

**Wiltrud Weidinger**

Pädagogische Hochschule Zürich

**Catherine Lieger**

Pädagogische Hochschule Zürich

# Gesundheitsförderung durch Future Skills

## Kompetenzen von Führungspersonen in Schulen und Bildungsorganisationen

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2024.i4.a488>

Gesundheitskompetenz wird in der Zukunft eine zentrale Rolle in Forschung und Gesellschaft spielen, besonders im Hinblick auf eine zunehmend digitale Gesundheitsversorgung und komplexe Gesundheitsinformationen. In der Forschung zeigt sich, dass die Förderung von Gesundheitskompetenz in verschiedenen Bereichen neue Fähigkeiten erfordert, die Menschen dabei unterstützen, ihre Gesundheit selbstbestimmt und informiert zu gestalten. Diese Kompetenzen sind ein zentraler Bestandteil der übergeordneten Future Skills. Future Skills sind in der Bildungslandschaft durch die gesellschaftlich wandelnden Einflüsse omnipräsent. Doch was verstehen wir unter dem Begriff Future Skills? Und was heisst das für Führungskräfte in Schulen und Bildungsorganisationen? Mit dem Modell des Future Skills Navigators wird aufgezeigt, welche Kompetenzen Führungspersonen in Schulen/Bildungsorganisationen zukünftig für eine erfolgreiche, gesundheitsfördernde Schulführung benötigen.

*Gesundheitsförderung, Gesundheitskompetenz, Health Literacy, Future Skills, überfachliche Kompetenzen, Kompetenzen von Führungspersonen, Future Skills in Schulen und Bildungsorganisationen*

### Einführung: Gesundheitskompetenz als Teil von Future Skills?

Gesundheitskompetenz wird in Zukunft eine immer wichtigere Fähigkeit sein, da Menschen zunehmend komplexe Informationen zu ihrer Gesundheit verstehen, bewerten und anwenden müssen. In einer Welt, die von Digitalisierung und einer schnell wachsenden Menge an Gesundheitsinformationen geprägt ist, benötigen Menschen spezifische Kompetenzen, um informierte Entscheidungen zu treffen. Gesundheitskompetenz stellt aus unserer Sicht dabei ein mehrdimensionales Konstrukt dar, das sowohl kognitive, soziale und kontextbezogene

Skills umfasst (Jordan, 2023). Nicht nur die zunehmende Digitalisierung, sondern auch andere Anforderungen der Gesellschaft wie steigende Unsicherheiten durch veränderte wirtschaftliche oder politische Gegebenheiten zeigen, dass es ein „neues Set“ von Zukunftskompetenzen braucht, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Im Bereich der Gesundheit geht es dabei vor allem darum, Menschen darin zu befähigen, Informationen verarbeiten zu können, entscheiden und aktiv in Fragen der Gesundheitsvorsorge und Gesunderhaltung handeln zu können (Soellner & Rudinger, 2018).

Für all jene Menschen, die im Bildungsbereich tätig sind oder eine Bildungsinstitution leiten, hat dies bedeutsame Konsequenzen: Schulleitungen, Lehrpersonen, Schüler\*innen etc. Schule hat die Aufgabe, ihre Schüler\*innen auf diese veränderte Lebens- und Arbeitswelt vorzubereiten. Es geht dabei nicht nur um spezifisches Fachwissen im Bereich Gesundheit, sondern um alle jene Kompetenzen, die man in zweierlei Hinsicht benötigt: um sich agil im System bewegen zu können und um sich selbst und andere gesund zu erhalten. Dies bedeutet, dass sich Unterricht in seiner Ausrichtung und Ausgestaltung ebenfalls ändern muss. Wenn sich Schule und Unterricht verändern müssen, so birgt dies auch für die entsprechenden Führungspersonen neue Herausforderungen, aber auch Chancen. Gefragt sind also zukunftsbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten, so genannte Future Skills.

Doch, was beinhalten Future Skills wirklich? Die viel zitierten Future Skills umfassen ein breites Spektrum an Fähigkeiten, die über traditionelle akademische Kenntnisse hinausgehen und es Individuen ermöglichen, sich flexibel an neue Situationen anzupassen, kreativ zu denken, Probleme zu lösen und effektiv in multidisziplinären Teams zu arbeiten. Das Set an Skills, die nun notwendig werden für alle oben erwähnten Herausforderungen, unterscheidet sich je nach Framework und Unterkonzept (Kotsiou et al., 2022; Ioannidou & Erduran, 2022; Golowko, 2019; Wippermann, 2020). Im Grunde meinen Future Skills all jene „Kompetenzen, die es Individuen erlauben in hochemergenten Handlungskontexten selbstorganisiert komplexe Probleme zu lösen und (erfolgreich) handlungsfähig zu sein. Sie basieren auf kognitiven, motivationalen, volitionalen sowie sozialen Ressourcen, sind wertebasiert, und können in einem Lernprozess angeeignet werden.“ (Ehlers, 2020, S. 57). Genau diese Betonung der Emergenz eines Handlungskontextes – also die Dringlichkeit zu handeln, ist es, was die Future Skills oder die transformativen Kompetenzen zu überfachlichen Kompetenzen unterscheidet. Future Skills sind zukunftsorientiert und zukunftsrelevant. Konkret untersucht und ausgearbeitet wurden sie von Ulf Ehlers (2020) in der NextSkills-Studie.

Die insgesamt 17 Future Skills aus der gross angelegten NextSkills-Studie verteilen sich beispielsweise in die drei Dimensionen individuell entwicklungsbezogen, individuell objektbezogen und individuell organisationsbezogen (Ehlers, 2020).

Individuell entwicklungsbezogene Skills: Lernkompetenz, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmtheit, Selbstkompetenz, Reflexionskompetenz, Entscheidungskompetenz, Innovations- und Leistungskompetenz, Ambiguitätskompetenz, Ethische Kompetenz.

Individuell objektbezogene Skills: Design Thinking Kompetenz, Innovationskompetenz, Systemkompetenz, Digitalkompetenz.

Individuell organisationsbezogen: Sensemaking, Zukunfts- und Gestaltungskompetenz, Kooperationskompetenz.

Neben der NextSkills Studie ist die Beforschung der Future Skills ein Hype, sowohl im deutschsprachigen als auch im englischsprachigen Raum. Die Liste der propagierten Skills wandelt sich daher oder unterscheidet sich in kleinen Einzelheiten. Untenstehend ein weiteres Beispiel von Karrierebibel.de, in dem 15 notwendige Future Skills als einfache Liste präsentiert werden.

Flexibilität, Lernbereitschaft, Problemlösungskompetenz, Interkulturelle Kompetenz, Agiles Arbeiten, Technische Kompetenz, Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Eigeninitiative, Interdisziplinäres Arbeiten, Resilienz, Emotionale Intelligenz, Kreativität, Informationsverarbeitung, Kritisches Denken (Karrierebibel, 2024).

Auf der Ebene des Unterrichts und der didaktischen Umsetzung machen sich Expert\*innen bereits viele Gedanken, wie die geforderten Skills innerhalb eines Schulfaches oder cross-curricular am besten vermittelt werden können. Lehrmittel und Unterrichtsprogramme sind am Entstehen oder bereits auf dem Markt (vgl. dazu Halecker, Moeck & Czilwik 2023; PH Zürich 2024). Welchen Einfluss haben diese Anforderungen an Schule nun an ihre Führungspersonen – Schulleitende, Teamleitungen, Stufenverantwortliche oder Verwaltung? Und welche Überlegungen wurden hierzu bereits angestellt?

## Welche Bedeutung haben Future Skills für Führungskräfte und welche gehören dazu?

Für das Verständnis der Diskussion um die Bedeutung von Future Skills für Führungspersonen muss vorangestellt werden, dass insbesondere im unternehmerischen und industriellen Kontext die voranschreitende Digitalisierung als richtungsweisend erachtet wird (Kienbaum et al. 2022; McKinsey Institute, 2018). In der Literatur wurden in den letzten Jahren fünf Schlüsselkompetenzen identifiziert, die eine Leitlinie für die zentralen Anforderungen darstellen, die sowohl heute als auch zukünftig von Führungskräften erwartet werden (Karl, 2023). Diese Entwicklung wird teilweise als „Future Skills Turn“ bezeichnet, was auf eine verstärkte Betonung nicht-funktionaler Kompetenzen hinweist. Im Hinblick auf zukünftige Führungstätigkeiten geht es um die Integration von „überfachlichen, klassischen und transformativen“ Fähigkeiten, die sowohl aus bereits etablierten als auch aus neuen, durch die Digitalisierung geprägten Kompetenzen bestehen können (ebd., S. 337). Future skills sind eben nicht nur digitale und technologische Fähigkeiten, sondern auch Fähigkeiten und Kompetenzen, die die Herausforderungen der so genannten neuen BANI-Welt (brittle, anxious, non-linear und in-

comprehensible) oder der bis vor kurzem noch beschriebenen VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex und ambiguous) bewältigbar machen. Es gilt, mit unvorhersehbaren, unsicheren, beängstigenden, nicht-linearen, teilweise unverständlichen und komplexen Situationen umgehen zu können. Und all dies aus der Perspektive einer Führungskraft, die sich der Bedeutung von Health Literacy bewusst ist. Die Future Leadership Skills, die daraus entstehen, werden im Folgenden allgemein und spezifisch mit Herausforderungen im Kontext Bildung und Schule dargestellt.

### Future Leadership Skills

In den letzten zwei Jahren ist die Diskussion über die Future Leadership Skills in Bewegung gekommen. So werden von diversen Autor\*innen Sets der notwendigen Kompetenzen von Führungskräften aufgestellt und teilweise in Unterkategorien unterteilt. Flick und Jäger (2020) schlagen acht wesentliche Leadership-Kompetenzen vor, die für Führungskräfte unerlässlich sind. Diese sind Selbstmanagement, Kommunikation, Sichtbarkeit, Empathie, Fehlerkultur, Change und Transformation, Motivation und Coaching. Anna Maria Karl (2023) schlägt ein Set von fünf Hauptskills vor, die sich wiederum unterteilen in Unterskills (siehe Tabelle 1):

Problemlösungs-fähigkeit	Kreativität	Unternehmerisches Denken	Anpassungs-fähigkeit	Durchhalte-vernögen
Außergewöhnliche kognitive Fähigkeiten	Ganzheitliches Denken	Eigeninitiative	Veränderungsbereitschaft	Belastbarkeit
Strukturierte Vorgehensweise	Breite Allgemeinbildung	Eigenverantwortlichkeit	Offenheit gegenüber neuen (technologischen) Entwicklungen	Resilienz
Verantwortungsbewusstsein	Inspirierende und charismatische Persönlichkeit	„Hands-on“-Mentalität	Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen	Offenheit für Feedback
Breite Urteilsfähigkeit	Ausgeprägte Innovations- und Kommunikationsfähigkeit	Pragmatismus	Kommunikationsfähigkeit	Ambiguitätstoleranz
Robustheit	Tiefgreifendes Verständnis von Diversity	Umsetzungsstärke	Motivationskraft	Empathie
Wertorientierung		Empowerment (Befähigung anderer)	Überzeugungsvermögen	Vertrauenswürdigkeit
		Selbstmanagement	Interkulturelle Kompetenz	Respekt
				Integrationsfähigkeit

Tabelle 1: Future Leadership Skills (eigene Darstellung, nach Karl 2023)

Es wird ersichtlich, dass sich die acht Hauptskills von Flick und Jäger (2020) auch in dieser Aufstellung von Karl (2023) in den verschiedenen Unterkategorien wiederfinden. Jene Future Skills, die in der NextSkills-Studie von Ehlers (2020) erarbeitet wurden, lassen sich hier einordnen und für Führungskräfte nutzbar machen. Was allerdings auffällt, ist, dass ein expliziter Bezug zu Health Literacy oder anderen gesundheitsbezogenen Kompetenzen fehlt. Als mehrdimensionales Konstrukt lässt sich dies aber aus unserer Sicht in jedem der fünf Dimensionen sehr wohl mitdenken.

Ein Modell, das uns als besonders hilfreich für den Bildungs- und Schulbereich erscheint, ist jenes der Autoren des Future Skills Navigators (Pechstein & Schwemmler 2023). Pechstein und Schwemmler argumentieren in ihrem Modell mit einer grundsätzlichen Menschlichkeit, die auch als Unabhängigkeit von Technologie und Digitalisierung begriffen werden kann und soll (Pechstein & Schwemmler 2023, S. 50). Future Skills – auch in der Führung – können Mitarbeitenden und Führungskräften Freude und Zuversicht auch in unsicheren Zeiten zurückgeben und ein Katalysator für ein gemeinsames Handeln sein (ebd., S. 51). Sie aktivieren gleichsam für das Anstreben einer positiven Vision, bemächtigen, diese auch umsetzen zu können und haben dadurch positive Auswirkungen auf die Schaffung einer lebenswerten Zukunft (ebd.). Diese bewusste Abwendung vom Primat der Digitalisierung und Technologie und die Nutzbarmachung der sich anzueignenden Skills im Sinne der menschlichen Natur erscheint uns im Angesicht der auch in Schule und Bildung eingekehrten Outputorientierung, Mess-Kultur und Formalisierung verschiedenster Prozesse eine wichtige Botschaft zu sein. Vor allem vor dem Hintergrund der Hauptaufgabe von Schule – Kinder und junge Menschen in Lernprozessen zu begleiten – ist es beinahe schon ein Rückbesinnen auf Vertrauen und menschliche Potenziale, die möglicherweise in der jüngeren Vergangenheit im Deckmantel der Professionalisierung und Qualitätssicherung etwas in den Hintergrund getreten sind.

All das klingt vielversprechend, sowohl die Sets an Future Skills als auch die Begründungen, warum sich Organisationen und Führungspersonen damit beschäftigen sollen. Doch wie kann eine Orientierung an Future Skills für Führungskräfte in Schulen und Bildungsorganisationen konkret aussehen?

Im folgenden Abschnitt wenden wir uns dieser Frage zu und untersuchen anhand des Future Skills Navigators die daraus entstehenden Konsequenzen für Schulleitende, Teamleitende oder andere Führungspersonen in Schule und Bildung.

## Future Skills für Führungskräfte in Schule und Bildung entlang des Future Skills Navigators

### Das Future Skills Navigator-Modell im Detail

Das Future Skills Navigator Modell unterteilt die Kompetenzen in vier grundsätzliche „Future Skill-Bereiche“. Diese beschreiben den rationalen, den emotionalen, den spirituellen und den transformatorischen Bereich (Pechstein & Schwemmler 2023, S. 57). Die Autoren leiten für diese Bereiche unterschiedliche Skills ab (die sie in weiterer Folge nochmals präzisieren) und kommen so zu einer ähnlichen Einteilung wie auch andere Autor\*innen. Die folgende Übersicht zeigt diese Untergliederung, wobei hier immer der Beisatz „Kompetenzen zu...“ mitgedacht werden muss.

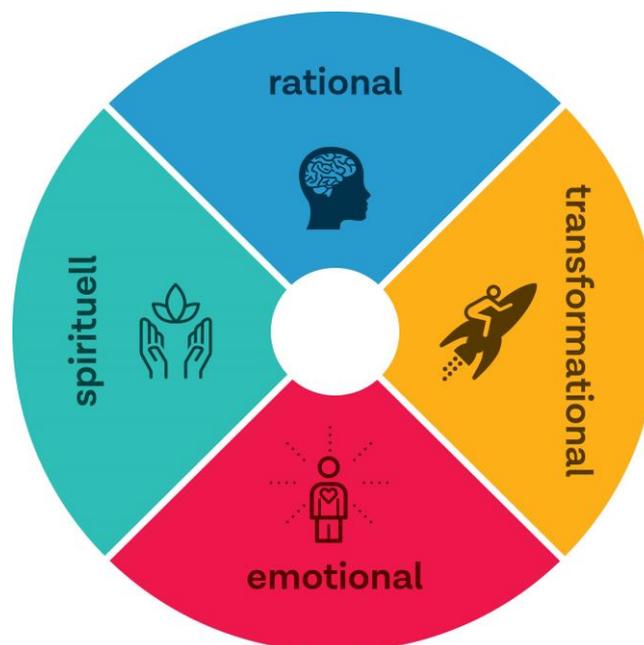


Abbildung 1: Die vier Future Skill-Bereiche (Pechstein & Schwemmler 2023, S. 57)

In weiterer Folge definieren die Autoren unterschiedliche Ebenen, die in der Orientierung oder Implementierung von Future Skills zu Tragen kommen: Ich, du, wir und alle(s). Sie ordnen dabei die oben angeführten Kompetenzen jeweils der Ebene zu, die vor allem damit beschäftigt ist oder sein wird. Das Modell, das daraus entsteht, beschreibt konzentrische Kreise in vier Vierteln, die sich von innen nach aussen zuerst mit dem Ich, danach mit dem Du, mit dem Wir und ganz aussen mit allen oder allem beschäftigt. Im Folgenden wird dieses Modell abgebildet (Pechstein & Schwemmler 2023, S. 61).

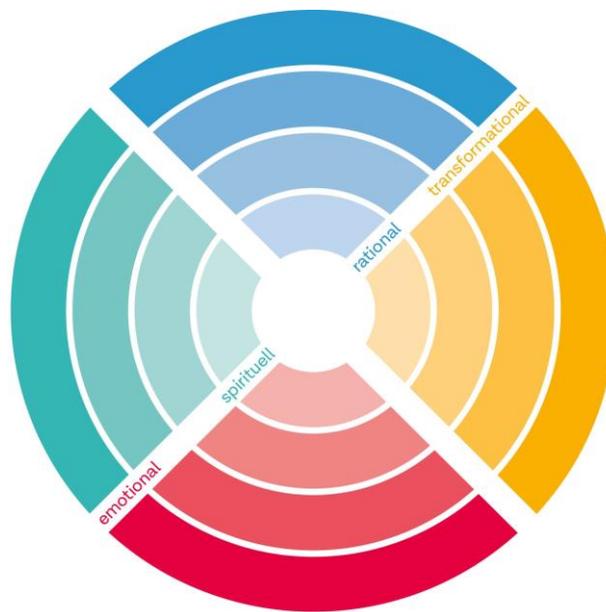


Abbildung 2: Future Skills Navigator im Überblick (Pechstein & Schwemmler 2023, S. 61)

Für jeden Skill und jede Ebene bestehen im Future Skills Navigator Anregungen und Umsetzungsvorschläge. Genau aus diesem Grund haben die Autoren das Modell „Navigator“ genannt. Es wird möglich, auf unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichen Zielen und Gruppen durch die Landschaft der Future Skills zu „navigieren“. Nehmen wir folgendes Beispiel an: Als Schulleitung merke ich, dass in meinem Schulteam das Bewusstsein für Achtsamkeit, gegenseitige Unterstützung und Gesundheitsförderung nur bedingt ausgeprägt ist. Ich beschliesse daher, mich im emotionalen Bereich mit den Team- und Communitykompetenzen zu beschäftigen. Dies bedeutet vielleicht eine Orientierung an Grundsätzen der psychologischen Sicherheit (vgl. dazu Edmonson, 2020), die Erarbeitung eines Teamkodex oder die (neuerliche) Durchführung von Team-Events oder Restaurant-Roulettes (nach Zufallsprinzip werden zwei Mitarbeitende ausgewählt, die nächste Woche gemeinsam eine Pause verbringen). Dies ist nur ein erstes Beispiel für die Nutzung des Future Skills Navigators. Im Folgenden gehen wir auf die konkreten Herausforderungen und mögliche Szenarien für die Arbeit mit Future Skills aus Sicht der Führung genauer ein.

### Die Future Skills für Führungspersonen in Schule und Bildung

Wenn wir die Stimmen von Führungskräften aus Schulen und Bildungsorganisationen hören und ernst nehmen, so zeigen sich die Herausforderungen vielerorts in ähnlichen Dimensionen. Schulleitende, die an Weiterbildungen an der Pädagogischen Hochschule Zürich teilnehmen

men, sind oftmals mit der Überbelastung von Lehrpersonen oder dem extremen Lehrer\*innenmangel konfrontiert, durch die gestiegenen gesundheitsbedingten Ausfälle, die starke Fluktuation im Team mit Team- oder Zusammenarbeitsfragen beschäftigt. Auch die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten ist oftmals ein dringendes Thema. Die administrative Last und das Verteilen dieser auf verschiedene Köpfe bei gleichzeitigem Ziehen an einem gemeinsamen Strang stellt viele Schulleitende und die Verwaltung in einer Schulgemeinde teilweise ebenfalls vor grosse Herausforderungen. Welche Kompetenzen aus dem Future Skills Navigator scheinen vor diesem Hintergrund am dringlichsten zu sein? Der Future Skills Navigator ist für die Beantwortung der Fragen eine praxisorientierte und gesundheitsfördernde Umsetzungshilfe.



Abbildung 4: Leuchtturm Tahkuna in Estland | Foto: Catherine Lieger.

## Literaturverzeichnis

Edmondson, A. (2020). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Verlag Franz Vahlen.

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

Ehlers, U.-D. & Meertens, S. (2020) (Hrsg.). *Studium der Zukunft – Absolvent(innen) der Zukunft. Future Skills zwischen Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29427-4>

Flick, M. & Jäger, M. (2020): *Futureskills for Leadership. Segel setzen für die Führungszukunft*. Freiburg: Haufe Group.

Golowko, N. (2019). *Future Skills in Education. Knowledge Management, AI and Sustainability as Key Factors in Competence-Oriented Education*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33997-5>

Halecker, P., Moeck, A. & Czilwik, M. (2023). *Das grosse Buch für Zukunftskids. Wie wir die Zukunftskompetenzen unserer Kinder spielerisch stärken*. Duden. Berlin: Cornelsen.

Ioannidou, O. & Erduran, S. (2022). *Policymakers' Views of Future-Oriented Skills in Science Education*. Front. Educ. 7:910128. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.910128>

Jordan, S. (2023). Gesundheitskompetenz/Health Literacy. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i065-3.0>

Karl, A. M. (2023). Future Skills, Future Leaders – Welche Zukunftskompetenzen Führungskräfte heute brauchen. In: C. Kastner et. al (Hrsg.). *Innovative Unternehmensführung*. (S. 331–346). Wiesbaden: Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-40943-2\\_22](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-40943-2_22)

Karrierebibel (2024). *Future Skills: Liste + Beispiele künftiger Kompetenzen*. <https://karrierebibel.de/future-skills/> [27.11.2024].

Kienbaum und VDMA Studie (2022). *Future Skills im Maschinen- und Anlagenbau*. [https://www.vdma.org/documents/34570/51415166/VDMA\\_Kienbaum\\_Studie.pdf](https://www.vdma.org/documents/34570/51415166/VDMA_Kienbaum_Studie.pdf)

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. <https://doi.org/10.1080/03323315.2021.2022522>

McKinsey Global Institute (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

Pechstein, A. & Schwemmler, M. (2023). *Future Skills Navigator. Ein neues Menschsein für die Welt von Morgen. Das erste umfassende Framework für Zukunftskompetenzen*. München: Verlag Franz Vahlen.

PH Zürich, Abteilung Internationale Bildungsentwicklung (2024). Mit Life Skills fit für die Zukunft. <https://phzh.ch/ueber-die-phzh/international/internationale-bildungsentwicklung/life-skills/> [09.02.2024].

Soellner, R., & Rudinger, G. (2018). Gesundheitskompetenz. In C. Salewski, W. Kohlmann, & M. A. Wirtz (Hrsg.), *Psychologie in der Gesundheitsförderung* (S. 59–72). Bern: Hogrefe.

Stifterverband/McKinsey (2021). *Schule im Wandel. Diskussionspapier Nr. 6. Welche Lehrkräfte braucht das Land?* Zukunft machen. Die Bildungsinitiative. Schule im Wandel | Stifterverband

Wippermann, F. (2020). *Future Skills für Führung und Organisation*. Stuttgart: Schäffer Pöschel Verlag.

## Autorinnen

**Wiltrud Weidinger**, Professorin und Dozentin

Prof. Dr. Wiltrud Weidinger ist im Zentrum Unterricht und transkulturelles Lernen in internationalen Bildungsprojekten und als Dozentin an der Pädagogischen Hochschule Zürich tätig. Im Rahmen ihrer Professur befasst sie sich mit Wirkungswegen von Projekten im Bereich der Life skills, Future skills sowie im Bereich der überfachlichen Kompetenzen. Ursprünglich als Primarlehrerin in Österreich und in der Schweiz, begleitet sie auch Studierende, Lehrpersonen und Organisationen als Beraterin.

Kontakt: [wiltrud.weidinger@phzh.ch](mailto:wiltrud.weidinger@phzh.ch)

**Catherine Lieger**, Dozentin und Beraterin

Dr. phil. Catherine Lieger ist Dozentin und Beraterin an der Pädagogischen Hochschule Zürich. Sie weist Erfahrung als Lehrperson von 4- bis 8-jährigen Kindern und als Schulleiterin auf sowie in nationalen und internationalen Forschungs- und Entwicklungsprojekten und in der Leitung von Organisationen und deren Begleitung in Transformations- und Changeprozessen. Ausserdem verfügt sie über ein MAS in Teacher Education. Schwerpunkte: Lernen von 4- bis 8-Jährigen, Didaktik im Elementarbereich, Generation Alpha, Professionalisierung von Lehrpersonen, multiprofessionelle Teams, Transitionen.

Kontakt: [catherine.lieger@phzh.ch](mailto:catherine.lieger@phzh.ch)