



WORK FOR_{ce} HEALTH & TOURISM

Nachhaltige Strategien zur Fachkräfteentwicklung in
Thermen- und Gesundheitsdestinationen in Bayern
und Österreich

Interreg
Bayern-Österreich



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Kompetenzorientierung – Ausbildung für die Arbeitswelt von morgen

Ein Impuls für Schulen, Berufsschulen,
Berufsfachschulen und Hochschulen

Dezember 2025

1. Zukunftskompetenzen als Schlüssel für Beschäftigungsfähigkeit

Die Arbeitswelt verändert sich tiefgreifend – technologisch, gesellschaftlich und kulturell. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, neue Arbeitsformen und veränderte Wertvorstellungen prägen, wie Menschen künftig lernen, arbeiten und zusammenarbeiten. Fachkräfte werden nicht mehr allein aufgrund ihres Wissens, sondern zunehmend aufgrund ihrer Fähigkeit gesucht, Wissen anzuwenden, Probleme zu lösen und mit Unsicherheit umzugehen.

Damit verschiebt sich der Fokus in der Ausbildung: Nicht mehr nur Fachwissen zählt, sondern die Kompetenz, in einem dynamischen Umfeld zu handeln. Sogenannte Zukunftskompetenzen (Future Skills) werden mitunter zu einem entscheidenden Faktor für Beschäftigungsfähigkeit und zur Grundlage einer zukunftsorientierten Bildungsstrategie.

Denn auch der Arbeitsmarkt selbst wandelt sich: Immer mehr Unternehmen und Betriebe setzen auf ein sogenanntes „skill-based hiring“, also auf die Auswahl von Bewerbenden nach konkreten Fähigkeiten statt ausschließlich nach formalen Qualifikationen. Damit gewinnen praxisrelevante Kompetenzen – etwa digitale Affinität, Problemlösungsorientierung oder Kommunikationsstärke – deutlich an Gewicht gegenüber klassischen Bildungsabschlüssen.

Gleichzeitig eröffnen sich neue Wege durch Quereinstieg und lebenslanges Lernen. Berufliche Biografien verlaufen heute seltener geradlinig; viele Menschen wechseln Branchen oder Tätigkeitsfelder mehrfach im Laufe ihres Lebens. Entscheidend ist dann nicht der ursprüngliche Abschluss, sondern die Fähigkeit, sich neue Inhalte anzueignen und vorhandene Kompetenzen flexibel einzusetzen.

Gerade im Gesundheits-, Tourismus- und Dienstleistungssektor, wo menschliche Interaktion, Empathie und Kommunikation zentrale Erfolgsfaktoren sind, braucht es Kompetenzen, die technologische Entwicklungen mit sozialer Intelligenz verbinden. Bildungseinrichtungen stehen somit vor der Aufgabe, Lernräume zu gestalten, in denen junge Menschen nicht nur einen Beruf, sondern auch Zukunftsfähigkeit erlernen.

2. Status quo – Was Ausbildung braucht

Die im Projekt durchgeführte Befragung von Schülern, Auszubildenden und Studierenden (siehe Ergebnisband) unterstreicht ein deutliches Bild: Junge Menschen wünschen sich praxisnahe, moderne und wertschätzende Lernumgebungen, die auf die reale Arbeitswelt vorbereiten. Theorie allein reicht ihnen nicht – sie wollen verstehen, wofür sie lernen und welchen Unterschied ihr Handeln macht. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung sind unter anderem:

- **Praxisnähe statt Theorieüberhang:** Viele Teilnehmende wünschen sich eine stärkere Verzahnung von Schule und späterem Beruf bzw. Betrieb, mehr realitätsnahe Lernformate und Einblicke in den Berufsalltag.
- **Fehlende Schlüsselkompetenzen:** Besonders Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit, Kreativität und Problemlösungsdenken werden als zu wenig gefördert wahrgenommen.
- **Digitale Bildung:** Viele Auszubildende erleben den Einsatz digitaler Medien als unzureichend – sowohl in Ausstattung als auch in Didaktik.
- **Wertschätzung und Begleitung:** Junge Menschen wollen Feedback, Austausch und ein respektvolles Miteinander. Fehlende Einbindung in Teams oder mangelnde Betreuung führen häufig zu Demotivation oder Ausbildungsabbrüchen.
- **Orientierungslosigkeit beim Übergang Schule–Beruf:** Zahlreiche junge Menschen fühlen sich bei der Berufswahl überfordert. Berufsorientierung erfolgt oft zu spät, zu allgemein und ohne konkrete Nachbetreuung nach Ausbildungsbeginn.

Diese Erkenntnisse decken sich auch mit den Ergebnissen aus Workshops mit Ausbildungseinrichtungen, die im Zuge des Projektes durchgeführt wurden: Der Übergang von der Schule in den Beruf gelingt nicht mehr selbstverständlich. Betriebe und Schulen müssen heute stärker kooperieren, um junge Menschen sowohl fachlich als auch sozial und emotional auf den Berufseinstieg vorzubereiten. Zugleich berichten Ausbildungsbetriebe zunehmend, dass jungen Menschen weniger das Fachwissen fehlt, sondern vor allem Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit. Solche überfachlichen Kompetenzen entscheiden im Alltag genauso oft über den Ausbildungserfolg wie schulische Leistungen.

3. Neue Anforderungen an Ausbildung und Pädagogik

Ausbildungseinrichtungen stehen vor einem herausfordernden Paradigmenwechsel: Es reicht nicht mehr, ausschließlich Wissen zu vermitteln. Aber hier können sie gezielt ansetzen, indem sie neben theoretischen Inhalten unter anderem auch Methodenkompetenz, Eigenverantwortung und Teamfähigkeit fördern – also jene Fähigkeiten, die Jugendliche befähigen, Wissen anzuwenden und Herausforderungen selbstständig zu bewältigen.

a) Lernkultur statt Lehrkultur

Lernen wird zum kontinuierlichen, selbstbestimmten Prozess. Bildungseinrichtungen sollten verstärkt Lernräume schaffen, in denen Schüler, Auszubildende, Studierende eigenständig ausprobieren, reflektieren und Verantwortung übernehmen können. Projektbasiertes Lernen, Simulationen, Peer-Learning (Menschen lernen voneinander – also auf Augenhöhe, statt nur von Lehrenden) und Micro-Learning (kleine, gezielte Lerneinheiten – meist digital, flexibel und zeitlich kurz, zum Beispiel Lern-Apps, Quizze oder interaktive Mini-Module) sind hier wirksame Methoden.

b) Auszubildende als Lernbegleiter

Die Rolle der Lehrenden wandelt sich: Ausbilder und Lehrkräfte werden wiederum zu Coaches, Mentoren und Motivatoren. Sie vermitteln nicht mehr nur Fachwissen, sondern fördern Selbstvertrauen, Neugier und Lernmotivation. Das Konzept „Ausbildung der Ausbilder“ sollte daher ebenfalls an die veränderten Lehrbedingungen angepasst werden. Darüber hinaus können Initiativen wie ein "Azubi-Führerschein" denen dabei helfen, pädagogische Kompetenzen gezielt zu entwickeln, die nicht direkt Ausbilder sind, aber Berührungspunkte mit Auszubildenden haben.

c) Digitalisierung, KI-Kompetenz und Medienkompetenz als Lernfelder

Digitale Kompetenz gehört längst zu den Grundfertigkeiten des Berufslebens. Dabei umfasst sie heute weit mehr als den Umgang mit Geräten oder Programmen. Junge Menschen müssen verstehen, wie digitale Systeme funktionieren, wie sie Informationen bewerten können und wie sie Technologien kreativ und verantwortungsvoll einsetzen. Dazu gehört insbesondere der kompetente Umgang mit Künstlicher Intelligenz und sozialen Medien.

KI-Kompetenz wird zu einer grundlegenden Zukunftsfähigkeit. Schüler, Auszubildende und Studierende sollten lernen, KI-Tools sinnvoll und kritisch zu nutzen – etwa zur Informationssuche, zur Ideenentwicklung oder zur Problemlösung. Ebenso wichtig ist ein Bewusstsein für Grenzen und Risiken: algorithmische Verzerrungen, Datenschutz, Urheberrecht und die Fähigkeit, KI-Ergebnisse kritisch zu prüfen. Ziel ist es, junge Menschen zu befähigen, KI nicht nur zu konsumieren, sondern aktiv und reflektiert einzusetzen.

Medienkompetenz, einschließlich Social-Media-Kompetenz, ist ein weiterer zentraler Baustein. Sie umfasst die Fähigkeit, digitale Informationen zu bewerten, Fake News zu erkennen, die eigene digitale

Identität zu gestalten und respektvoll zu kommunizieren. Gerade im beruflichen Kontext – etwa in Dienstleistungsbranchen, im Gesundheits- und Tourismussektor – wird professionelle digitale Kommunikation immer wichtiger, sei es in Kundeninteraktion, Öffentlichkeitsarbeit oder Teamkommunikation.

d) Nachhaltiges Lernen fördern – Wissen verankern statt konsumieren

Nachhaltige Wissensvermittlung bedeutet, Lernprozesse so zu gestalten, dass Wissen nicht nur kurzfristig abrufbar, sondern langfristig verankert und flexibel anwendbar bleibt. In vielen Ausbildungen zeigt sich noch ein starkes „Bulimie-Lernen“ – Wissen wird für Prüfungen kurzfristig gelernt und danach rasch wieder vergessen. Ziel moderner Ausbildung muss es sein, Lerninhalte so aufzubauen, dass sie verstanden, reflektiert und in neue Zusammenhänge übertragen werden können. Didaktisch gelingt dies durch regelmäßige Wiederholungen, Transferaufgaben und praxisnahe Anwendungsbeispiele. Nachhaltig zu lernen bedeutet also, weniger zu „büffeln“, sondern zu begreifen, verbinden und anwenden.

e) Kooperationen und Netzwerke

Zukunftskompetenzen entstehen dort, wo Bildung und Praxis zusammenkommen. Enge Kooperationen zwischen Schulen, Betrieben und Hochschulen sind entscheidend, um realistische Einblicke zu ermöglichen. Gemeinsame Projekte, Mentoringprogramme, Exkursionen oder duale Lernmodule können gegenseitiges Verständnis und praktische Relevanz fördern.

4. Zukunftskompetenzen im Fokus

Die Zukunftskompetenzen verbinden Wissen, Handeln und Haltung. Sie sind überfachlich, interdisziplinär und universell einsetzbar – so bilden sie den Schlüssel zu Anpassungsfähigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Solche Kompetenzen werden in internationalen Bildungsstrategien, etwa dem OECD-Konzept der „21st Century Skills“, als Grundvoraussetzung für zukunftsfähiges Arbeiten definiert. Sie ergänzen das Fachwissen, ersetzen es hingegen nicht – machen aber aus Wissen echte Handlungsfähigkeit. Die wichtigsten Zukunftskompetenzen im Überblick:

- **Digitale Kompetenz** – sicherer und kritischer Umgang mit digitalen Tools, Daten, Prozessen und Plattformen.
- **KI-Kompetenz** – Künstliche Intelligenz verstehen, anwenden, kritisch reflektieren und kreativ nutzen können.
- **Medien- und Social-Media-Kompetenz** – digitale Informationen bewerten, digitale Identität gestalten und verantwortungsvoll kommunizieren.
- **Kommunikationsfähigkeit** – klar, empathisch und lösungsorientiert kommunizieren können, auch in heterogenen Teams.
- **Problemlösungsorientierung & kritisches Denken** – Herausforderungen systematisch analysieren und daraus kreative Lösungen entwickeln.
- **Resilienz & Selbstmanagement** – mit persönlicher Belastung umgehen können, Prioritäten setzen und gesund arbeiten.
- **Interkulturelle Kompetenz & Empathie** – gelebtes Verständnis für Diversität, kulturelle Unterschiede und internationale Zusammenarbeit.
- **Innovationsfähigkeit & Lernbereitschaft** – Offenheit für Neues, Mut zum Ausprobieren und kontinuierliches Lernen.

5. Handlungsempfehlungen für Ausbildungseinrichtungen

Die Ergebnisse aus Befragungen, Workshops und Gesprächen mit Bildungseinrichtungen zeigen deutlich: Zukunftskompetenzen können nur dann nachhaltig vermittelt werden, wenn Ausbildung neu gedacht wird – als gemeinsamer Entwicklungsprozess von Schulen, Lehrenden, Betrieben und Lernenden selbst. Gefragt ist weniger ein zusätzlicher Lehrstoff, sondern eine neue Haltung zum Lehren und Lernen: weg vom reinen Wissenstransfer, hin zu einer Lernkultur, die Neugier, Eigenverantwortung und Reflexionsfähigkeit fördert.

Die folgenden Handlungsempfehlungen eröffnen, wie Ausbildungseinrichtungen – auch im bestehenden System – konkrete Schritte setzen können, um ihre Lehrpraxis zukunftsorientiert auszurichten und junge Menschen wirksam auf eine dynamische Arbeitswelt vorzubereiten.

a) Curricula anpassen und erweitern

Lehrpläne geben den Rahmen vor, doch ihre Ausgestaltung liegt vornehmlich in der Hand der Lehrenden. Durch die Integration von wahlfreien oder fächerübergreifenden Modulen können Zukunftskompetenzen gezielt gestärkt werden – etwa zu den Themen Kommunikation, digitale Zusammenarbeit oder Gesundheitskompetenz. Fachkonferenzen sollten ihre Lehrpläne regelmäßig evaluieren, um neue Themenfelder aufzunehmen und Inhalte an gesellschaftliche und technologische Entwicklungen anzupassen. Auch die Beteiligung an Curricula-Kommissionen oder die Rückmeldung an Landesinstitute kann langfristig zu systematischen Anpassungen führen.

b) Praxisbezug erhöhen

Praxisnähe ist der Schlüssel zur Relevanz. Projekt- und Praxiswochen, Exkursionen, Simulationen oder fächerübergreifende Lernprojekte verbinden Theorie und Wirklichkeit. Sie ermöglichen Schülern, Auszubildenden und Studierenden, reale Problemstellungen zu bearbeiten und eigenverantwortlich Lösungen zu entwickeln. Kooperationen mit Betrieben oder kommunalen Einrichtungen – etwa im Rahmen von Service-Learning-Projekten – fördern dabei sowohl Fachwissen als auch soziale und methodische Kompetenzen.

c) Problemlösungsorientierung fördern

In einer Arbeitswelt, in der Automatisierung und KI viele Routineaufgaben übernehmen, wird die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu analysieren und kreativ zu lösen, zur Kernkompetenz. Lehrende sollten Lernaufgaben daher so gestalten, dass sie Denkprozesse statt Reproduktion anregen, beispielsweise durch Fallstudien, Design-Thinking-Formate oder interdisziplinäre Herausforderungen.

d) Lehrkräfte qualifizieren und begleiten

Lehrende und Auszubildende sind die entscheidenden Multiplikatoren für Zukunftskompetenzen. Daher braucht es gezielte Fortbildungsangebote zur pädagogischen und digitalen Kompetenzentwicklung – vom Umgang mit KI-Tools über digitale Didaktik bis hin zu Coaching- und Mentoringmethoden.

e) Lernkultur fördern

Zukunftskompetenzen gedeihen nur in einer Kultur, die Lernen als Prozess begreift. Schulen sollten fehlerfreundliche Lernräume schaffen, in denen Ausprobieren und Reflexion ausdrücklich erwünscht sind. Formate wie Peer-Learning (Lernen voneinander, auf Augenhöhe) oder Micro-Learning (kurze, digitale Lernimpulse) fördern Selbstvertrauen, Eigenverantwortung und Lernmotivation.

f) Kooperationen und Netzwerke stärken

Der Erwerb von Zukunftskompetenzen gelingt am besten im Zusammenspiel von Bildung und Praxis. Schulen, Hochschulen und Betriebe sollten sich stärker vernetzen, um Lernwege durchlässiger zu gestalten. Gemeinsame Projekte, duale Module, Mentoring oder digitale Lernplattformen fördern

gegenseitiges Verständnis und erleichtern den Übergang zwischen Bildungssystem und Arbeitswelt. Auch Kooperationen mit Kammern, Arbeitsagenturen und regionalen Netzwerken können helfen, Kompetenzen bedarfsorientiert zu entwickeln.

g) Vorbilder und Perspektiven sichtbar machen

Jugendliche orientieren sich stark an authentischen Vorbildern. Ehemalige Auszubildende, Studierende oder erfolgreiche Quereinsteiger können als Mentoren oder Botschafter wertvolle Einblicke geben und Perspektiven aufzeigen. Sichtbare Erfolgsgeschichten stärken Motivation und Identifikation – sowohl mit dem Beruf als auch mit der Region.

h) Curriculare Innovation aktiv gestalten

Viele Zukunftskompetenzen können bereits heute über Zusatzqualifikationen, Zertifikatskurse oder Lernlabore gefördert werden – auch ergänzend zum regulären Unterricht. Kooperationen mit Hochschulen, Betrieben oder externen Bildungsträgern bieten hier flexible Wege, um Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Entrepreneurship praxisnah zu vermitteln.

„Future Labs“ oder schulübergreifende Lernwerkstätten können darüber hinaus experimentelle Lernräume bieten, in denen Innovation, Kreativität und Teamarbeit erlebt werden.

6. Fazit – Zukunft gestalten, Kompetenzen entwickeln

Zukunftskompetenzen wie auch Kompetenzorientierung sind kein Trend, sondern Notwendigkeit. Sie entscheiden künftig mitunter darüber, ob junge Menschen in einer komplexen, sich wandelnden (Arbeits-)Welt handlungsfähig bleiben und ob Regionen ihre Fachkräftebasis sichern können.

Ausbildungseinrichtungen tragen dabei eine Schlüsselrolle: Sie bereiten nicht nur auf den ersten Job, sondern auf lebenslanges Lernen vor. Wenn Schulen, Berufsschulen, Hochschulen und Betriebe gemeinsam Verantwortung übernehmen, entsteht ein Bildungssystem, das nicht nur Wissen vermittelt, sondern Zukunft gestaltet. Zukunftskompetenzen sind die neue Basisbildung – für Arbeit, Leben und Gesellschaft im Wandel.