende und Studierende durchaus arbeitsintensiv, aber auch ausgesprochen wirksam.

Auch wir haben die Erfahrung gemacht, dass Portfolioarbeit unsere berufliche Sicherheit und Selbstwahrnehmung deutlich stärkt. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernen – mit dem, was wir bereits können, was uns noch fehlt und was wir brauchen, um in unserem Berufsfeld wirklich bestehen zu können – war herausfordernd, aber von großem Wert. Neben der persönlichen Reflexion rückte dabei zunehmend auch die Frage nach der eigenen Professionalität in den Mittelpunkt. Selten hatten wir ein so klares Bild davon, wer wir sind, was wir leisten – und wo wir noch wachsen dürfen.



Diese Art von Reflexion erfordert Disziplin, Ehrlichkeit und Zeit. Und genau deshalb ist sie kein Selbstläufer. Wenn zeitliche Ressourcen knapp sind, fallen solche Aufgaben leider oft als Erste hintenüber.

Doch eines wollen wir mit diesem Text deutlich machen – und davon sind wir überzeugt: Es geht nicht ohne. Gerade weil Haltungsarbeit im universitären Kontext schwer zu greifen und noch schwerer zu messen ist, muss sie ins Zentrum gerückt werden. Und genau hier liegt die Stärke von Portfolio-Arbeit: Sie macht die Haltung sichtbar, nachvollziehbar und (weiter-)entwickelbar. Deshalb ist es so wichtig, Studierende nicht nur zur Reflexion zu ermutigen, sondern sie auch konkret darin zu begleiten.

Langfristig angelegte Portfolio-Assessments können eine kraftvolle Methode sein, um die Inner Development Goals (IDGs) gezielt zu fördern und ein zukunftsfähiges Mindset aufzubauen. Sie geben Studierenden die Möglichkeit, ihre persönliche und akademische Entwicklung kontinuierlich zu reflektieren, Fortschritte sichtbar zu machen – und sich bewusst in Richtung Zukunft zu bewegen.

**Praxis-Spotlight:****IDGs in der Hochschullehre an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL)**

Christian Einsiedel und Dr. Christoph Harrach haben als Nachhaltigkeitsmanager und Dozenten der TH OWL erstmals ein komplettes Wahlpflichtfach zu den Inner Development Goals angeboten. Im Rahmen des „Future World Empowerment“-Programms nahmen 20 internationale Masterstudierende der Fächer IT und Applied Entrepreneurship an interaktiven Sessions teil. Ziel dieses Programms ist es, Studierenden nicht nur technisches Fachwissen zu vermitteln, sondern auch soziale und ethische Kompetenzen zu fördern. Diese befähigen künftige Führungskräfte dazu, verantwortungsbewusst zu handeln und mit wachsender Komplexität umzugehen.

Pro Sitzung lag der Schwerpunkt jeweils auf einer der fünf IDG-Dimensionen: Sein, Denken, Beziehungen, Zusammenarbeit und Handeln. Methodisch begann jeder Termin mit einer Übung aus der [IDG Toolsammlung](#) zum gemeinsamen Check-in. Es folgten kurze Impulsvorträge zu den Teilkompetenzen innerhalb der jeweiligen Dimension und eine weitere Übung zu einer der Teilkompetenzen. Den Abschluss bildete ein gemeinsamer Check-out zur Reflexion, z.B. in Form eines „Council“ im Sitzkreis auf Augenhöhe oder als Systemaufstellung im Raum. Die Studierenden lernten diese Formate nicht nur kennen, sondern konnten auch üben, sie selbst anzuleiten. Dass dieser erlebnisorientierte didaktische Ansatz sich ausgezahlt hat, zeigen die sehr guten Ergebnisse der Semesterevaluation. Ein studentisches Feedback: „I enjoyed how the course tackles 21st Century challenges in a thoughtful way. Great work and if possible I wouldn't mind taking this course again.“

## Und zu guter Letzt: Co-kreative Prozesse – gemeinsam Wissen und Kompetenzen kultivieren

Gerade in Hochschulen – Orte, an denen Wissen, Methoden und Anforderungen in ständigem Wandel sind – bildet Co-Learning einen spannenden Ansatz. Studierende profitieren dann besonders, wenn Lehrende nicht nur als Wissensvermittler:innen, sondern Lernbegleiter:innen auftreten – als Personen, die mit ihnen gemeinsam neue Wege ausprobieren, Innovationen reflektieren und aktiv an ihrer eigenen Weiterentwicklung arbeiten. Co-Learning kann hier ein Schlüssel sein: Warum nicht gemeinsam mit Studierenden neue Kompetenzen erforschen und entwickeln? Warum nicht eigene Unsicherheiten teilen und auf diese Weise ein Klima schaffen, in dem Lernen ein wechselseitiger Prozess ist? Das Future Mindset profitiert nicht von hierarchischer Wissensvermittlung, sondern einem dynamischen Austausch. Die Fähigkeit zu einem konstruktiven Dialog ist dabei eine entscheidende Prozesskompetenz. Gehen Lehrende mit gutem Beispiel voran und begreifen sich selbst als Lernende und die Studierenden als Lernpartner:innen, schaffen sie eine Umgebung, in der Future Skills authentisch gelebt werden – und nicht nur als abstraktes Lernziel im Curriculum stehen.

---

## 4 Ausblick

Das Future Mindset ist keine Option – es ist eine Notwendigkeit. In einer Welt, die sich rasant verändert und Unsicherheit, Komplexität und Widersprüche zum Alltag gehören, reichen Future Skills allein nicht aus. Trotz ihrer Wichtigkeit, bleiben sie ohne die richtige Haltung, mit der wir der Welt begegnen, wirkungslos.

Das Future Mindset beschreibt eine innere Haltung, die geprägt ist von Offenheit, Neugier, Flexibilität, der Fähigkeit zum Perspektivwechsel und dem Mut, mit Ungewissheiten produktiv umzugehen. Statt bloß Antworten zu geben, hilft es dabei, neue Fragen zu stellen. Gerade an Hochschulen – Orten des Lernens, Forschens und Gestaltens – liegt das Potenzial (und die Verantwortung), diese Haltung systematisch zu fördern und zu kultivieren – in Lehre, Verwaltung, Führung und Organisationsentwicklung. Das erfordert Räume für Reflexion, Co-Learning und mutige Fragen. Doch es braucht mehr als nur neue Lernformate – es braucht eine bewusste Auseinandersetzung mit der inneren Entwicklung. Die IDGs liefern ein praxistaugliches Modell dafür. Sie benennen Kompetenzen wie Selbstbewusstsein, kognitive Flexibilität, Mitgefühl, Zusammenarbeit und mutiges Handeln als Grundlage für nachhaltige Entwicklung – individuell wie kollektiv. Diese „inneren“ Ziele bilden keine esoterische Nische ab. Vielmehr bieten sie eine essentielle Ergänzung und geben kraftvolle Impulse zu den äußeren Anforderungen der modernen Arbeitswelt.

Transformation beginnt dort, wo wir uns selbst verändern. Dabei ist das Future Mindset kein Allheilmittel. Es ist eine Voraussetzung, um Veränderung zuzulassen, neue Denk- und Handlungsspielräume zu erschließen und Bildung sowie Gesellschaft zukunftsfähig zu gestalten. Eine Voraussetzung, an der wir proaktiv arbeiten müssen. Deshalb ermutigen wir Lehrende wie Studierende, den Blick immer wieder auch nach innen zu richten und die eigene Haltung, wie wir als Individuen der Zukunft gegenüberstehen, zu reflektieren.

## Literaturverzeichnis

- Albert, M. et al (2024): Jugend 2024. Hamburg. Shell Deutschland GmbH. Beltz-Verlag.
- Breidenbach, J., Rollow, B. (2019): New Work Needs Inner Work. München.
- Ehlers, U.-D. (2020): Future Skills: The Future of Learning and Higher Education. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. Verfügbar unter <https://nextskills.org> [letzter Zugriff am 21. November 2024].
- Ehlers, U.-D., Eigbrecht, L., Horstmann, N., Matthes, W., Piesk, D., & Rampelt, F. (2024): Future Skills für Hochschulen: Eine kritische Bestandsaufnahme. Vorveröffentlichung aus Future Skills lehren und lernen: Schlaglichter aus Hochschule, Schule und Weiterbildung. Essen: Stifterverband. Verfügbar unter <https://www.future-skills.net/analysen/vorveroeffentlichung-future-skills-fuer-hochschulen-eine-kritische-bestandsaufnahme> [letzter Zugriff am 21. November 2024].
- European Commission (2020): LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning-to-Learn Key Competence. European School Education Platform. Verfügbar unter <https://school-education.ec.europa.eu/en/discover/publications/lifecomp-european-framework-personal-social-and-learning-learn-key-competence>.
- Horstmann, N. (2023): Bildung für die Zukunft? Förderung von Future Skills in der Hochschullehre. In: CHE Impulse, Nr. 13.
- Inner Development Goals (2021): Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework – edited and short version. Verfügbar unter: [https://idg-deutschland.de/wp-content/uploads/go-x/u/671ec3fc-30bf-41cf-96f5-078935f48b1b/IDG\\_ReportShort.pdf](https://idg-deutschland.de/wp-content/uploads/go-x/u/671ec3fc-30bf-41cf-96f5-078935f48b1b/IDG_ReportShort.pdf) [letzter Zugriff am 17.04.2025].
- Meadows, D. H. (1999): Leverage Points: Places to Intervene in a System. In: Whole Earth, Winter 1997.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2019): Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Verfügbar unter <https://www.stifterverband.org/future-skills> [letzter Zugriff am 21. November 2024].
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2020): Future Skills: Welche Kompetenzen fehlen in Deutschland? Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Verfügbar unter <https://www.stifterverband.org/future-skills> [letzter Zugriff am 21. November 2024].
- Taheri, T. (2024): Wie ihr als Team innere Entwicklung anstoßen könnt. In: Neue Narrative, Nr. 21, 42 ff.
- Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln – eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiamt: Arbor Verlag.
- Wundersee, P.: So pessimistisch wie noch nie. In: tagesschau.de, 23.04.2024. Verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/studie-jugend-100.html> (letzter Zugriff am 06. Mai 2025).

---

## Über die Autorinnen



**Emily Fröse** arbeitet vom CHE aus am HFD mit und ist insbesondere in die Planung und Organisation des University Future Festivals 2024 und der Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung eingebunden. Sie absolvierte ein Jurastudium und studiert aktuell im Bachelor Politikwissenschaften an der Universität Münster.



**Johanna Leifeld** ist seit 2022 im CHE Centrum für Hochschulentwicklung als Projektmanagerin für das Hochschulforum Digitalisierung tätig. Sie arbeitet in der Strategieentwicklung und verantwortet dort die Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung. Außerdem gehört sie zum Team des University:Future Festival, der größten deutschsprachigen Veranstaltung zu Innovationen in der Hochschulbildung.



**Anne Prill** ist seit 2017 Projektmanagerin für das Hochschulforum Digitalisierung beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Als Transformationsdesignerin ist sie vor allem für die Themen „Zukunftsorientierte Lernräume“ und „New Work an Hochschulen“ zuständig. Dazu veröffentlicht sie HFD-Arbeitspapiere sowie Artikel und hält Keynotes auf verschiedenen Veranstaltungen. Außerdem initiierte sie das Tandem-Programm „HFDlead“, bei dem sie bundesweit Hochschulleitungen miteinander vernetzt und begleitet.

---

## Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autor:innen wider.  
Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu eigen.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie, falls gekennzeichnet, einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 5. Jahrgang

### Zitierhinweis

Fröse, E., Leifeld, J., Prill, A. (2025). Die Haltung, Zukunft zu gestalten: Ein Plädoyer für das Future Mindset. Diskussionspapier Nr. 37. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

### Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520

[info@hochschulforumdigitalisierung.de](mailto:info@hochschulforumdigitalisierung.de)

### Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH

Baedekerstraße 1 • 45128 Essen • T 0201 8401-0 • [mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)

### Layout

Lektorat und Satz: Katja Engelhaus

Design: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)