

Bachelorarbeit im Bachelorstudiengang
Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Thema:
**Future Skills für Marketers: Lernen Studierende an Hochschulen das, was in der Praxis
gefragt ist?**

Erstkorrektorin: Prof. Dr. Judith Mayer
Zweitkorrektorin: Prof. Dr. Barbara Brandstetter

Verfasserin: Sabrina Reich (Matrikel-Nr.: 323398)

Thema erhalten: 01.10.2025
Arbeit abgegeben: 02.02.2026

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Future Skills im Marketing relevant sind und wie sich diese in der Hochschullehre einbinden lassen. Hintergrund der Arbeit ist der tiefgreifende Wandel des Berufsfelds Marketing durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und veränderte Markt- und Organisationsstrukturen, wodurch sich auch die Kompetenzanforderungen an angehende Marketingfachkräfte drastisch verändern. Die Marketingfachkräfte von morgen, befinden sich in den Hochschulen, wo ihnen entsprechende Kompetenzen vermittelt werden sollen. Die Arbeit hat das Ziel, praxisrelevante Future Skills im Marketing zu identifizieren und mit der Vermittlung dieser in marketingnahen Studiengängen in Beziehung zu setzen.

Der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass bestehende Future-Skill-Modelle überwiegend branchenübergreifend konzipiert sind oder sich entweder auf die Arbeitswelt oder die Hochschulbildung fokussieren. Studien zu marketingbezogenen Future Skills konzentrieren sich primär auf berufspraktische Anforderungen, ohne die hochschulische Vermittlung einzubeziehen. Eine integrierte Betrachtung, die marketingrelevante Future Skills mit ihrer curricularen Verankerung in der Hochschule verbindet, fehlt bislang.

Die Arbeit folgt einem qualitativ-explorativen Forschungsdesign, wobei leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern aus der Marketingpraxis, dem Personalwesen und der Hochschullehre geführt wurden. Die dabei erhobenen Daten wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Ergebnisse lieferten Erkenntnisse zur Rolle der Hochschule bei der Vermittlung der Future Skills, sowie Kompetenzdefizite bei Studierenden und Erwartungen an Berufseinsteigende im Marketing. Ebenso ergaben sich die aus Sicht der Experten relevanten Future Skills im Marketing, die in fünf Kompetenzbündel zusammengefasst wurden. Diese wurden anschließend in ein eigens erstelltes Future-Skill-Framework für das Marketing überführt, das als Grundlage für praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der marketingbezogenen Hochschullehre diente. Entsprechende Handlungsempfehlungen wurden exemplarisch auf den Studiengang IMUK angewendet. Aufgrund des explorativen Forschungsansatzes besteht weiterer Forschungsbedarf, allen voran in Form quantitativer Studien mit größerer Stichprobe sowie der Prüfung der tatsächlichen Wirksamkeit der dargelegten Handlungsempfehlungen im Studiengang IMUK.

Key Words: Future Skills, Kompetenzen, Marketing, Hochschullehre, IMUK

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Hilfsmitteltabelle	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Genderverweis	IX
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Das Berufsfeld Marketing im Wandel	5
2.1.1 Definition und Aufgaben des Marketings	5
2.1.2 Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen	7
2.2 Future Skills und deren Förderung in der Hochschullehre	10
2.2.1 Begriff und Definition von Future Skills	10
2.2.2 Theoretische Ansätze und Frameworks zur Förderung von Future Skills	12
2.2.3 Integration von Future Skills in marketingnahen Studiengängen	16
2.3 Future Skills im Marketing in der Praxis	17
2.3.1 Bedeutung und Relevanz von Future Skills im Marketing	17
2.3.2 Future Skills im Marketingkontext - Literaturvergleich	18
3 Methodisches Vorgehen	23
3.1 Forschungsdesign	23
3.2 Untersuchungs- und Anwendungsgegenstand	23
3.3 Experteninterviews	24
3.4 Datenaufbereitung und Auswertung	26
3.5 Gütekriterien qualitativer Forschung	29
4 Ergebnisse der Experteninterviews	31
4.1 Kategorie 01: Verständnis und Einordnung von Future Skills	31
4.2 Kategorie 02: Überfachliche Future Skills im Marketing	31

4.3	Kategorie 03: Fachliche Future Skills im Marketing.....	33
4.4	Kategorie 04: Treiber zukünftiger Kompetenzanforderungen im Marketing.....	33
4.5	Kategorie 05: Erwartungshorizonte gegenüber Berufseinsteigern im Marketing	34
4.5.1	Unterkategorie 05: Wahrgenommene Kompetenzdefizite von Studierenden.....	34
4.6	Kategorie 06: Rolle der Hochschullehre bei der Entwicklung von Future Skills.....	35
5	Interpretation.....	37
5.1	Ergebnisinterpretation und Erstellung eines Future-Skill-Framework	37
5.2	Handlungsempfehlungen am Beispiel IMUK.....	44
6	Fazit und Ausblick	47
	Literaturverzeichnis	50
	Anhang.....	56
	Anhang 1: Kodierleitfaden.....	1
	Anhang 2: Kategoriensystem.....	2
	Anhang 3: Interviewleitfaden.....	1
	Anhang 4: Transkripte Experteninterviews	6

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Future Skills Gesamtschau - Zuordnung zu drei Dimensionen - eigene Illustration. (Ehlers, 2020, S. 46)</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 2: Future-Skill-Framework für das Marketing - eigene Illustration</i>	<i>42</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Future Skills im Marketing - Literaturvergleich</i>	<i>22</i>
<i>Tabelle 2: Kategoriensystem zur Auswertung der Experteninterviews</i>	<i>29</i>

Hilfsmitteltabelle

KI-Tool	Zweck	Stelle in der Arbeit
ChatGPT	- Verbesserung von eigenen Texten bzgl. Korrekter Rechtschreibung, Grammatik, Satzzeichensetzung und Wiederholungen - Verbesserung des Schreibflusses auf Basis meiner Texte	Ganze Arbeit
Perplexity	- Quellensuche	Recherche
NotebookLM	- Inhaltliche Zusammenfassung der Quellen	Recherche
Copilot	- Quellensuche	Recherche

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
KI	Künstliche Intelligenz
GenAI	Generative Artificial Intelligence
IMUK	Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation
LLM	Large Language Model

Genderverweis

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit bei personenbezogenen Bezeichnungen teilweise die männliche Form verwendet. Diese bezieht sich jedoch grundsätzlich auf alle Geschlechter und schließt Frauen, Männer und nicht-binäre Personen gleichermaßen ein. Diese Formulierung dient der sprachlichen Vereinfachung und ist nicht diskriminierend zu verstehen.

1 Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich in einer Phase tiefgreifender Veränderungen (Klemme & Noack, 2024). Besonders im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und des verstärkten Einsatzes von Künstlicher Intelligenz werden nahezu alle Branchen und vor allem das Marketing beeinflusst (Zhang, 2024). Gleichzeitig wirken sich auch generelle Krisen auf die heutige Arbeitswelt aus (Klemme & Noack, 2024). Die angespannte wirtschaftliche Lage führt dazu, dass Unternehmen Investitionen zurückfahren und Stellen reduzieren. Studien zufolge rechnet jedes dritte Unternehmen im Jahr 2026 mit einem Stellenabbau, wodurch sich die Lage am Arbeitsmarkt spürbar verschärft (Grömling, 2025). Das zeigt sich auch an der sinkenden Zahl ausgeschriebener Marketing-Stellenanzeigen. In einigen Branchen, insbesondere im Tech-Sektor, ist zudem ein signifikanter Rückgang an Junior- und Einsteigerstellen zu beobachten, da Unternehmen eher erfahrene Fachkräfte bevorzugen. Als möglicher Grund wird genannt, dass generative Künstliche Intelligenz, kurz GenAI, zunehmend einfache Aufgaben übernehmen kann, die bisher typischerweise von Berufseinsteigenden ausgeführt wurden (Indeed, 2025). Trotz dieses Rückgangs, steigt vor allem im Marketing die Nachfrage nach Kompetenzen im Bereich Künstlicher Intelligenz deutlich an (Hiring Lab, 2025). Insgesamt richten Unternehmen ihren Blick aktuell stärker auf konkrete Fähigkeiten, als auf formale Abschlüsse (dpa, 2026). So müssen auch Fachkräfte im Marketing im Stande sein, sich unter den Bedingungen der durch diese Einflussfaktoren einhergehenden dynamisch entwickelnden Marketinglandschaft dauerhaft zurechtzufinden (Fessler-Purkarthofer & Schneckenleitner, 2025) S. 19, dabei die Anforderungen an ihre Fähigkeiten erfüllen und sich in einem hartumkämpften Stellenmarkt beweisen und behaupten (Hiring Lab, 2025). Ein darauf angepasstes Skill-Set müssen nicht nur aktuelle Arbeitnehmer im Marketing beherrschen, sondern auch bereits früh von Auszubildenden und Studierenden, den Marketingfachkräften von morgen, erlernt und angeeignet werden (Horstmann, 2023). Dies wirft die Frage nach der Zukunft des Marketings und der dafür benötigten Kompetenzen, sogenannter Future Skills, auf.

In der wissenschaftlichen Diskussion existieren bereits etablierte Modelle zu Future Skills, die sich überwiegend auf die Arbeitswelt oder die Hochschulbildung fokussieren. Diese Modelle sind in der Regel nicht auf einzelne Berufsfelder ausgerichtet, sondern verfolgen einen übergreifenden Kompetenzansatz, wie beispielsweise die Modelle des Stifterverbands (2021) und nach Ulf-Daniel

Ehlers (2020). Neben allgemeinen Future-Skill-Modellen existieren auch Studien, die das Berufsfeld Marketing betrachten und relevante Future Skills identifizieren, wie beispielsweise die Studie von Fessler-Purkarthofer und Schneckenleitner (2025). Diese Studien fokussieren sich jedoch primär auf berufspraktische Anforderungen und berücksichtigen die hochschulische Vermittlung dieser Kompetenzen nur bedingt bis gar nicht.

Empirische Befunde der CHE-Studie (2023) verdeutlichen, dass Future-Skill-Profile nicht allgemeingültig sind, sondern je nach Studienrichtung variieren und daher an spezifische fachliche Anforderungen angepasst werden sollten. Für marketingnahe Studiengänge bedeutet dies, marketingrelevante Future Skills gezielt in der Lehre zu verankern, damit Absolvierende jene Kompetenzen entwickeln, die in der Praxis tatsächlich gefordert werden. Dadurch profitiert im Nachgang auch das Marketing, da zukünftige Marketer diese Future Skills ausgebildet mitbringen und beherrschen. Dies verdeutlicht den Handlungsbedarf bei Hochschulen in Bezug auf die Vermittlung von Future Skills.

Der bisherige Forschungsstand betrachtet demnach entweder die hochschulische Vermittlung von Future Skills unabhängig von berufsspezifischen Anforderungen oder analysiert marketingbezogene Kompetenzanforderungen ohne Bezug zur Hochschullehre. Eine Untersuchung, die spezifisch jene Future Skills identifiziert, die für das Marketing relevant sind, und diese zeitgleich in den Kontext ihrer Vermittlung innerhalb der Hochschullehre einordnet, fehlt bislang. Entsprechend fehlt auch der Bezug zu Studiengängen, die primär oder in Teilen auf Marketing ausgerichtet sind, wie beispielsweise der Studiengang Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation der Hochschule Neu-Ulm, kurz IMUK (Hochschule Neu-Ulm, 2025). Unklar bleibt daher, welche Future Skills aus Sicht der Praxis für das Marketing als relevant eingeschätzt werden und welche Implikationen sich daraus für die Gestaltung marketingnaher Studiengänge ergeben.

Diese Arbeit widmet sich daher folgender Forschungsfrage:

Welche Future Skills sind im Marketing relevant und wie lassen sie sich in der Hochschullehre einbinden - am Beispiel des Studiengangs IMUK?

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, praxisrelevante Future Skills im Marketing zu identifizieren und sie in Verbindung zur marketingbezogenen Hochschullehre zu setzen. Hierzu wird ein Framework

für relevante Future Skills im Marketing entwickelt, das arbeitsmarktbezogene Kompetenzanforderungen mit Perspektiven der marketingbezogenen Hochschullehre zusammenführt. Das Framework soll als Orientierungsrahmen für marketingnahe Studiengänge fungieren.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden Wahrnehmungen von Expertinnen und Experten aus der Marketingpraxis, der marketingbezogenen Hochschullehre sowie dem Personalwesen erhoben, um unterschiedliche Perspektiven auf praxisrelevante Future Skills im Marketing zu erfassen. Die Datenerhebung erfolgt im Rahmen leitfadengestützter Experteninterviews. Die daraus gewonnen Daten werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Auf Basis der Analyse werden die identifizierten Future Skills systematisch in ein konzeptionelles Framework überführt. Aufbauend auf diesem Framework werden praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der marketingbezogenen Hochschullehre abgeleitet. Die Anwendung dieser Empfehlungen wird exemplarisch am Studiengang IMUK der Hochschule Neu-Ulm veranschaulicht.

Die vorliegende Arbeit leistet somit sowohl einen praktischen als auch einen wissenschaftlichen Beitrag. Das entwickelte Framework bietet eine strukturierte Orientierung für marketingnahe Studiengänge, um relevante Future Skills im Marketing zu berücksichtigen. Daneben stellt die Untersuchung den Zusammenhang zwischen praxisrelevanten Future Skills im Marketing und deren sinnvolle Integration in der Hochschullehre her und überträgt diese erstmals spezifisch auf marketingnahe Studiengänge. Damit adressiert die Arbeit eine bislang wenig betrachtete Schnittstelle zwischen beruflichen Anforderungen des Marketings und deren curricularer Umsetzung in der akademischen Ausbildung.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden im zweiten Kapitel die theoretischen und begrifflichen Grundlagen der Arbeit erläutert und festgelegt. Dabei liegt das Hauptaugenmerk unter anderem auf dem Future-Skill-Begriff und entsprechenden Konzepten. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen der Forschungsarbeit beschrieben. Es umfasst das qualitativ-explorative Forschungsdesign, die Datenerhebung durch leitfadengestützte Experteninterviews sowie die Aufbereitung und Auswertung der Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Philipp A. E. Mayring (2022). Abschließend werden die für diese Arbeit geltenden Gütekriterien qualitativer Forschung aufgezeigt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Kapitel 4 entlang der deduktiv und induktiv gebildeten Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse veranschaulicht und

anschließend in Kapitel 5 in Bezug auf die theoretischen Grundlagen diskutiert. Auf dieser Basis wird ein exploratives Future-Skill-Framework für das Marketing entwickelt, woraus im Anschluss Handlungsempfehlungen für den Studiengang IMUK abgeleitet werden. Den Abschluss der Arbeit bilden in Kapitel 6 das Fazit und der Ausblick, in dem die Forschungsfrage zusammenfassend beantwortet und die zentralen Ergebnisse der Arbeit gebündelt dargestellt werden. Zudem werden in diesem Kapitel Limitationen der Arbeit sowie Ansatzpunkte für weiterführende Forschung aufgeführt.

2 Theoretische Grundlagen

Zunächst wird der Begriff Marketing definiert und in den Kontext aktueller Entwicklungen und Wandlungsprozesse eingeordnet. Anschließend erfolgt die Einführung des Konzepts der Future Skills, einschließlich einer begrifflichen Einordnung sowie der Gegenüberstellung renommierter Future-Skill-Modelle nach Ehlers und dem Stifterverband. Zudem wird der Hochschul- und Praxiskontext in die theoretische Betrachtung einbezogen.

2.1 Das Berufsfeld Marketing im Wandel

Das folgende Kapitel beschreibt den Wandel im Berufsfeld Marketing und leitet daraus die für die Arbeit relevanten Entwicklungen ab.

2.1.1 Definition und Aufgaben des Marketings

Bruhn (2024) definiert den Begriff Marketing als einen unternehmerischen Ansatz, der sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten realisiert und konsequent am Kundennutzen ausgerichtet ist, um absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen. Dabei wird Marketing einerseits als unternehmerische Funktion (funktionsbezogen) und andererseits als Leitkonzept der marktorientierten Unternehmensführung (funktionsübergeifend) bezeichnet (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2024). Entgegen der markt- und kundenorientierten Sicht von Bruhn beschreibt die international etablierte Definition der American Marketing Association Marketing eher aus der Perspektive einer breiteren Anspruchsgruppe eines Unternehmens. Demnach bezeichnet es Marketing als „Aktivitäten, Institutionen und Prozesse, zur Schaffung, Kommunikation, Bereitstellung und zum Austausch von Angeboten, die einen Wert haben für Kunden, Auftraggeber, Partner und die Gesellschaft insgesamt.“ (American Marketing Association, 2017, zitiert nach Meffert et al., 2024, S. 19) Beide Definition verdeutlichen jedoch übereinstimmend, dass Marketing weit über kommunikative Einzelmaßnahmen hinausgeht und als umfassender Gestaltungsprozess zu verstehen ist.

Die Zielsetzung im Marketing verfolgt sowohl ökonomische als auch psychologische Aspekte, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Ökonomische Marketingziele beziehen sich auf betriebswirtschaftlich messbare Größen wie Absatz, Umsatz, Marktanteil oder Gewinn. Hingegen umfassen die psychologischen Marketingziele Größen, die nicht direkt beobachtbar sind,

wie Bekanntheit, Image, Kundenzufriedenheit, Kundenpräferenzen und Kundenbindung. Diese beeinflussen das Verhalten der Kunden und stellen häufig eine Voraussetzung für die Erreichung der ökonomischen Ziele dar. Hierbei wird von einer Erfolgskette gesprochen, bei der Marketingaktivitäten über die Zufriedenheit und die Bindung des Kunden zu ökonomischen Erfolg führen (Bruhn, 2024).

Zur Umsetzung dieser Ziele erfüllt Marketing unterschiedliche Funktionen, die sich grundsätzlich in eine strategische und operative Ebene gliedern. Das strategische Marketing befasst sich mit der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens am Markt. Dazu gehören die Analyse von Markt- und Umweltbedingungen, die Definition von Marketingzielen und die Entwicklung von Marketingstrategien. Das operative Marketing knüpft an diese strategischen Entscheidungen an und fokussiert deren konkrete Umsetzung durch die Gestaltung des Marketing-Mix. Dieser setzt sich klassischerweise aus den Instrumenten Produkt, Preis sowie Kommunikations- und Distributionsweg zusammen, den sogenannten „4 Ps“, und kann um weitere Dimensionen wie Ausstattung, Prozesse und Personal ergänzt werden. Strategisches und operatives Marketing sind miteinander verknüpfte Ebenen, die das ganzheitliche Marketingmanagement bilden. Dabei ist das strategische Marketing das Fundament für das operative Marketing.

Zu den Hauptaufgaben des Marketings zählt die Gestaltung des beschriebenen Marketing-Mix. Die darin beschriebenen Instrumente dienen der Ausgestaltung des Marktangebots und ermöglichen Unternehmen, ihre Leistungen zielgerichtet auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Der Marketing-Mix wird situationsabhängig eingesetzt und an strategische Zielsetzungen angepasst (Meffert et al., 2024).

Aus diesem zugrunde gelegten Marketingverständnis ergibt sich ein breit gefasstes berufliches Tätigkeitsfeld für Marketingfachkräfte. Der in dieser Arbeit verwendete Begriff *Marketer* wird synonym zu *Marketingfachkraft* verwendet. Sie planen und steuern werbliche und marktbezogene Aktivitäten, untersuchen Marktpotenziale und tragen zur Erschließung neuer sowie zur Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen bei. Marketer finden sich dementsprechend in unterschiedlichen beruflichen Einsatzfeldern wieder, etwa in Bereichen wie Marken- und Produktmanagement, Marketingkommunikation, Marktforschung, Customer Experience sowie digitale Marketingfunktionen (ESCO, 2025). Oftmals sind Marketer zudem an

Schnittstellen zu angrenzenden Bereichen wie Vertrieb, Produktentwicklung oder Unternehmenskommunikation tätig (Bruhn, 2024).

In dieser Arbeit wird Marketing als berufliches Tätigkeitsfeld von Marketingfachkräften im Unternehmenskontext verstanden. Der Fokus liegt dabei nicht auf einzelnen marketingbezogenen Funktionsbereichen oder spezifischen Rollen, sondern auf übergreifenden Kompetenzanforderungen, die für Marketingfachkräfte unabhängig von konkreten Spezialisierungen relevant sind. Eine Differenzierung nach einzelnen Marketingrollen oder -bereichen erfolgt daher nicht.

2.1.2 Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Während Marketing lange Zeit von vergleichsweise stabilen Märkten ausgehen konnte, unterliegt es heute einem deutlich beschleunigten Wandel. Der Zugang zu Informationen hat sich durch digitale Technologien massiv ausgeweitet, Konsumenten sind besser informiert, vergleichen schneller und entwickeln vielfältige und individuelle Bedürfnisse. Dadurch verkürzen sich Marktzyklen, Trends entstehen beziehungsweise verschwinden schneller, und Unternehmen stehen unter konstantem Anpassungsdruck. In diesem Zusammenhang werden heutige Marktbedingungen häufig mit dem VUCA-Konzept beschrieben. In erster Linie ist es demnach die fortschreitende Digitalisierung, aber auch eine insgesamt wachsende wirtschaftliche und gesellschaftliche Unsicherheit, die gegenwertige Märkte unbeständig (*volatility*), unsicher (*uncertainty*), komplex (*complexity*) und mehrdeutig (*ambiguity*) macht, was Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt (Kröger & Marx, 2024).

Dabei verändert der digitale Wandel nicht nur technologische Grundlagen, sondern wirkt tief in die Strukturen, Kulturen und strategischen Ausrichtungen von Unternehmen hinein. Besonders für das Berufsfeld Marketing ist sie der größte Treiber des Wandels, da es unmittelbar an der Schnittstelle zwischen Markt, Organisation und Kunden agiert (Zhang, 2024) und deshalb früh mit veränderten Erwartungen, neuen Technologien und Kommunikationsmustern konfrontiert wird (Kröger & Marx, 2024).

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung verlieren klassische Marketingmodelle, die stark auf lineare Formate wie Radio, Fernsehen oder Printmedien ausgerichtet sind, an Bedeutung, während digitale Formate zunehmen. Dazu gehören Soziale Netzwerke, Suchmaschinen, E-Mails oder mobile Apps. Diese digitalen Formate ermöglichen nicht nur eine größere Reichweite, sondern verändern

gänzlich die Art der Interaktion zwischen Unternehmen und Nutzern. Die zunehmende Smartphone-Nutzung führt dazu, dass Verbraucher immer mehr Zeit online verbringen. Dadurch werden mobile Kanäle zu einem wesentlichen Zugangspunkt für Marketingaktivitäten (Zhang, 2024). Gleichzeitig verteilt sich die Aufmerksamkeit der Nutzer auf zahlreiche Plattformen, und Inhalte werden fragmentiert wahrgenommen (Vollhart et al., 2024). Die Vielzahl dieser Touchpoints erschwert es zunehmend, eine konsistente Markenbotschaft aufrechtzuerhalten. Unternehmen erreichen ihre Zielgruppen folglich nicht mehr über wenige dominante Kanäle, sondern in dem sie diese kanalübergreifend auf vielen Plattformen, sowohl online als auch offline, ansprechen (Zhang, 2024). Entscheidend wird für Unternehmen dabei die Fähigkeit, relevanten Mehrwert zu bieten und flexibel auf das sich immer schneller verändernde Verbraucherverhalten zu reagieren (Kröger & Marx, 2024).

Um in dieser fragmentierten Medienlandschaft sichtbar zu bleiben, müssen Unternehmen zudem ihre Kunden gezielt und individuell adressieren und ihnen Inhalte bereitstellen, die für sie tatsächlich relevant sind (Kröger & Marx, 2024). Personalisierte Marketingansätze und maßgeschneiderte Servicemodelle zählen daher zu den prägenden Trends der digitalen Transformation. Damit rückt auch das Verständnis des tatsächlichen Nutzungsverhaltens der Zielgruppen stärker in den Mittelpunkt (Zhang, 2024).

Des Weiteren spielt die Verarbeitung von Daten zur Informationsgewinnung im Marketing bereits seit Langem eine wichtige Rolle. Bis heute wird die Praxis vom Prinzip „Kenne deinen Kunden“ geprägt. Neu ist jedoch das Ausmaß, denn durch digitale Kontaktpunkte entstehen heute deutlich größere und vielfältigere Datenmengen, die im Sinne von Big Data eine datengetriebene Grundlage schaffen und damit den Einsatz moderner Technologien wie Künstlicher Intelligenz, kurz KI, ermöglichen. KI übernimmt und automatisiert im Marketing inzwischen einen großen Teil datenbasierter und analytischer Aufgaben. Dabei agieren die Systeme zunehmend autonomer (Wagener, 2023).

GenAI erweitert die Einsatzmöglichkeiten künstlicher Intelligenz im Marketing deutlich. Auf Basis großer Sprachmodelle, sogenannter Large Language Models, kann sie eigenständig neue Inhalte wie Texte, Bilder oder Videos erzeugen (Grewal, Saturnino, Davenport, & Guha, 2025). Sie gilt im Marketing als „Effizienzbooster und Kreativitätswerkzeug“ (Vollhart et al., 2024, S. 57). Prognosen zufolge steigert ihr Einsatz die Effizienz von Marketingausgaben um bis zu 15 Prozent, da zeit- und ressourcenintensive Aufgaben automatisiert oder beschleunigt werden. Entsprechend zählt Marketing

zu den Unternehmensbereichen, in denen sich der Einsatz von Gen AI wirtschaftlich am stärksten lohnt. Eingesetzt wird GenAI vor allem, um nicht kreative, häufig administrative Tätigkeiten zu automatisieren, Marktforschung datenbasiert auszuwerten, Personalisierung zu skalieren und kreative Prozesse zu unterstützen. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Einsatz generativer KI in vielen Unternehmen bislang noch nicht strategisch eingebettet ist und mit Herausforderungen wie Integrationsproblemen in bestehende Prozesse sowie regulatorischen, ethischen und reputationsbezogenen Risiken verbunden ist.

Im Sinne der von McKinsey beschriebenen „Back to the Future“-Bewegung führt der technologische Fortschritt im Marketing nicht zu einer Verdrängung klassischer Prinzipien, wie Kreativität und Markenbildung, sondern zu deren erneuter Aufwertung unter veränderten Rahmenbedingungen. Zusammen mit Authentizität zählen sie aktuell zu den wichtigsten Themen für Marketingverantwortliche in Deutschland. Gerade in Phasen der Unsicherheit und des Wandels sind starke und glaubwürdige Marken für erfolgreiches Marketing wichtiger denn je. (Vollhart et al., 2024)

Die digitale Transformation wirkt sich nicht nur auf Technologien und Märkte aus, sondern verändert auch Organisationsstrukturen. Traditionelle, hierarchische Modelle erweisen sich zunehmend als unzureichend, da sie innovationshinderlich und teils unflexibel sind. An sich rasant ändernde Marktanforderungen und technologische Entwicklungen lassen sie sich nur begrenzt anpassen. Unternehmen sind daher gefordert, flache und flexible Strukturen zu etablieren, die den Abbau von Informationsbarrieren sowie eine stärkere bereichsübergreifende Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen fördern (Zhang, 2024).

Die interdisziplinäre Verzahnung mit anderen Abteilungen ist insbesondere für das Marketing erforderlich, da Kundenzentrierung in der komplexen digitalen Realität nur durch enge Abstimmung mit IT und Vertrieb umgesetzt werden kann (Sverdel & Hannemann, 2022). Marketing ist heute nicht mehr ausschließlich als Kommunikations- oder Werbefunktion zu verstehen. Es entwickelt sich im Zuge des organisatorischen Wandels hingegen zunehmend zu einem aktiven Treiber des Unternehmenserfolgs und übernimmt in diesem Zusammenhang vermehrt die Rolle eines Business Enablers für andere Unternehmensbereiche, da es diesen ermöglicht, wirksamer am Markt zu agieren (Kröger & Marx, 2024).

Zusammenfassend zeigen die beschriebenen Entwicklungen, dass sich Marketing sowohl in seinen Aufgaben als auch in seiner organisatorischen Rolle grundlegend verändert. Diese Arbeit versteht die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen als Ursache möglicher sich ändernder Kompetenzanforderungen an Marketer. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach den hierfür notwendigen Kompetenzen in den Fokus der weiteren Betrachtung.

2.2 Future Skills und deren Förderung in der Hochschullehre

Diese werden im Folgenden näher beleuchtet, um die modulare Konzeption solcher Future Skills nahezubringen und für das weitere empirische Vorgehen zugrunde zu legen. Zum besseren Verständnis werden zuvor die Begriffe Kompetenzen und Future Skills erläutert und voneinander abgegrenzt. Des Weiteren werden Frameworks in Bezug auf die Förderung von Future Skills als theoretische Ansätze dargelegt. Diese dienen als einordnende Dimensionen für spezifische Future Skills im Laufe dieser Arbeit.

2.2.1 Begriff und Definition von Future Skills

Kompetenzen

Nach Weinert sind Kompetenzen „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“ (Weinert, 2001, zitiert nach Bartosch, 2019, S. 9). Weinerts Verständnis zeigt, dass Kompetenzen über reines Wissen hinausgehen. Sie befähigen Menschen dazu, Wissen flexibel auf neue Situationen zu übertragen und Probleme eigenständig zu bewältigen. Dabei können Kompetenzen auf bereits vorhandenen individuellen Voraussetzungen aufbauen, werden jedoch erst durch Lern- und Erfahrungsprozesse entwickelt und gefördert (Monnier, 2024). Kompetenzen können generell in überfachliche und fachliche unterteilt werden. Überfachliche Kompetenzen sind von Wirtschafts-, Unternehmens-, oder Berufsfeldern unabhängig, während fachliche Kompetenzen nur in diesem bestimmten Rahmen notwendig sind (Dworschak, Karapidis, Schnalzer, & Zaiser, 2025).

Die Begriffe „Skills“ und „Kompetenzen“ werden in der Literatur oft gleichwertig verwendet, unterscheiden sich aber in ihrer Bedeutung. Skills sind praktische und messbare Fähigkeiten, die sich

auf konkrete Handlungen wie beispielsweise das Schreiben, Präsentieren oder Programmieren von Etwas beziehen. Kompetenzen hingegen umfassen ein breiteres Set an Fähigkeiten, das zusätzlich Wissen, Erfahrungen und persönliche Eigenschaften beinhaltet (Monnier, 2024). In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Kompetenzen, Skills und Fähigkeiten kontextabhängig verwendet und im weiteren Verlauf nicht streng voneinander abgegrenzt.

Future Skills

Future Skills bauen auf dem allgemeinen Kompetenzbegriff auf, sind also keine völlig neuen Fähigkeiten, sondern eine Weiterentwicklung davon, angepasst an die Anforderungen der Zukunft (Ehlers, 2020). Eine Definition, auf die in deutschsprachigen wissenschaftlichen Quellen häufig Bezug genommen wird, stammt von Ulf-Daniel Ehlers. Er beschreibt Future Skills als Kompetenzen, die Menschen dazu befähigen, eigenständig Probleme in hochemergenten Situationen zu bewältigen und in diesen handlungsfähig zu bleiben (Ehlers, 2020). „Diese Kompetenzen basieren auf kognitiven, motivationalen, volitionalen sowie sozialen Ressourcen, sind wertebasiert und können in einem Lernprozess angeeignet werden“ (Ehlers, 2020, S. 57). Ehlers hebt besonders die Emergenz hervor. Damit ist gemeint, dass zukünftige Herausforderungen nicht klar vorhersehbar sind, sondern dynamisch entstehen. Future Skills sollen deshalb Menschen befähigen, in solchen offenen und neuen Situationen auch dann Entscheidungen zu treffen und Lösungen zu entwickeln, wenn keine klaren Vorgaben oder bekannten Lösungswege vorhanden sind. Dafür ersetzen Future Skills das benötigte Wissen nicht, sondern bauen auf diesem auf. Im Kontext von Future Skills in der Hochschullehre differenziert Ehlers zwei begriffliche Sichtweisen. Der additive Ansatz versteht sie als zusätzliche Ergänzung zum bestehenden Curriculum, während der integrative Ansatz Future Skills als festen Bestandteil des gesamten Lernprozesses begreift (Ehlers, 2020). Eine weitere praxisnahe Definition des Future-Skill-Begriffs ist die des Stifterverbands. Hier werden Future Skills als „branchenübergreifende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften, die in den kommenden fünf Jahren in allen Bereichen des Berufslebens und darüber hinaus wichtiger werden“ erläutert (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2021).

In der Hochschulbildung werden fast ausnahmslos fachbereichsunabhängige, überfachliche Future Skills vermittelt. Auch aus beruflicher Sicht nehmen überfachliche Future Skills eine unbestrittene Relevanz ein. Die Bedeutung von fachlichen Future Skills im beruflichen Kontext hängt wiederum von ihrem Bereichsbezug ab. Während bereichsübergreifende, fachliche Future Skills auch in

spezifischen Wirtschafts- und Unternehmensbereichen wichtig sind, fehlt es für eine ähnliche Aussage über bereichsspezifische, fachliche Future Skills bislang an entsprechenden Untersuchungen und Belegen (Dworschak et al., 2025).

Die vorliegende Arbeit versteht Future Skills demnach als zukunftsrelevante, erlernbare Kompetenzen, die es Individuen selbstständig ermöglichen, in stetig wandelnden Situationen, insbesondere im beruflichen Kontext handlungsfähig zu sein und in naher Zukunft auch zu bleiben. Dabei werden Future Skills als Kombination überfachlicher und fachlicher Kompetenzen verstanden, wobei der Fokus auf überfachlichen Skills liegt, da diese nachgewiesenermaßen sowohl in der Hochschullehre als auch im Berufsalltag von Relevanz sind.

2.2.2 Theoretische Ansätze und Frameworks zur Förderung von Future Skills

Die zukünftige Hochschulbildung muss sich klar an der Future-Skill-Vermittlung ausrichten. Im Mittelpunkt steht dabei die Employability, also die Fähigkeit von Absolventinnen und Absolventen, in einer sich wandelnden Arbeitswelt beruflich handlungsfähig zu sein. Future Skills werden daher als Teil des bildungspolitischen und hochschulstrategischen Diskurses verstanden, der Studierende fachlich wie auch im Hinblick auf zukünftige berufliche Anforderungen qualifizieren soll (Ehlers, 2020).

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Definitionen und grundlegende Bedeutung von Future Skills erläutert wurde, wird im Folgenden auf Modelle, die auf den Hochschulkontext übertragbar sind, um solche Kompetenzen zu entwickeln, eingegangen.

Future-Skills-Modell Stifterverband

Das Future Skills-Framework des Stifterverbands (2021) wurde im Rahmen einer empirischen Studie entwickelt, an der sich 377 Unternehmen und 123 Behörden beteiligten. Befragt wurden Führungskräfte und Personalverantwortliche zu den aus ihrer Sicht relevanten Kompetenzen der Zukunft. Das Modell baut auf einer früheren Version aus dem Jahr 2018 auf und wurde in Zusammenarbeit mit Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft weiterentwickelt. Bei der Überarbeitung flossen zudem internationale Kompetenzmodelle, unter anderem der OECD, der Vereinten Nationen und der Agentur für Arbeit ein. Das Future-Skills-Framework des Stifterverbands dient der Bestimmung und Förderung zukunftsrelevanter Kompetenzen im deutschen Arbeits- und

Bildungssystem und bietet Hochschulen, Unternehmen und politischen Entscheidungsträgern einen praxisnahen Orientierungsrahmen für die Förderung von Future Skills.

Insgesamt beinhaltet das Framework 21 Future Skills, die sich in vier Kompetenzkategorien einordnen lassen. Während digitale, klassische und transformative Kompetenzen für alle Mitarbeitende branchenunabhängig relevant sind, beziehen sich technologische Kompetenzen hingegen stärker auf Technikexpertinnen und -experten, beispielsweise in den Bereichen Data Analytics oder Künstliche Intelligenz. Diese Kompetenzen werden zunehmend wichtiger und sind besonders gefragt.

Technologische Kompetenzen fördern technologischen Fortschritt und Innovation durch effiziente Nutzung und Gestaltung von Technologien. Die hauptsächlich von Spezialisten im technologischen Bereich angewendeten Kompetenzen sind hierbei Data Analytics und KI, Softwareentwicklung, Nutzerzentriertes Design, IT-Architektur, Hardware- und Robotik Entwicklung, Quantencomputing.

Digitale Schlüsselkompetenzen befähigen Menschen zur sicheren Nutzung und aktiven Teilnahme an einer vernetzten Lebens- und Arbeitswelt. Sie bilden die heutige Grundlage für nahezu alle Berufe und sind entscheidend, um im Arbeitsmarkt handlungsfähig zu bleiben. Dazu gehören die Kompetenzen Digital Literacy, Digital Ethics, Digitale Kollaboration, Digital Learning und Agiles Arbeiten.

Klassische Kompetenzen sind bereits etablierte aber zunehmend wichtiger werdende Kompetenzen, für sowohl persönlichen als auch unternehmerischen Erfolg. Die Kategorie enthält folgende Kompetenzen: Lösungsfähigkeit, Kreativität, Unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative, Interkulturelle Kommunikation und Resilienz.

Transformative Kompetenzen dienen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen im sozialen, ökologischen oder demokratischen Bereich. Hierzu gehören Urteilsfähigkeit, Innovationskompetenz, Missionsorientierung, Veränderungskompetenz sowie Dialog- und Konfliktfähigkeit (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2021).

Future-Skill-Modell Ehlers

Ein weiteres Future-Skill-Modell ist das Future Skill Triple Helix-Modell nach Ehlers (2020), das insgesamt 17 Kompetenzprofile beinhaltet. Die Grundlage hierfür bildete die Next-Skills-Studie, die im Rahmen des Forschungsprojekts „NextSkills - Future Learning and Future Higher Education“ durchgeführt wurde. Diese sogenannten Future-Skill-Profile setzen sich jeweils aus mehreren Einzelkompetenzen zusammen, die gemeinsam ein spezifisches Kompetenzfeld abbilden. Zugeordnet werden die Profile drei Dimensionen, die in ihrer Gesamtheit das Future Skill Triple Helix-Modell ergeben. Diese Dimensionen beschreiben, wo und in welchem Zusammenhang die jeweiligen Kompetenzen wirksam werden. Die Subjektdimension bezieht sich dabei auf Kompetenzen, die eine Person entwicklungsbedingt mit sich bringt oder erlernt. Unter dieser Dimension fallen die Future-Skills-Profile Lernkompetenz, Selbstwirksamkeit, Ethische Kompetenz, Selbstkompetenz, Selbstbestimmtheit, Reflexionskompetenz, Ambiguitätskompetenz, Entscheidungskompetenz und Initiativ- und Leistungskompetenz. Objektbezogene Kompetenzen beschreiben Kompetenzen, die sich auf den Umgang mit einer konkreten Sache oder Aufgabe, beziehen, also einem Objekt oder Gegenstand im weiteren Sinn. Hierzu zählen Designthinkingkompetenz, Innovationskompetenz, Systemkompetenz und Digitalkompetenz. Die dritte Dimension nimmt Bezug auf die Organisation oder die soziale Umwelt, in der die Person agiert. Hierunter befinden sich Kommunikationskompetenz, Kooperationskompetenz, Sensemaking sowie Zukunfts- und Gestaltungskompetenz.

Diese drei Dimensionen der Future Skills wirken stets zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. In allen finden deutliche Veränderungen statt, sogenannte Shifts. In der subjektbezogenen Dimension findet ein Shift von der Standardisierung von Arbeitsstrukturen und -abläufen hin zu mehr Selbstorganisation statt. Ein weiterer Shift findet in der objektbezogenen Dimension statt, wobei handlungsbezogene Kompetenzen gegenüber dem in der Vergangenheit wichtigen Fachwissen zunehmend an Bedeutung gewinnen. In der Organisationsdimension lösen Organisationen ihre hierarchischen und starren Strukturen auf und werden agil und stärker vernetzt. Infolgedessen besteht die Notwendigkeit, die Skills, die in diesen Dimensionen verortet sind, an diesen Wandel anzupassen. Die stetige Angleichung an diese Entwicklungen in der Lebens- und Arbeitswelt macht die Relevanz von Future Skills deutlich.

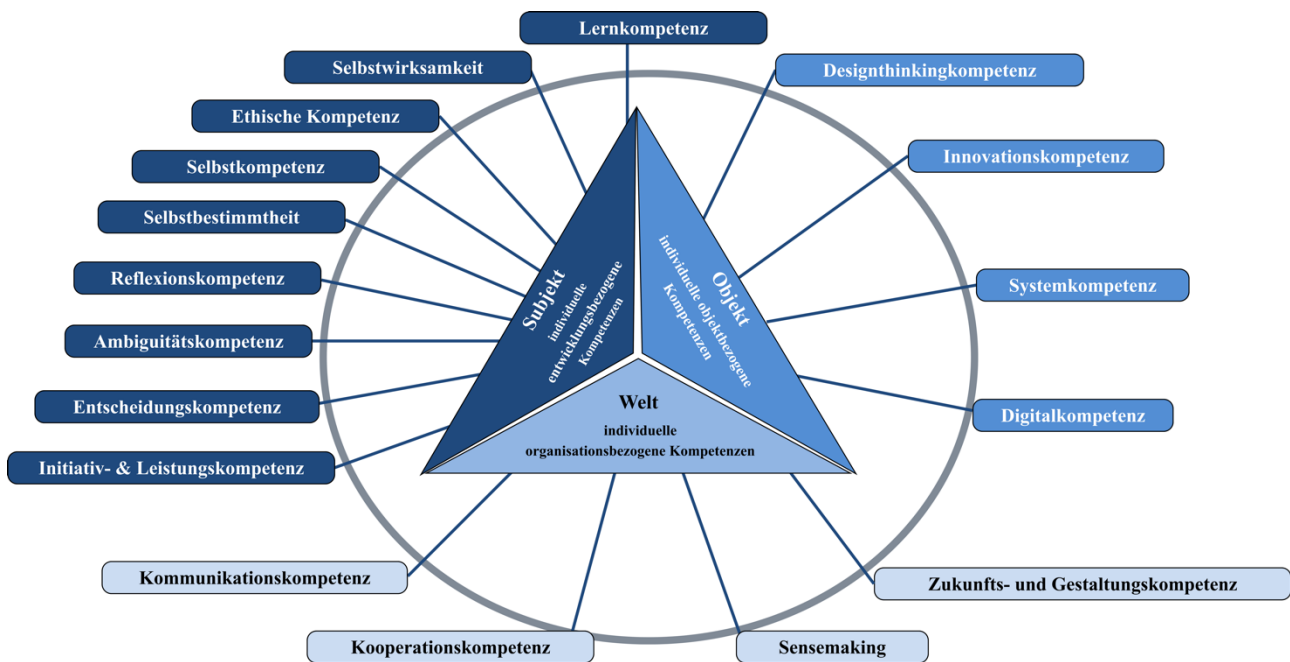


Abbildung 1: Future Skills Gesamtschau - Zuordnung zu drei Dimensionen - eigene Illustration. (Ehlers, 2020, S. 46)

Nachdem beide Modelle vorgestellt wurden, zeigt sich, dass sie sich in ihrem inhaltlichen Ansatz unterscheiden, jedoch eine vergleichbare Struktur aufweisen. Sowohl Ehlers (2020) als auch der Stifterverband (2018) strukturieren Future Skills in ihren Modellen in Clustern. Beide Modelle arbeiten mit Ebenen, auf denen die jeweiligen Kompetenzen verortet sind. Dabei unterscheiden sie sich darin, dass Ehlers drei Ebenen - Subjekt, Welt, Organisation - in Kontext der Nutzung der Future Skills differenziert und Stifterverband auf zwei Ebenen unterscheidet, ob Kompetenzen für alle Mitarbeitenden relevant sind oder überwiegend für einzelne Techspezialisten. Beide Modelle bündeln einzelne Future Skills in Cluster. Ehlers fasst sie in 17 Future-Skills-Profilen zusammen, der Stifterverband in vier Kompetenzkategorien.

Zusammenfassend verdeutlichen die Modelle, dass Future Skills konsistent über mehrere Stufen strukturiert werden können. Die Strukturprinzipien bilden damit einen geeigneten theoretischen Ausgangspunkt für die Entwicklung des eigenen Frameworks im weiteren Verlauf der Arbeit.

2.2.3 Integration von Future Skills in marketingnahen Studiengängen

Um ein besseres Verständnis davon zu bekommen, wie und welche Kompetenzen zukunftsgerichtet bereits in der Hochschullehre gelehrt werden, wird im Folgenden exemplarisch auf Modulhandbücher zweier Studiengänge mit eindeutigem Marketingbezug eingegangen. Betrachtet werden der Studiengang der Hochschule Pforzheim, BWL mit dem Schwerpunkt Marketing, und der Studiengang der Hochschule Heilbronn, BWL mit dem Schwerpunkt Marketing- und Medienmanagement. Es wurden alle Module in den Modulhandbüchern betrachtet, die einen starken Marketingbezug haben.

Hochschule Pforzheim - Studiengang BWL - Schwerpunkt Marketing

Die Analyse des Modulhandbuchs des Studiengangschwerpunkts BWL / Marketing der Hochschule Pforzheim zeigt, dass der curricular ausgewiesene Kompetenzfokus primär fachlich ausgelegt ist. Die Mehrheit der Module legt ihren Schwerpunkt auf inhaltliche und methodische Marketingkenntnisse, wie beispielsweise Marktanalyse, Segmentierung, Markenführung oder Marktforschung.

Überfachliche Kompetenzen im Sinne aktueller Future-Skill-Rahmenwerke werden in den Modulhandbuch nicht explizit als solche benannt. Die formulierten Lernziele beschränken sich überwiegend auf fachspezifische Tätigkeiten und verwenden dabei allgemeine Kompetenzformulierungen, wie „verstehen“, „skizzieren“, „anwenden“ oder „beurteilen“. Vereinzelt Formulierungen wie „kritisch beurteilen“ und beziehen sich dabei auf die Bewertung fachlicher Methoden oder Strategien innerhalb des Marketingkontexts.

In nahezu jedem Modul werden als Kompetenzen ausschließlich die jeweiligen Kompetenzkategorien des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse (Hochschulrektorenkonferenz, 2025) innerhalb der Modultexte genannt. Dies sind Wissensverbreitung, Wissensvertiefung, Wissensverständnis, Nutzung und Transfer, Kommunikation und Kooperation sowie wissenschaftliches Selbstverständnis und Professionalität.

Die einzige Ausnahme stellt das Modul Praxisprojekt Marketing dar. Dieses nennt konkrete zu vermittelnde überfachliche Kompetenzen wie Teamarbeit, Selbstorganisation, Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit, Methodenkompetenz sowie die Fähigkeit zum Transfer theoretischen Wissens auf reale Problemstellungen explizit aufgezählt (Hochschule Pforzheim, 2024).

Hochschule Heilbronn - Studiengang BWL - Schwerpunkt Marketing- & Medienmanagement

Im Modulhandbuch des Bachelorstudiengangs Marketing- und Medienmanagement zeigt sich, dass die in den Modulen angegebenen Kompetenzen systematisch in fachliche und personale Kompetenzen unterteilt werden. Die fachlichen Kompetenzen gliedern sich dabei stets in Wissen und Verstehen sowie Fertigkeiten und Wissenserschließung. Bei den sogenannten personalen, eher allgemeineren Kompetenzen wird stets zwischen Sozialkompetenz und Selbstständigkeit unterschieden. Auffällig ist, dass in allen Modulen fachliche Kompetenzen ausgewiesen sind, während personale Kompetenzen nicht durchgängig angegeben werden. Ein Beispiel dafür ist das Modul Strategisches Marketing, welches ausschließlich fachbezogene Kompetenzen wie das Wissen und Verstehen der Grundlagen des strategischen Marketings sowie die Fertigkeit, die verschiedenen Instrumente des strategischen Marketings anzuwenden, adressiert (Hochschule Heilbronn, 2023).

Es fällt auf, dass fachliche gegenüber überfachlichen Kompetenzen in beiden Modulhandbüchern überwiegen. Zudem benennen beide für ihre jeweiligen Module zwar Kompetenzen, setzen diese aber nie in einen zukunftsgerichteten Kontext. Der Begriff Future Skills taucht in keinem der beiden Module auf.

2.3 Future Skills im Marketing in der Praxis

2.3.1 Bedeutung und Relevanz von Future Skills im Marketing

Die im Kapitel 2.1.2 dargestellten Entwicklungen und Herausforderungen verdeutlichen, dass das Berufsfeld Marketing einem stetigen Wandel unterliegt, der sich auch in Zukunft fortsetzen wird. Das beeinflusst folglich ebenso die Art und Weise, wie Marketingarbeit ausgeführt wird.

Klassische Ausbildungs- und Qualifikationsprofile werden den Anforderungen zunehmender Digitalisierung und Datenorientierung nicht mehr vollständig gerecht. In der Folge nimmt die Bedeutung neuer, überfachlicher und adaptiver Kompetenzen zu. Fachkräfte, die diese Fähigkeiten mit sich bringen und in dynamischen Umgebungen arbeiten können, sind demnach im Marketing besonders gefragt. In diesen dynamischen Umfeldern erweist sich Vielseitigkeit als Stärke von Marketingfachkräften und äußert sich in einem hybriden und multidisziplinären Berufsprofil, da Marketer unterschiedliche Rollen übernehmen müssen. Diese Vielseitigkeit setzt voraus, dass Marketingfachkräfte ihre Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln und über aktuelle

Branchentrends stets informiert sind. So ist gewährleistet, dass sie auch unter sich wandelnden Anforderungen langfristig handlungsfähig bleiben. (Fessler-Purkarthofer & Schneckenleitner, 2025)

In Bezug auf den zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt aber vor allem auch im Marketing, zeigt sich eine Veränderung benötigter Qualifikationen, da Aufgaben in Zukunft stärker von technologischen, sozialen und emotionalen Anforderungen geprägt sein werden. Hingegen nimmt die Relevanz von repetitiven und routinebasierten Aufgaben als Tätigkeiten im Marketing ab. Hinzu kommt, dass KI zur Veränderung des Verhaltens von Kunden und die strategische Ausrichtung des Marketings beiträgt, woran sich Fähigkeiten von Marketer neu orientieren müssen (Loibl & Pezenka, 2025). Auch unabhängig des Einflusses Künstlicher Intelligenz, entwickelt sich das Verhalten der Konsumenten durch stärkeres Engagement und Selbstbestimmtheit. Grund hierfür ist, dass Kunden immer größeren Einfluss auf die Gestaltung markenbezogener Inhalte nehmen und teils sogar eigene Inhalte erstellen. Für Marketer bedeutet dies eine Abkehr von klassischen, eher statischen Kommunikationskanälen hin zur Koordinierung neuer Kommunikationsflüsse, welche den Nutzer aktiv einbinden (Di Gregorio, Maggioni, Mauri, & Mazzucchelli, 2019).

Zudem findet eine wachsende Automatisierung von Prozessen im Marketing statt. Marketingfachkräfte sind immer mehr gefordert, diese zu überwachen und strategisch zu steuern. Der Erfolg dieser Lösungen hängt dabei davon ab, wie selbstverständlich und harmonisch die Interaktion von Marketer mit der eingesetzten Technologie ist. Entsprechend müssen Marketer zusätzlich zum bisherigen Management von Mitarbeitenden und innerhalb von Teams neue Kompetenzen für die Kooperation mit Systemen und Tools entwickeln (Adolph & Binder, 2022).

Mit Blick in die Zukunft wird bei all diesen Entwicklungen von Mitarbeitenden im Marketing neben fundierten Marketingtheoriekenntnissen auch Fähigkeiten zur kreativen Entwicklung und Umsetzung innovativer Marketingansätze sowie Soft Skills zum Verständnis technischer Anforderungen des digitalen Marketings verlangt (Di Gregorio et al., 2019).

2.3.2 Future Skills im Marketingkontext - Literaturvergleich

Um die für den Marketingbereich relevanten Future Skills strukturiert herauszuarbeiten, werden im Folgenden drei aktuelle Studien zu diesem Thema vorgestellt. Die Quellen setzen unterschiedliche

methodische und inhaltliche Schwerpunkte und ermöglichen dadurch eine mehrdimensionale Betrachtung der zukünftigen Kompetenzanforderungen. Der Fokus der Analyse liegt auf überfachlichen Kompetenzen. In den herangezogenen Studien werden diese teilweise als „Soft Skills“ bezeichnet. Fachspezifische Hard Skills werden nicht berücksichtigt, da diese nicht im Fokus dieser Arbeit liegen und aufgrund ihres starken Tätigkeits- und Kontextbezugs nur eingeschränkt vergleichbar sind. Anhand einer anschließenden Gegenüberstellung der Ergebnisse werden gemeinsame Kernkompetenzen im Sinne der Future Skills identifiziert, die laut der Quellen für das Marketing von besonderer Wichtigkeit sind.

Studie zu Future Skills im Marketing auf Basis von Online-Stellenanzeigen

Als erste Quelle wird die Studie von Loibl & Pezenka (2025) vorgestellt. In dieser wurde analysiert, wie sich die Kompetenzanforderungen im Marketing unter dem Einfluss von KI verändern. Grundlage der Untersuchung ist eine Auswertung österreichischer Online-Stellenanzeigen aus den Jahren 2022 bis 2024, aus der sichtbar wird, welche Qualifikationen an Bedeutung gewinnen. Das Fazit der Studie zeigt auf, dass durch KI und Digitalisierung ein Qualifikations-Upgrade im Marketing entsteht, weil diese vor allem repetitive und kognitive Routineaufgaben automatisieren und sich Marketingrollen dadurch auf höherwertige, nicht automatisierbare Tätigkeiten verlagern.

Auf Basis der Studienergebnisse wird emotionale Intelligenz als besonders wichtige Fähigkeit hervorgehoben, da sie für das Verständnis von Zielgruppen und die Interaktion mit Kunden entscheidend ist. Auch Kreativität bei der Erstellung von Inhalten und verschiedene Softskills wie Kommunikation, Zusammenarbeit und Flexibilität gewinnen an Bedeutung. Problemlösung wird zwar genannt, spielt in den Daten jedoch eine vergleichsweise geringe Rolle. Angesichts des schnellen technologischen Fortschritts und der sich dadurch stetig verändernden Marketingprozesse nennt die Quelle auch Anpassungsfähigkeit und kontinuierliches Lernen als relevante Zukunftskompetenzen im Marketing. Datenkompetenz, hier Data Literacy genannt, wurde als dringend benötigte Fähigkeit ermittelt, da Marketer in der Lage sein müssen, datenbasierte Erkenntnisse zu interpretieren und strategisch zu nutzen. (Loibl & Pezenka, 2025)

Studie zu Future Skills im Marketing aus Sicht von Expertinnen und Experten

Die zweite Studie, „Future Skills and Requirements for the Next Generation of Marketing Communication Experts“, untersucht die erforderlichen Future Skills im Bereich Marketing Kommunikation mittels eines Mixed-Methods-Ansatzes, bestehend aus einer Literaturrecherche, der

Analyse von 100 Stellenanzeigen sowie 24 Experteninterviews. Dafür werden Hard- und Soft Skills systematisch getrennt erfasst. Als Ergebnis hält die Studie fest, dass Hard Skills im Marketing zwar weiterhin relevant bleiben, die zukünftigen Anforderungen jedoch aufgrund von Digitalisierung und KI stärker durch Soft Skills geprägt sein werden.

Aus den Ergebnissen gehen als relevante Future Skills Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Empathie hervor. Kommunikationsfähigkeit gilt als unverzichtbar im Marketing, weil sie in allen zentralen Aufgabenbereichen leistungsrelevant ist und ihre Bedeutung durch die Veränderungen der Kommunikationsprozesse infolge künstlicher Sprachmodelle künftig weiter zunehmen wird. Kreativität und Empathie sind ausschlaggebend, wenn es um die Entwicklung überzeugender Kommunikationsmaßnahmen und kundenzentrierter Lösungen geht. Auch Teamarbeit, analytisches Denken und Selbstständigkeit werden als wichtige Future Skills identifiziert. Vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklungen in der Marketingbranche werden Anpassungsfähigkeit, proaktives Denken und strategische Planung erwähnt, da diese Fähigkeiten es ermöglichen, flexibel auf verändernde Marktbedingungen zu reagieren. Die Quelle hebt zudem hervor, dass interkulturelle Kompetenz im internationalen Marketingkontext immer wichtiger wird. Sie taucht allerdings nicht als eigenständiger Kompetenzbereich auf, sondern wird auf bereits genannte Future Skills wie Empathie, Teamarbeit und Anpassungsfähigkeit zurückgeführt (Fessler-Purkarthofer & Schneckenleitner, 2025).

Studie zu Future Skills aus branchenübergreifender Arbeitsmarktperspektive

Die dritte Studie „Kompetenzen für morgen - Diese Future Skills suchen Unternehmen schon heute“ der Bertelsmann Stiftung (2024) untersucht primär, wie sich die Kompetenzanforderungen an Beschäftigte angesichts des schnellen Wandels der Arbeitswelt verändern. Im Mittelpunkt steht eine empirische Analyse von mehr als 47 Millionen deutschen Online-Stellenanzeigen der Jahre 2019 bis 2023, anhand derer die in der Fachliteratur diskutierten Future Skills mit der tatsächlichen Arbeitsmarktnachfrage abgeglichen werden. Dabei werden sämtliche Berufshauptgruppen in Deutschland, unter anderem auch die Berufshauptgruppe „Werbung, Marketing, kaufmännische und redaktionelle Medienberufe“ berücksichtigt. Die Studie untersucht ein breites Repertoire an Future Skills, wobei im Folgenden nur auf jene Kompetenzen eingegangen wird, die im Berufsfeld Marketing am relevantesten beziehungsweise am stärksten zunehmend angesehen werden.

Es hat sich herausgestellt, dass die Nachfrage nach kreativem Denken gerade in dieser Berufshauptgruppe im Vergleich am stärksten gestiegen ist, nicht zuletzt da kreative Lösungen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Menschliche Kreativität ist gefragt, um mit dem Einfluss generativer KI, die zunehmend kreative Tätigkeiten übernimmt, umzugehen und diese zu kontrollieren. Da im Bereich Marketing und Werbung die Verarbeitung von Information und Daten zum Berufsalltag gehört, wächst hier die Anforderung nach kritischem Denken besonders stark. Auch Selbstständigkeit wird zunehmend wichtiger und findet sich in jeder dritten Marketing-Stellenanzeige als Voraussetzung wieder. Im Gegensatz dazu wird Anpassungsfähigkeit in nur 15% der Stellenanzeigen gefordert. Trotz der verhältnismäßig geringen Nennung ist ein sehr schnelles Wachstum dieser Kompetenz aufgrund von Wandlung des Berufsfelds durch zunehmenden Einfluss von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz zu erkennen (Klemme & Noack, 2024).

Stellt man die in den drei Quellen genannten Fähigkeiten gegenüber, lassen sich die überfachlichen Kompetenzen im Berufsfeld Marketing erkennen. So werden die Kompetenzen Kreativität und Anpassungsfähigkeit beziehungsweise Flexibilität in allen betrachteten Quellen als relevant erachtet. Fessler-Purkarthofer & Schneckenleitner und Loibl & Pezenka nennen zudem beide Empathie, Kommunikation, Teamarbeit und kontinuierliches Lernen. Zwischen der Bertelsmannstiftung und Fessler-Purkarthofer & Schneckenleitner überschneidet sich zudem die Nennung von Selbstständigkeit als relevante Kompetenz. Zur Erkenntnis, dass überfachliche Kompetenzen aufgrund der Digitalisierung und des wachsenden Gebrauchs von KI an zunehmender Relevanz gegenüber fachlichen Kompetenzen gewinnen, kommen alle drei Quellen.

Future Skills im Marketing	Bertelsmannstiftung	Fessler-Purkarthofer & Schneckenleitner	Loibl & Pezenka
Empathie		X	X
Emotionale Intelligenz			X
Kreativität	X	X	X
Kommunikation		X	X
Teamfähigkeit		X	X
Kontaktfreudigkeit/ Sociability		X	
Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität	X	X	X
Kontinuierliches Lernen		X	X
Data Literacy			X
Problemlösefähigkeit		X	
Selbstständigkeit	X	X	
Proaktives Denken		X	
Kritisches Denken	X		

Tabelle 1: Future Skills im Marketing - Literaturvergleich

3 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitativer, explorativer Forschungsansatz gewählt. Für die Datenerhebung dienten leitfadengestützte Experteninterviews, deren Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erfolgte. Im Folgenden wird dieses methodische Vorgehen sowie die dabei beachteten Gütekriterien qualitativer Forschung genauer beschrieben.

3.1 Forschungsdesign

Die vorliegende Bachelorarbeit folgt einem qualitativ-explorativen Forschungsdesign, mithilfe dessen ein vertieftes Verständnis darüber gewonnen werden soll, welche Future Skills im Marketing aus Sicht von Expertinnen und Experten als relevant erachtet werden und welche Implikationen sich daraus für die Hochschullehre ergeben. Der explorative Forschungsansatz eignet sich für diese Arbeit, da das einschlägige Untersuchungsfeld bislang noch wenig erforscht ist (Deutsches Marktforschungsinstitut, 2025). Da sich marketingbezogene Kompetenzanforderungen und Future Skills kontinuierlich verändern und stark von aktuellen Entwicklungen geprägt sind, erscheint ein explorativer qualitativer Ansatz besonders geeignet, da dieser es ermöglicht, subjektive Einschätzungen und Erfahrungen aus der Praxis offen und differenziert zu erfassen sowie vertiefte Einblicke in individuelle Perspektiven zu gewinnen. Durch diese Vorgehensweise können bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse zu Future Skills im Marketing aufgearbeitet und um realitätsnahe Einschätzungen aus Berufspraxis und Hochschullehre ergänzt werden (Mayring, 2022). Ziel ist eine vertiefende Annäherung an das Untersuchungsfeld, wobei die im empirischen Material identifizierten Future Skills konzeptionell in einem Framework verdichtet werden. Aufbauend darauf werden Gestaltungsansätze für die Weiterentwicklung der Hochschullehre am Fallbeispiel IMUK illustriert.

3.2 Untersuchungs- und Anwendungsgegenstand

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind die Wahrnehmungen qualifizierter, marketingnaher Personen zu veränderten Kompetenzanforderungen und relevanten Future Skills im Marketing sowie zu deren Vermittlung in der Hochschullehre. Hauptaugenmerk liegt auf individuellen Einschätzungen und Erfahrungen im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Anforderungen der Marketingpraxis. Dieser Untersuchungsgegenstand eignet sich, da marketingbezogene Kompetenzanforderungen in der Berufspraxis entstehen und deren Vermittlung

in der Hochschullehre wichtige Voraussetzungen für die Qualifikation zukünftiger Marketingfachkräfte darstellt.

Der Studiengang IMUK dient in dieser Arbeit als exemplarischer Anwendungsfall zur Einordnung der empirischen Ergebnisse im Kontext der Hochschullehre und als Grundlage für die Ableitung praxisnaher Handlungsempfehlungen. Es handelt sich dabei um einen Bachelorstudiengang an der Hochschule Neu-Ulm, der entlang den drei inhaltlichen Schwerpunkten Betriebswirtschaftslehre, Informatik sowie Kommunikation und Gestaltung, aufgebaut ist. Die Regelstudienzeit beträgt sieben Semester. Durch die interdisziplinäre Ausrichtung qualifiziert der Studiengang für Tätigkeiten an der Schnittstelle von Kommunikation, Gestaltung und Medienproduktion. Ein wesentliches berufliches Einsatzfeld von IMUK-Absolvierenden liegt dabei im Marketing mittelständischer Unternehmen (Hochschule Neu-Ulm, 2025). Weitere Studiengänge oder Berufsfelder werden im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet.

3.3 Experteninterviews

Zur Datenerhebung wurden leitfadengestützte, teilstandardisierte Experteninterviews durchgeführt (Kaiser, 2021). Im folgenden Abschnitt wird die Auswahl der Interviewpartner, die Entwicklung und Erprobung des Interviewleitfadens sowie die Durchführung der Experteninterviews beschrieben.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach fachlicher Relevanz für das Untersuchungsfeld (Kaiser, 2021). Als Expertinnen und Experten wurden Personen ausgewählt, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit über spezifisches Erfahrungs- und Handlungswissen im Bereich Marketing verfügen. Insgesamt wurden vier Expertinnen und Experten interviewt, die in ihrer beruflichen Tätigkeit einen klaren Marketingkontext haben und sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit der Entwicklung, Bewertung und Vermittlung marketingrelevanter Kompetenzen befassen. Konkret umfasste die Stichprobe eine Person aus der Marketingpraxis, eine aus dem Personalwesen sowie zwei Hochschuldozierende im Bereich Marketing. Alle Experten hatten eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung in Tätigkeitsfeldern mit direktem Bezug zu Marketingaufgaben, der Bewertung marketingbezogener Fähigkeiten oder zur Vermittlung entsprechender Inhalte auf Hochschulniveau. Marketingfachkräfte liefern Einblicke in aktuelle operative und strategische Anforderungen der Marketingpraxis. HR-Verantwortliche bringen Perspektiven zur Bewertung und Auswahl entsprechender Kompetenzprofile ein. Lehrende im Marketingkontext ergänzen diese Sichtweisen

um Erfahrungen aus der Hochschullehre und der akademischen Kompetenzvermittlung. Die Rekrutierung der Interviewpartner erfolgte über persönliche Kontaktaufnahme per E-Mail.

Der Interviewleitfaden wurde auf Grundlage der Forschungsfrage sowie der theoretischen Vorarbeit zu Future Skills im Marketing entwickelt und war teilstandardisiert aufgebaut. Dieser Aufbau gewährleistete, dass in allen Interviews die relevanten Themenbereiche behandelt wurden und somit eine inhaltliche Vergleichbarkeit gegeben war, ohne den Raum für vertiefende Nachfragen oder von den Interviewten eingebrachte, neue inhaltliche Aspekte, zu beschränken (Kaiser, 2021).

Inhaltlich gliederte sich der Interviewleitfaden in mehrere Themenblöcke. Nach einem einleitenden Abschnitt zur beruflichen Rolle und zum Tätigkeitsfeld der Interviewten folgten Fragen zum individuellen Verständnis von Future Skills. Anschließend wurden relevante Future Skills speziell für Marketingfachkräften und wahrgenommene Veränderungen im Marketing thematisiert. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf den Anforderungen an Nachwuchskräfte im Marketing sowie auf der Rolle der Hochschulen bei der Vermittlung entsprechenden Kompetenzen. Abschließend bot ein offener Teil die Möglichkeit, noch nicht behandelte Themen zu ergänzen. Die insgesamt offen formulierten Fragen gaben den Interviewpartnern die Möglichkeit, eigene Erfahrungen und Einschätzungen einzubringen. Auf eine inhaltliche Definition von Begriffen wie „Future Skills“ wurde verzichtet, um deren individuelle Bedeutungszuschreibung und Verständnis erfassen zu können und diese im Rahmen der qualitativen Auswertung zu berücksichtigen.

Vor der Durchführung der eigentlichen Interviews wurde der Leitfaden im Rahmen eines Pretests erprobt (Kaiser, 2021). Der Pretest bestand aus einem Probeinterview, das unter möglichst realitätsnahen Bedingungen mit einer Person außerhalb der eigentlichen Stichprobe und mit langjährigem Marketinghintergrund durchgeführt wurde. So konnte der Interviewleitfaden hinsichtlich des geplanten Gesprächsverlaufs, der Dauer sowie dem Verständnis und der inhaltlich strukturellen Passung der Fragen überprüft werden. Im Anschluss wurden einzelne Fragen sprachlich und in ihrer Verständlichkeit angepasst und die Reihenfolge einzelner Fragen optimiert. Grundlegende Änderungen an der inhaltlichen Struktur des Leitfadens waren nicht erforderlich.

Die Experteninterviews fanden im Zeitraum vom 08. bis 19. Dezember 2025 statt und wurden online, je nach Präferenz der Interviewpartner, über die Tools Zoom oder Microsoft Teams geführt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 30 und 45 Minuten. Die Gesprächsführung aller vier Interviews

orientierte sich am Leitfaden und wurde situativ an den jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst. Vor Gesprächsbeginn wurden die Teilnehmenden über Ziel und Ablauf des Interviews informiert sowie auf deren freiwillige Teilnahme und die Anonymisierung der erhobenen Daten hingewiesen. Die Gespräche wurden mit Einverständnis der Teilnehmenden aufgezeichnet. Die Einverständnis- und Datenschutzerklärungen wurden dokumentiert und den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt.

3.4 Datenaufbereitung und Auswertung

Zur Datenaufbereitung wurden die im Rahmen der Experteninterviews erhobenen Audiodateien mit Hilfe der kostenfreien und KI-basierten Open-Source-Software „aTrain“ transkribiert (Universität Graz, 2026). Die Verarbeitung erfolgte ausschließlich lokal auf dem eigenen Rechner, wodurch keine Daten an externe Cloud-Dienste übertragen werden konnten und ein hohes Maß an Datenschutz gegeben war (Haberl, Fleiß, Kowald, & Thalmann, 2024). Die automatisierte Transkription stellte die Interviewinhalte in Textform inklusive Zeitstempeln und visueller Trennung der Gesprächspartner bereit. Es zeigte sich jedoch, dass eine umfangreiche manuelle Nachbearbeitung erforderlich war. Die Transkripte wurden daher in ein Word-Dokument exportiert, dort überprüft und gründlich überarbeitet. Dabei wurde das Interviewmaterial gemäß den Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2018) formal vereinheitlicht und sprachlich korrigiert. Es wurde eine einfache Transkriptionsform gewählt, bei der auf detaillierte Angaben zur Aussprache verzichtet wurde, da der Fokus der Analyse auf den inhaltlichen Aussagen der Befragten lag. Gesprächsanteile ohne erkennbare inhaltliche Relevanz für die Forschungsfrage, wurden reduziert. Die aufbereiteten Transkripte bildeten das grundlegende Material für die anschließende qualitative Inhaltsanalyse. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und des Datenschutzes wurden diese einheitlich anonymisiert.

Die Auswertung der erhobenen Interviewdaten erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Da das Datenmaterial systematisch nach inhaltlichen Aspekten geordnet und thematisch strukturiert werden sollte, wurde für die Analyse die inhaltlich strukturierende Form festgelegt. Da ein exploratives Forschungsdesign verfolgt wird, eignet sich eine ausschließlich deduktive qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring nur eingeschränkt. Grund hierfür ist die starke Theorieorientierung des rein deduktiven Vorgehens, welches primär an bereits bestehende theoretische Konzepte ausgerichtet ist und potenziell relevante Aspekte des Datenmaterials unberücksichtigt lassen würde. Dementsprechend wurde in dieser Arbeit eine kombinierte deduktiv-induktive qualitative

Inhaltsanalyse praktiziert, die sowohl eine theoretische Fundierung als auch die Offenheit gegenüber neuen, aus dem Datenmaterial hervorgehenden Kategorien ermöglicht (Mayring, 2022).

Vorgehen qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zunächst wurden auf Basis der Forschungsfrage sowie der theoretischen Vorarbeiten deduktive Kategorien festgelegt, die sich an der thematischen Struktur des Interviewleitfadens orientierten. Für diese Kategorien wurde ein Kodierleitfaden erstellt. In diesem wurde genau festgelegt, welche Art von Aussagen einer Kategorie zugeordnet werden dürfen und welche nicht. Zudem wurden konkrete Textpassagen als Ankerbeispiele genannt, die exemplarisch für eine Kategorie stehen. Um Kategorien eindeutig voneinander abgrenzen und zuordnen zu können, wurden Kodierregeln formuliert (Mayring, 2022).

Zudem wurden Analyseeinheiten festgelegt. So wurde als Kodiereinheit, also der kleinstmöglich auszuwertende Materialbestandteil, ein ganzer Satz als Mindestgröße gewählt. Als Kontexteinheit, also der größtmögliche auszuwertende Textbestandteil, wurde alles Antwortmaterial einer jeweiligen Frage gewählt. Als Auswertungseinheit, welche die Auswertungsreihenfolge der Textteile festlegt, wurde die chronologische Reihenfolge der Interviewtranskripte bestimmt. Diese Analyseeinheiten galten sowohl deduktiv als auch induktiv (Mayring, 2022).

In einem ersten Materialdurchgang wurden die Transkripte der Experteninterviews dahingehend analysiert, inwiefern einzelne Textstellen den deduktiv gebildeten Kategorien entsprechend des Kodierleitfadens zugeordnet werden konnten. Bei Passung wurde die entsprechende Aussage auf die inhaltlich relevantesten Punkte reduziert. Ging der entsprechende Kontext nicht konkret aus der Aussage hervor, wurde dieser in eckigen Klammern ergänzt. Anschließend wurde die Aussage paraphrasiert und einkategorisiert. Während dieses Analyseprozesses wurden die Kategorien sowie der Kodierleitfaden fortlaufend überprüft und bei Bedarf präzisiert (Mayring, 2022). Textpassagen, die inhaltlich relevant waren, jedoch nicht durch bestehende deduktive Kategorien abgedeckt wurden, wurden für den weiteren Analyseprozess als potenziell induktiv markiert.

Für die induktive Kategorienbildung wurde ein mittleres Abstraktionsniveau bestimmt, um Gruppierungen von ähnlich zuordbaren Aussagen in einem bestimmten Kontext zu erfassen. Zur thematischen Fokussierung des Materials wurde zudem ein aus der Theorie abgeleitetes Selektionskriterium festgelegt. Dieses besagt, dass für die Codierung alle Sinneinheiten, in denen

Kompetenzen, Fähigkeiten oder Anforderungen thematisiert werden, die aus Sicht der Befragten für zukünftige Tätigkeiten im Marketing relevant sind oder Implikationen für Hochschullehre erkennen lassen, betrachtet werden. Alle Aussagen, die nicht dem Selektionskriterium entsprechen, wurden nicht in die Analyse miteinbezogen (Mayring, 2022).

Im nächsten Schritt wurden die im deduktiven Vorgehen übriggebliebenen Textstellen gemäß der Selektionskriterien nacheinander durchgegangen, wobei aus der ersten Aussage entsprechend dem festgelegten Abstraktionsniveau eine passende Kategorie gebildet wurde. Dies geschah durch jeweils aufeinanderfolgende Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion der betrachteten Aussage wodurch der thematisch relevante Kern dieser herausgearbeitet wurde. Bei den angewendeten Schritten wurde auf einen grammatikalisch konsistenten und korrekten Sprachstil geachtet.

Darauffolgende Aussagen wurden auf ihre Passung in die bereits gebildeten induktiven Kategorien geprüft. Traf dies zu, wurden sie der passenden, bestehenden Kategorie hinzugefügt. Lag jedoch noch keine passende Kategorie vor, musste eine geeignete neue Kategorie gebildet werden. Entsprechend dieses Vorgehens wurden alle relevanten Aussagen kategorisiert. Bei Bedarf wurden abschließend einzelne Unterkategorien zu passenden Oberkategorien zusammengefasst. Für die neu induktiv gebildeten Kategorien wurden jeweils eine Kategoriendefinition, Ankerbeispiele und Kodierregeln formuliert und in den bestehenden Kodierleitfaden integriert.

Sobald eine Aussage, deduktiv oder induktiv, mehreren Kategorien zugeordnet werden konnte, vorausgesetzt sie enthielt inhaltlich mehrere relevante Aspekte, wurde eine Doppelkodierung vorgenommen. Dementsprechend wurde die Aussage in den jeweilig zutreffenden Kategorien aufgenommen und als solche im Kategoriensystem gekennzeichnet (Mayring, 2022).

Aus dem beschriebenen Prozess ergab sich ein finales Kategoriensystem, das deduktiv und induktiv gebildete Kategorien zusammenführt. Dieses wurde in einem weiteren Materialdurchgang auf das gesamte Datenmaterial angewendet (Mayring, 2022). Das Kategoriensystem wird im Folgenden dargestellt. Der detaillierte Kodierleitfaden ist im Anhang der Arbeit einzusehen.

Kategoriensystem	
Oberkategorie 1 <i>(deduktiv)</i>	Verständnis und Einordnung von Future Skills
Oberkategorie 2 <i>(deduktiv)</i>	Überfachliche Future Skills im Marketing
Oberkategorie 3 <i>(induktiv)</i>	Relevante fachliche Future Skills
Oberkategorie 4 <i>(deduktiv)</i>	Treiber zukünftiger Kompetenzanforderungen im Marketing
Oberkategorie 5 <i>(deduktiv)</i>	Erwartungshorizonte gegenüber Berufseinsteigern im Marketing
Unterkategorie 5 <i>(induktiv)</i>	Kompetenzdefizite bei Studierenden
Oberkategorie 6 <i>(deduktiv)</i>	Rolle der Hochschullehre bei der Entwicklung von Future Skills

Tabelle 2: Kategoriensystem zur Auswertung der Experteninterviews

3.5 Gütekriterien qualitativer Forschung

In Anbetracht der qualitativen und explorativen Ausrichtung der Arbeit, orientiert sich die Qualitätssicherung an den Gütekriterien qualitativer Forschung. Wichtige Kriterien hierbei sind Transparenz, Regelgeleitetheit, Kohärenz und reflektierte Subjektivität. Zudem wurde darauf geachtet, dass der Forschungsprozess intersubjektiv nachvollziehbar ist und die Ergebnisse argumentativ überprüft werden können. Ebenso wurde auf eine stimmige Passung zwischen der Gestaltung von Forschungsfrage, methodischem Vorgehen und Auswertungsverfahren geachtet. Die für quantitative Forschungsansätze klassischen Gütekriterien wie Objektivität, Validität und

Reliabilität lassen sich nicht unmittelbar auf qualitative Forschung übertragen und finden daher in dieser Arbeit keine umfassende Berücksichtigung.

Bei der Durchführung der Experteninterviews wurden forschungsethische Grundsätze stets berücksichtigt. Auf die Erhebung sensibler personenbezogener Informationen wurde verzichtet, ebenso wurden keine besonders schutzbedürftigen Personengruppen einbezogen, sodass sich aus der Durchführung der Untersuchung keine forschungsethischen Risiken ergeben.

Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ermöglicht durch die Kombination deduktiver und induktiver Kategorien eine stringente und materialnahe Auswertung der Interviewdaten. Die Ergebnisse dieser Arbeit beziehen sich auf die Einzelfallanalyse anhand des Untersuchungsgegenstandes und lassen sich nicht verallgemeinern (Flick, Kardoff, & Steinke, 2019).

4 Ergebnisse der Experteninterviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt. Die Auswertung erfolgt kategorienbasiert, indem zunächst die jeweilige Kategorie kurz erläutert und anschließend die zentralen inhaltlichen Aussagen der Experten zusammengefasst werden.

4.1 Kategorie 01: Verständnis und Einordnung von Future Skills

In dieser Kategorie wurde erfasst, wie die Befragten den Begriff der Future Skills verstehen und einordnen. Die Aussagen zeigen unterschiedliche, teils ergänzende Verständnisse von Future Skills. Sie unterscheiden sich zudem in ihrer Sicht auf die Zusammensetzung und das Ziel von Future Skills.

So beschreiben die Befragten Future Skills teilweise als Weiterentwicklungen bereits bestehender, klassischer Kompetenzen (B4). Klassische Kompetenzen bleiben demnach auch zukünftig relevant und werden weiterhin als Bestandteil von Future Skills angesehen. (B2, B3, B4) Gleichzeitig wird erwähnt, dass sich Future Skills von klassischen Kompetenzen darin unterscheiden, dass sie stärker auf die Anpassung an schnelle Entwicklungen und Wandel ausgerichtet sind (B2). Es wird auch behauptet, dass Future Skills ein Bündel unterschiedlicher Kompetenzarten sind, zu denen klassische, fachliche sowie transformative Kompetenzen gehören (B3).

Neben dieser strukturellen Einordnung werden Future Skills in Bezug auf ihre Funktion und Zielsetzung beschrieben. So werden sie unter anderem auch als für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit relevante Hard- und Soft Skills verstanden (B1). Eine andere Auffassung beschreibt Future Skills als zukunftsrelevante und bereits in der Hochschullehre erworbene Kompetenzen, die auch beim perspektivischen Eigenerwerb neuer Kompetenzen helfen (B2).

4.2 Kategorie 02: Überfachliche Future Skills im Marketing

Kategorie 02 bildet ab, welche konkreten überfachlichen Future Skills im Marketing unter dem Begriff der Future Skills verstanden werden. Dabei wurden jene Kompetenzen aufgenommen, die für die Befragten zukunftsrelevant im Marketing sind und nicht an spezifisches Fachwissen oder einzelne Marketinginstrumente gebunden sind.

Besonders häufig genannt und von mehreren Befragten thematisiert werden Kompetenzen im Bereich des kritischen Denkens und der Qualitätskontrolle. Die Aussagen beziehen sich auf das Hinterfragen,

Bewerten und Einordnen von Ergebnissen und werden überwiegend im Zusammenhang mit der Nutzung von KI beschrieben. Während ein Befragter die Notwendigkeit einer Qualitätskontrolle von KI-Ergebnissen aufgrund der mangelnden Verlässlichkeit von KI hervorhebt (B1), verweist ein anderer auf die Gefahr verfälschter Inhalte, etwa im Zusammenhang mit Fake News oder Deep Fakes, weshalb es wichtiger wird Ergebnisse zu überprüfen, einzuordnen und bei Bedarf auch anzupassen (B2). Weiterhin beschreibt ein Experte, dass der Einsatz von KI das Erlernen von Optimierungs- und Prüfprozessen erfordert (B3). Es wird zudem davon gesprochen, einen eigenen Standard und Anspruch an die eigene Arbeit zu haben (B1) sowie das eigene Vorgehen zu hinterfragen und alternative Möglichkeiten zu prüfen (B3).

Die Mehrheit der Experten sagt, dass Kommunikation und Interaktion im Marketing relevant sind (B1, B2, B4). Die Aussagen dazu beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit anderen Menschen, die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Perspektiven und die Koordination von Aufgaben und Informationen. Eine befragte Person äußert, dass Interaktionsfähigkeit und vermittelnde Kommunikatoren-Rollen von Marketingfachkräften auch in Zukunft relevant bleiben und nicht von KI übernommen werden können (B4). Laut eines weiteren Experten ist die Fähigkeit zu einer zielgerichteten, bereichsübergreifenden internen Kommunikation sowie die Integration und Motivation von Kollegen enorm wichtig (B2). Ein anderer Befragter sagt, dass steigender Workload und beschleunigte Arbeitsprozesse im Marketing ein hohes Maß an Teamfähigkeit und vor allem eine klare Kommunikation erfordern, da durch die zunehmende Anzahl paralleler digitaler Kommunikationswege, leichter Missverständnisse, Informationsverluste und Fehlinterpretationen entstehen können (B1). Die beschleunigten und parallelen Kommunikationsprozesse im Arbeitsalltag erfordern auch Selbstorganisation (B1). Ein Befragter beschreibt zudem Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz, zu der auch Selbstreflexion gehört, als relevante Future Skills im Marketing und verweist dabei auf die vermittelnde Rolle sowie die Zielgruppenorientierung von Marketingfachkräften (B4).

Des Weiteren wird Anpassungsfähigkeit im Umgang mit Veränderungen als relevante Kompetenz genannt (B1). Es heißt, dass man sich immer schneller an neue Situationen anpassen muss, da sich Anforderungen im Marketing laufend verändern und wachsen (B2). Es wird als Herausforderung gesehen, relevante Trends frühzeitig zu erkennen und zukünftige Entwicklungen zu antizipieren (B2). Ein weiterer Punkt ist der Umgang mit den sich ändernden Erwartungen der Ziel- und

Stakeholdergruppen und die Bereitschaft Veränderungs- und Entwicklungsprozesse aktiv mitzugestalten (B2).

Zudem wird aufgeführt, dass die Arbeit im Marketing Interdisziplinarität erfordert, da ein breites Verständnis sowie der Umgang mit unterschiedlichen Anforderungen notwendig sind, um in verschiedenen Fachbereichen agieren zu können (B1). Es benötigt auch die Fähigkeit, Probleme anzugehen und Herausforderungen zu bewältigen (B1).

4.3 Kategorie 03: Fachliche Future Skills im Marketing

In Kategorie 03 wurden Aussagen zu fachlich spezifizierten Kompetenzen eingeordnet, die im Marketing als zukunftsrelevant beschrieben werden. Darunter fallen Kompetenzen, die sich auf die Ausführung oder Bewertung marketingbezogener Tätigkeiten beziehen und einen konkreten Fach- oder Tätigkeitsbezug aufweisen.

Digitale Kompetenz und der Umgang mit Tools werden von mehreren Interviewpartnern als relevant bezeichnet (B1, B3). Dabei wird auf die Bedeutung digitaler Grundlagen sowie den sicheren Umgang mit digitalen Tools und Kennzahlen im Marketing verwiesen (B3). Ein anderer Experte hebt hervor, dass der Umgang mit KI im Marketing erlernt werden muss, um sie für schnellere Arbeitsprozesse sowie zur Unterstützung der Konzept- und Strategieentwicklung nutzen zu können (B4). Ergänzend wurden zielgruppenorientiertes Denken und Handeln, wobei es wichtig ist, die Bedürfnisse der Zielgruppen zu kennen sowie relevante Trends und aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen (B1), und auch die Fähigkeit zur analytischen Wettbewerbs- und Marktbeobachtung, als zukünftig wichtig erachtet (B2).

4.4 Kategorie 04: Treiber zukünftiger Kompetenzanforderungen im Marketing

Kategorie 04 stellt Entwicklungen dar, die als Auslöser für zukünftige Veränderungen der Kompetenzanforderungen im Marketing betrachtet werden.

Am häufigsten wurde hierbei das Thema Künstliche Intelligenz genannt. Entsprechende Aussagen finden sich bei allen Interviewpartnern und betreffen Veränderungen von Arbeitsweisen und Arbeitsrollen sowie Anforderungen im Marketing durch KI (B1, B2, B3, B4). Des Weiteren verweisen mehrere Experten in ihren Aussagen auf eine zunehmende Schnelllebigkeit, die sich in steigendem Zeit- und Erwartungsdruck sowie in nur schwer planbaren Trends äußert (B1, B2, B3).

Es lassen sich zudem vereinzelte Aussagen zu einer zunehmenden Komplexität der Arbeitsbedingungen zuordnen, wobei eine steigende Informations- und Systemvielfalt (B1), eine erhöhte Kommunikationsdichte (B3) sowie die Verlagerung zu digitalen Kanälen im Marketing (B4) aufgeführt werden.

4.5 Kategorie 05: Erwartungshorizonte gegenüber Berufseinsteigern im Marketing

Kategorie 05 bündelt Aussagen, die sich auf das erwartete Kompetenzniveau von Berufseinsteigenden im Marketing beziehen.

Es gab wiederkehrende Aussagen zu Erwartungen an frühe Praxiserfahrungen. Erwähnt wurde, dass bereits während des Studiums erste Berufserfahrungen gesammelt werden sollten (B1, B4), um soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit zu entwickeln und Sicherheit im beruflichen Umfeld zu gewinnen (B1). Zudem wird auf eine frühe fachliche Fokussierung und erste Unternehmenserfahrungen hingewiesen, da ein rein theoretischer Hintergrund den Berufseinstieg erschwert (B4).

Mehrere Experten sehen den Umgang mit digitalen Themen und KI als Grundvoraussetzung (B2, B4), wobei Berufseinsteigern eine Vorreiterrolle bei diesen zugesprochen wird (B4). Bestärkt wird dies durch die Aussage, dass Berufseinsteiger in diesen Bereichen Vorteile haben, da sie mit den entsprechenden Tools sowie mit jüngeren Zielgruppen sehr vertraut sind (B2). Die Experten setzen daher voraus, dass sie sich in diesen Bereichen bestens auskennen (B2, B4). Weiterhin wird gesagt, dass Berufseinsteiger ihren eigenen Mehrwert für das Unternehmen aufzeigen müssen, da einfache klassische Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden oder entfallen (B4). Klassische und fachliche Kompetenzen werden nach wie vor vorausgesetzt (B2). Ein Experte betont, dass jedoch reine Fachlichkeit ohne soziale Kompetenzen zu Problemen führen kann und Berufseinsteiger daher beides benötigen (B1).

4.5.1 Unterkategorie 05: Wahrgenommene Kompetenzdefizite von Studierenden

Zur Unterkategorie 05 wurden Aussagen zu fehlenden oder unzureichend ausgeprägten Kompetenzen von Studierenden in Hinblick auf den späteren Berufseinstieg im Marketing zugeordnet.

Hierbei zeigen sich Überschneidungen im Bereich des kritischen und vertieften Denkens. Der Mangel an kritischer Auseinandersetzung äußert sich unter anderem in der unkritischen Übernahme von KI-Ergebnissen sowie in einer geringen Bereitschaft zur vertieften inhaltlichen Diskussion und zum Perspektivwechsel (B2). Es wird angemerkt, dass Studierende komplexe Problemstellungen nur eingeschränkt bearbeiten und Qualität selten gegenüber Schnelligkeit priorisieren (B3). Zudem wird vor dem Hintergrund eines stark digital und KPI-ausgerichteten Marketings der Mangel im Umgang mit Zahlen als Kompetenzdefizit angesehen (B3).

4.6 Kategorie 06: Rolle der Hochschullehre bei der Entwicklung von Future Skills

Kategorie 06 beinhaltet Aussagen, in denen der Hochschullehre eine Bedeutung für die Entwicklung von Future Skills zugeschrieben wird, sowie deren Ausgestaltung und bestehende Handlungsspielräume thematisiert werden.

Von mehreren Befragten wird der Hochschule eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Future Skills zugeschrieben (B2, B3, B4). Sie wird dabei als treibende Kraft in der Future-Skill-Vermittlung bezeichnet (B4). Es wird darauf hingedeutet, dass Hochschulen in der Verantwortung stehen, relevante Future Skills zu erkennen und zu vermitteln, ohne dabei klassische Kompetenzen zu vernachlässigen (B2). Voraussetzung hierfür ist, dass Lehrende aktuelle Entwicklungen kontinuierlich verfolgen und mitgestalten (B2).

Des Weiteren zeigen sich Überschneidungen bei den Aussagen in Bezug auf die Ausgestaltung der Lehre. Die Experten verweisen bei der Vermittlung von Future Skills auf die Bedeutung von Praxis- und Anwendungsbezug im Studium (B1, B3). Ein Befragter betont, dass Studierenden während des Studiums der Zugang zu praktischer Berufserfahrung, etwa durch Praktika, Praxissemester oder Werkstudententätigkeiten, von der Hochschule ermöglicht werden sollte, da dort relevante Skills vermittelt werden (B1). Durch die praktische Anwendung dessen, was Studierende zuvor gelernt haben, sammeln sie Erfahrungen und lernen nachhaltig und fachübergreifend (B3). Ein weiterer Experte sagt, dass Hochschulen proaktiv den Austausch mit Unternehmen suchen sollen, um diese frühzeitig einzubinden, da Impulse aus der Praxis häufig erst entstehen, wenn konkreter Bedarf vorhanden ist (B4). Darüber hinaus bezieht sich eine Aussage auf Veränderungen von Lehre und

Prüfungsformen durch den Einsatz KI, wodurch der Fokus stärker auf die Förderung und Überprüfung reflexiver, bewertender und vorausschauender Denkprozesse liegen sollte (B3).

Ein weiterer thematischer Schwerpunkt betrifft Kompetenzen, die im Rahmen der Hochschullehre vermittelt werden sollen. Als Hauptaufgabe von Hochschulen betont ein Experte, die Vermittlung von methodischem Handwerkszeug, das Studierende befähigt, sich perspektivisch neue Kompetenzen eigenständig anzueignen (B2). Hinsichtlich KI stehen laut den Befragten Hochschulen in der Verantwortung, die Studierenden sowohl zu einem kritischen Umgang mit KI zu befähigen (B1) als auch klassische Marketingkompetenzen, wie etwa gestalterische und textliche Fähigkeiten, mit KI-Anwendungen zu verbinden (B4). Auch die Vermittlung sozialer und emotionaler Kompetenzen sowie die Vorbereitung auf vermittelnde und kommunikative Rollen im Unternehmen, werden als Aufgabe der Hochschulen beschrieben (B4). Zudem beziehen sich einzelne Aussagen auf Problemlösungskompetenzen und die steigende Relevanz von Kompetenzen zur aktiven Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen (B2).

Ein Experte sieht die Notwendigkeit, Marketingthemen stärker in kommunikationsbezogene Studiengänge zu integrieren, da Marketing und PR im Berufsstand als eine Einheit verstanden werden (B4). An anderer Stelle wird darauf verwiesen, dass Hochschulen zwar entsprechende Lehrangebote bereitstellen können, deren Wirksamkeit jedoch auch vom Engagement der Studierenden sowie von den individuellen Ansätzen der Lehrenden abhängt (B3).

5 Interpretation

Im Rahmen dieser Arbeit wird analysiert, welche Future Skills im Marketing relevant sind und wie diese in der Hochschullehre verankert werden können. In dem folgenden Kapitel liegt der Schwerpunkt auf der Interpretation und Einordnung der aus der Theorie und den Experteninterviews gewonnenen Ergebnisse. Die Forschungsfrage wird zunächst auf interpretativer Ebene in Kapitel 6.1 beantwortet. In diesem Rahmen erfolgt die konzeptionelle Entwicklung des Future-Skill-Frameworks für das Marketing. Abschließend werden in Kapitel 6.2 kontextgebundene Handlungsempfehlungen am Beispiel des Studiengangs IMUK formuliert.

5.1 Ergebnisinterpretation und Erstellung eines Future-Skill-Framework

Verständnis und Bündelung von Future Skills im Marketing

Die Ergebnisse zeigen trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen ein gemeinsames Grundverständnis von Future Skills als weiterentwickelte, mehrdimensionale Kompetenzbündel, die in zwei Kontexten wirken. Sie sichern in der Arbeitswelt berufliche Handlungsfähigkeit und schaffen zeitgleich in der Hochschullehre die Voraussetzung für eigenständigen Kompetenzerwerb. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf den Umgang mit schnellen Dynamiken und den generellen Wandel ausgerichtet sind. Dieses Verständnis findet sich auch in der Literatur wieder (Ehlers, 2020; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2021). Die Befunde verdeutlichen auch, dass Future Skills im Marketing überfachliche und fachliche Kompetenzen einschließen. Letztere sind dabei mit Ausnahme der zielgruppenorientierten Kompetenzen bereichsübergreifend und nicht ausschließlich auf das Marketing beschränkt (Dworschak et al., 2025). Die aus den Expertenaussagen identifizierten Future Skills lassen sich inhaltlich in folgende fünf Bündel einteilen:

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass Kritisches Denken und Qualitätskontrolle vor allem als Reaktion auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz an Bedeutung gewinnen. KI als zentraler Treiber veränderter Arbeitsweisen im Marketing erhöht den Stellenwert dieser Kompetenzen deutlich. Sie adressieren eine gemeinsame Funktion, nämlich den reflektierten Umgang mit KI-generierten Ergebnissen, deren Verlässlichkeit und Qualität nicht selbstverständlich gegeben ist. Die Notwendigkeit, Ergebnisse zu überprüfen, einzuordnen und gegebenenfalls zu korrigieren, verschiebt den Schwerpunkt von der reinen Erstellung von Inhalten auf deren Bewertung und Kontrolle (Loibl & Pezenka, 2025). Die reflexive Auseinandersetzung mit diesen Ergebnissen beschränkt sich dabei

nicht nur auf das Endergebnis, sondern beinhaltet auch die Bewertung des eigenen Vorgehens sowie die Prüfung alternativer Lösungswege. Kritisches Denken und Qualitätskontrolle dienen analytischen Einordnungs- und Entscheidungsprozessen und lassen sich daher als **reflexiv-analytische Future Skills** im Marketing einordnen.

Die Befunde verdeutlichen, dass Kommunikations-, Interaktions- und Teamfähigkeit sowie emotionale Intelligenz, einschließlich der Fähigkeit zur Selbstreflexion im sozialen Kontext, im Marketing eine wichtige Funktion für die Koordination und Abstimmung komplexer Arbeitsprozesse übernehmen. Diese Kompetenzen lassen sich nicht durch technologische Entwicklungen ersetzen, sondern werden aufgrund digitalisierter und beschleunigter Arbeitsprozesse wichtiger. Die zunehmende Anzahl paralleler Kommunikationswege erhöht den Koordinationsbedarf und macht eine klare und adressatengerechte Kommunikation sowie Teamfähigkeit zu relevanten Voraussetzungen effektiver Marketingarbeit. Alle genannten Kompetenzen haben gemeinsam, dass sie auf soziale Interaktion, kommunikative Vermittlung und Koordination ausgerichtet sind und damit die Handlungsfähigkeit in arbeitsteiligen Marketingprozessen sichern. Sie ermöglichen Zusammenarbeit sowie die Integration unterschiedlicher Perspektiven und gewinnen vor diesem Hintergrund weiter an Bedeutung. Aufgrund dieser gemeinsamen funktionalen Ausrichtung werden sie als **sozial-kommunikative Future Skills** gebündelt.

Das Arbeiten im Marketing findet unter kontinuierlichen Veränderungen entsprechend der VUCA-Welt statt (Kröger & Marx, 2024). Dafür benötigt es die Fähigkeit, das eigene Handeln flexibel auszurichten und eigenständig zu steuern (Ehlers, 2020). Interdisziplinäre Arbeitskontexte verstärken diese Anforderungen im Marketing, da der Umgang mit unterschiedlichen Bedingungen diverser unternehmensinterner Fachbereiche und Sparten erforderlich ist. Die Aussagen zur frühzeitigen Trenderkennung und zur Antizipation zukünftiger Entwicklungen deuten darauf hin, dass Anpassungsfähigkeit im Marketing nicht ausschließlich reaktiv, sondern auch vorausschauend verstanden werden kann. Ausgehend von den Ergebnissen bilden Anpassungsfähigkeit, Selbstorganisation und Problemlösungsfähigkeit eng miteinander verknüpfte Kriterien für den aktiven Umgang mit Unsicherheit im Marketing. Sie ermöglichen eigenständiges und anpassungsfähiges Handeln und werden daher als **adaptive und selbststeuernde Future Skills** im Marketing eingeordnet.

Neben den überfachlichen Future Skills wurden auch fachliche Future Skills im Marketing identifiziert. Auf Grundlage der Ergebnisse lassen sich anwendungsorientierte Fähigkeiten zur Integration digitaler Tools, Kennzahlen und KI in Marketingprozesse als Tool-Kompetenz, Daten- und Kennzahlenkompetenz sowie KI-Kompetenz beschreiben. Diese Kompetenzen werden dem Bündel der **digitalen und datenbezogenen Fachkompetenzen** zugeordnet. Die Einordnung beruht darauf, dass sie sich auf die Verarbeitung und Analyse von Informationen beziehen und den fachlichen Umgang mit datenbasierten Instrumenten zur Unterstützung von Analyse-, Entscheidungs- sowie Strategieprozessen im Marketing ausdrücken.

Des Weiteren wird in den Ergebnissen deutlich, dass zielgruppenorientiertes Denken sowie Markt- und Wettbewerbsbeobachtung nach wie vor als zentrale fachliche Kompetenzen im Marketing gelten. Sie ermöglichen es, Marketingentscheidungen bezüglich Zielgruppen, Marktveränderungen und Wettbewerbssituationen zu treffen. Ihre Relevanz ergibt sich aus der Notwendigkeit, Trends und Marktentwicklungen frühzeitig einzuordnen. Die Kompetenzen sind auf die Analyse externer Markt- und Umfeldinformationen ausgerichtet und werden deshalb unter dem Bündel **markt- und zielgruppenbezogene Fachkompetenzen** gesammelt.

Einbettung in das Triple Helix-Modell nach Ehlers

Die bislang dargestellten Kompetenzbündel basieren auf der inhaltlichen Auswertung der Experteninterviews. Für ihre systematische Strukturierung orientiert sich die Arbeit konzeptionell am Future Skill Triple Helix-Modell nach Ehlers. Im Unterschied zum Stifterverband, der Future Skills danach unterscheidet, ob sie für alle Mitarbeitenden oder für technologische Spezialrollen relevant sind, ordnet Ehlers Kompetenzen entlang ihres funktionalen Einsatzes im hochschulischen und beruflichen Handeln. Entscheidend ist dabei die Entwicklung eines eigenen, anwendungsbezogenen Frameworks für das Marketing, dessen Strukturgedanke von Ehlers' Wirkungsebenen inspiriert ist, da dieses die empirisch identifizierten Kompetenzbündel kontextbezogen strukturiert und passgenau abbildet. Um die identifizierten Kompetenzbündel auch in ihrem Wirkungszusammenhang einzuordnen, werden sie im nächsten Schritt den drei Dimensionen Subjekt, Objekt und Welt des Future Skill Triple Helix-Modells nach Ehlers zugeordnet. Die Dimensionen ermöglichen es, Future Skills danach zu differenzieren, ob sie primär auf die individuelle Person, den Umgang mit Aufgaben und Technologien oder den organisationalen Kontext bezogen sind.

Der Subjektdimension sind die reflexiv-analytischen sowie die adaptiven und selbststeuernden Future Skills zuzuordnen. Beide Kompetenzbündel betreffen das Individuum selbst. Sie richten sich auf dessen Denk-, Bewertungs-, und Steuerungsprozesse und den Umgang mit dem eigenen Handeln unter veränderten Bedingungen.

Innerhalb der Welt-Dimension werden die sozial-kommunikativen Future Skills verortet, da sie ihre Wirkung im sozialen und organisationalen Umfeld entfalten und Interaktion, Kooperation und Kommunikation in arbeitsteiligen Marketingprozessen ermöglichen.

Wiederum sind die digitalen und datenbezogenen Fachkompetenzen sowie die markt- und zielgruppenbezogenen Fachkompetenzen aufgrund ihrer Ausrichtung auf den fachlichen Umgang mit konkreten Arbeitsgegenständen, darunter digitale Systeme, Daten, KI sowie Markt-, Wettbewerbs-, und Zielgruppeninformationen, Teil der Objektdimension. (Ehlers, 2020)

Theorie-Praxis-Abgleich zentraler Future Skills im Marketing

Zur abschließenden Einordnung der empirisch identifizierten Future Skills werden die Ergebnisse der Experteninterviews mit den im Theorieteil unter Kapitel 2.3.2 zusammengefassten, literaturbasierten Future Skills aus dem Vergleich der Studien gegenübergestellt, wobei Übereinstimmungen, Abweichungen und unterschiedliche Gewichtungen herausgestellt werden.

Die Analyse zeigt deutliche Überschneidungen zwischen Theorie und Praxis. Anpassungsfähigkeit wird sowohl in allen betrachteten Studien als auch in den Experteninterviews hervorgehoben. Damit bestätigt die Untersuchung die literaturbasierte Einschätzung, dass die Fähigkeit zur flexiblen Anpassungsfähigkeit an rasante Entwicklungen in der Marketingbranche von großer Bedeutung ist. Auch sozial-kommunikative Kompetenzen wie Kommunikation, Teamfähigkeit und emotionale Intelligenz finden sich zugleich in der Theorie und den empirischen Ergebnissen wieder. Die Experten konkretisieren diese Kompetenzen jedoch stärker in Bezug auf ihre koordinierende und vermittelnde Funktion innerhalb arbeitsteiliger und zunehmend digitaler Marketingprozesse. Auffällig ist hingegen, dass Kreativität in den Experteninterviews nur am Rande thematisiert wird, obwohl sie in allen drei Studien erscheint. Dies weist darauf hin, dass Kreativität in der theoretischen Diskussion eine hohe Bedeutung besitzt, in der praktischen Marketingarbeit jedoch aktuell weniger explizit als eigenständige Kompetenz wahrgenommen wird. Die mehrfache Erwähnung des zunehmenden Einsatzes digitaler und KI-basierter Tools in sämtlichen Marketingprozessen könnte

hierfür eine Ursache sein. Umgekehrt zeigen die empirischen Ergebnisse eine deutlich stärkere Betonung reflexiv-analytischer Kompetenzen, allen voran bei kritischem Denken, als dies in den betrachteten Studien der Fall ist. Kritisches Denken wird in den Studien nur vereinzelt genannt, wohingegen es von den Experten vor allem im Zusammenhang mit KI-gestützten Arbeitsprozessen als zentraler Future Skill hervorgehoben wurde. Es ist zu erkennen, dass die aktuellen technologischen Entwicklungen neue Anforderungen an die Bewertung und Kontrolle von Ergebnissen erzeugen.

Insgesamt zeigt der Vergleich, dass sich Future Skills wie Anpassungsfähigkeit und sozial-kommunikative Kompetenzen in der Theorie und in der Praxis übereinstimmend als relevant eingeschätzt werden. Gleichzeitig verdeutlichen die empirischen Ergebnisse eine Verschiebung der Gewichtung einzelner Kompetenzen zugunsten reflexiv-analytischer Fähigkeiten im Umgang mit KI. Die Experteninterviews ergänzen damit die literaturbasierten Befunde um eine praxisnahe Perspektive und liefern Hinweise darauf, wie sich Future Skills im Marketing aktuell konkret ausprägen.

Future-Skill-Framework

Die bisherigen Ergebnisse verdeutlichen, dass Future Skills im Marketing sich als miteinander verknüpfte Bündel aus überfachlichen und fachlichen Kompetenzen verstehen lassen. Die strukturierende Bündelung sowie die Einordnung in das Triple Helix-Modell ermöglichen bereits eine erste systematische Erfassung der herausgearbeiteten Anforderungen. Um diese Befunde jedoch weiter zu verdichten und in eine anwendungsbezogene und spezifische Struktur zu überführen, wird im nächsten Schritt ein Future-Skill-Framework für das Marketing entwickelt. Dieses Framework fasst die empirisch hergeleiteten Future Skills zusammen und bildet die Grundlage für die anschließende Betrachtung der Implikationen für den Hochschulkontext.

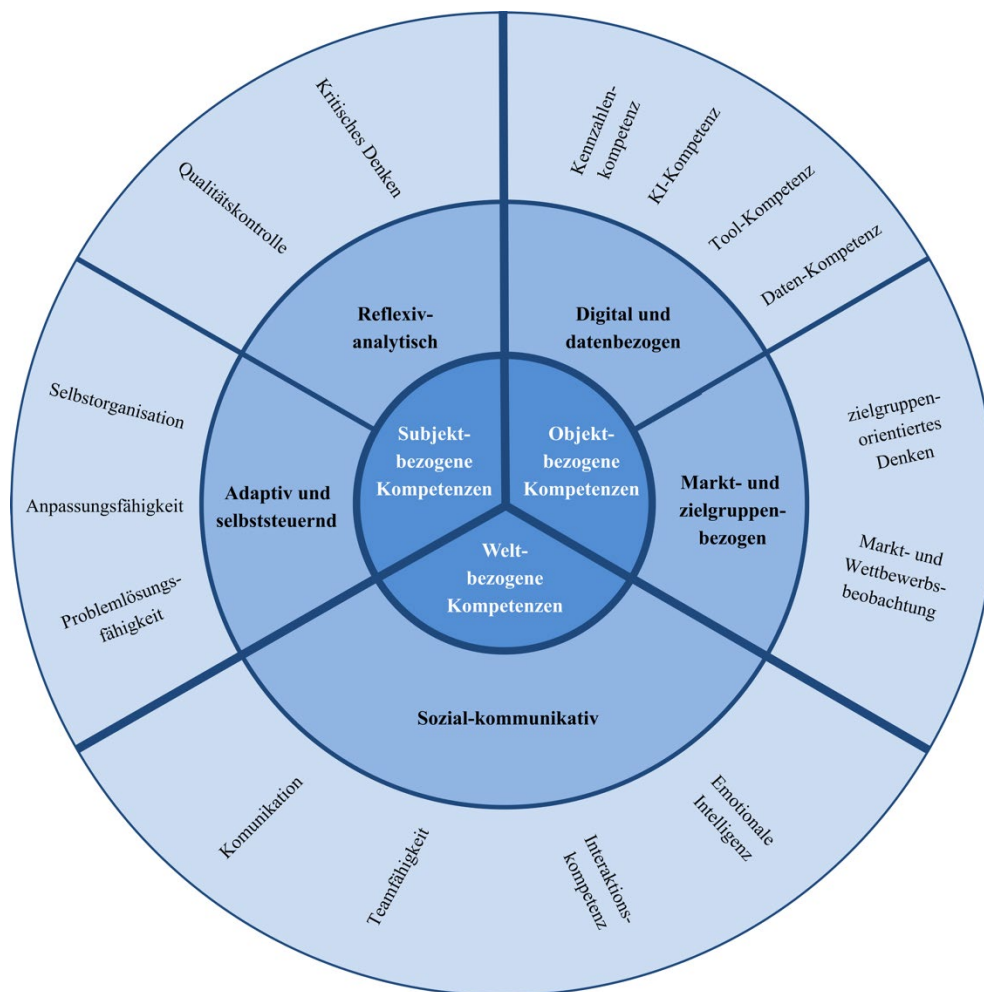


Abbildung 2: Future-Skill-Framework für das Marketing - eigene Illustration

Verantwortung der Hochschule bei der Vermittlung von marketingrelevanten Future Skills

Während das Future-Skill-Framework die zentralen Kompetenzbündel im Marketing abbildet, ist im Folgenden die praktische Relevanz dieser Kompetenzen im Kontext der Hochschullehre anhand der Ergebnisse zu klären. Dabei dienen die folgenden Ausführungen der anschließenden kontextualisierenden Einordnung der empirischen Befunde im Hinblick auf mögliche Handlungsempfehlungen.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass es Diskrepanzen zwischen bestehenden Kompetenzdefiziten bei Studierenden und Kompetenzanforderungen bei Berufseinsteigern im Marketing gibt. So wird vorausgesetzt, dass Berufseinsteiger sich in digitalen Themen und vor allem mit KI auskennen. Bei

Studierenden besteht darin allerdings noch Entwicklungsbedarf, da der kritische und reflektierte Umgang mit KI bislang nur unzureichend ausgeprägt ist. Dies ist ebenso der Fall bei der Handhabung marketingrelevanter Kennzahlen und Daten, da hier ein tiefergreifendes Verständnis der Studierenden fehlt. Angesichts der hohen Relevanz solcher Kompetenzen einerseits und den identifizierten Defiziten andererseits ergibt sich für Hochschulen, denen eine zentrale Rolle bei der Future-Skill-Vermittlung zugeschrieben wird, ein klarer Handlungsauftrag. Sie sind geeignete Institutionen, um den identifizierten Kompetenzdefiziten entgegenzuwirken und Studierende im Wissen und Umgang mit den Kompetenzen zu fördern. So können Absolvierende beim Berufseinstieg ins Marketing die an sie gerichteten Future Skill-Anforderungen erfüllen. Dies betrifft besonders die Förderung von Future Skills im digitalen und KI-bezogenen Bereich, wie etwa der analytisch-reflexiven sowie digitalen und datenbezogenen fachlichen Kompetenzen in Bezug auf bereichsspezifische Kennzahlen. Hochschulen sollten sich auf solche Future Skills besonders fokussieren, um Studierenden auch einen Mehrwert für den späteren Berufseinstieg zu ermöglichen.

Die Anforderungen an Berufseinsteiger verdeutlichen zudem die hohe Bedeutung sozialer Kompetenzen, da fachliche Fähigkeiten zwar relevant sind, aber allein nicht ausreichen, um sich im Unternehmensumfeld souverän zu bewegen. Hochschulen sollen Studierende daher auf die vermittelnde Rolle als Marketer in einem Unternehmen vorbereiten, weshalb auch ein besonderer Fokus auf sozial-kommunikative Kompetenzen in der Lehre gelegt werden sollte. Um dieses Ziel möglichst gut zu erreichen, ist es wichtig, dass nicht nur Lehrende immer über aktuelle Entwicklungen informiert sind, sondern sich auch die Lehre selbst aufgrund stetiger Veränderungen, wie etwa KI, weiterentwickelt. Den Studierenden soll ein methodisches und nachhaltiges Werkzeug-Set zur eigenständigen Future-Skill-Aneignung auch über die Hochschulzeit hinaus bereitgestellt werden. In der Vermittlung selbst sollten neben den relevanten Future Skills auch die klassischen Kompetenzen gefördert werden, um ein ausgeprägtes Skill-Set zu entwickeln. Hierfür bedarf es zusätzlich an Praxis- und Anwendungsbezug, um die theoretisch erlernten Fähigkeiten im relevanten Kontext anzuwenden und dadurch nachhaltig zu verankern. Dies wird auch beim Berufseinstieg vorausgesetzt. Hochschulen sollten daher verstärkt den Austausch und die Kooperation mit Unternehmen fördern.

5.2 Handlungsempfehlungen am Beispiel IMUK

Eines der Hauptarbeitsfelder von IMUK-Absolvierenden ist das Marketing (Hochschule Neu-Ulm, 2025), weshalb die Vermittlung marketingrelevanter Future Skills im Studiengang IMUK gezielt an diesem Berufsfeld ausgerichtet werden sollte. Dabei sind sowohl die im Rahmen der Arbeit herausgearbeiteten Future Skills als auch die festgestellten Kompetenzdefizite von Studierenden und die Anforderungen an berufseinsteigende Marketer zu beachten. Aus dem entwickelten Framework und den Ergebnissen lassen sich entsprechend folgende Handlungsempfehlungen für IMUK ableiten.

Integration marketingrelevanter Future Skills in IMUK

Alle Future Skills aus dem erarbeiteten Framework sollten entsprechend des integrativen Ansatzes nach Ehlers (2020) in die Lehre des Studiengangs IMUK integriert werden, da sie die relevanten Kompetenzanforderungen im Marketing abbilden. Eine Verankerung entlang der Dimensionen Subjekt, Welt und Objekt nach Ehlers ermöglicht dabei eine didaktisch sinnvolle Integration innerhalb des Studiengangs.

Subjektbezogene Future Skills sollten fachübergreifend im Studiengang verankert werden, da sie weder an konkreten Objekten oder Systemen noch an Interaktion mit anderen Menschen oder Institutionen gebunden sind. Entsprechend können sie in unterschiedlichsten Lehrveranstaltungen angeeignet und vertieft werden. Für die Vermittlung reflexiv-analytischer Future Skills sollte IMUK in den Modulen Aufgaben vorsehen, in denen Studierende Ergebnisse kritisch hinterfragen, deren Nachvollziehbarkeit prüfen und die Ergebnisqualität bewerten. Zur Absicherung des Lernprozesses sollten schriftliche Reflexionen verpflichtend sein, in denen sie ihre Bewertung begründen und alternative Lösungsansätze skizzieren. Adaptiv-selbststeuernde Future Skills sollten im Studiengang durch Aufgabenformate vertieft werden, bei denen sich die Rahmenbedingungen oder Zielvorgaben im Verlauf der Bearbeitung ändern, sodass bestehende Lösungsstrategien überprüft und Alternativen eigenständig entwickelt werden müssen. Solche Aufgabenformate können beispielsweise in Form simulationsbasierter Lehrformate stattfinden, in denen Studierende in dynamischen Szenarien Entscheidungen treffen und ihr Vorgehen an veränderte Marktbedingungen oder Wettbewerbsreaktionen anpassen müssen.

Weltbezogene Future Skills, wie etwa die sozial-kommunikativen Kompetenzen, wirken vor allem in sozialen und organisationalen Kontexten. Daher eignen sich praxisnahe und projektorientierte

Lehrformate, um diese Kompetenzen in der Zusammenarbeit mit anderen Studierenden oder externen Partnern, ausbauen zu können. Im Studiengang IMUK sollte dies durch realitätsnahen Projektarbeiten in Kooperation mit Unternehmen oder Agenturen, sowie interdisziplinären Teamprojekten umgesetzt werden.

Die fachlichen Future Skills, digitale und datenbezogene sowie markt- und zielgruppenbezogene Fachkompetenzen, gehören der Objektdimension an und sollten in IMUK daher überwiegend in marketingspezifischen Fächern vermittelt werden. Ihre Ausrichtung auf konkrete Arbeitsgegenstände macht es notwendig, dass der Kompetenzerwerb direkt am Objekt erfolgt. Durch die Bearbeitung fachlich relevanter Fallbeispiele in Modulen wie Marketing, Unternehmenskommunikation oder Strategic Management sollten Studierende diese Fähigkeiten im inhaltlich passenden Anwendungskontext aufbauen und vertiefen. Dadurch können die fachlichen Future Skills an realitätsnahen und marketingbezogenen Aufgaben geübt werden.

Fokus auf identifizierte Kompetenzdefizite bei Studierenden

Bei den Studierenden wurden Defizite in einzelnen Future Skills festgestellt, so etwa im kritischen Hinterfragen und in der Qualitätskontrolle von KI-generierten Inhalten, sowie im Verständnis und Umgang mit marketingrelevanten Kennzahlen und Daten. Entsprechend sollte daher ein besonderer Fokus auf die reflexiv-analytischen Kompetenzen in Zusammenhang mit KI und auf digitale und datenbasierte Fachkompetenzen gelegt werden. Für den Studiengang IMUK ist es daher essenziell, den reflektierten Umgang mit KI in die Lehre zu integrieren und verstärkt zu fördern. KI sollte dabei in fachliche Arbeitsprozesse, wie beispielsweise beim Erarbeiten von Strategien und Konzepten eingebettet werden. Dazu bedarf es an Grundlagen, wie das Erzielen qualitativ angemessener KI-Ergebnisse durch genaues Prompting und der korrekten, kriterienbasierten Prüfung und Bewertung dieser. Zudem sollten komplexe datenbezogene Aufgabenstellungen stärker eingebunden werden, um den Lücken bei analytischen Kompetenzen entgegenzuwirken. Diese sollten in marketingspezifischen und datenorientierten Lehrveranstaltungen wie beispielsweise Statistik oder Informationsmanagement integriert werden, sodass Studierende lernen, KI-gestützte Analysen, Kennzahlen und Daten zu interpretieren und für marketingrelevante Entscheidungen nutzbar zu machen.

Ausrichtung der Kompetenzvermittlung an Anforderungen an Berufseinsteiger im Marketing

Die Kompetenzvermittlung im Studiengang IMUK sollte sich auch eng an den Future Skills orientieren, die von Berufseinsteigenden im Marketing besonders erwartet werden. Hierzu gehört der Umgang mit digitalen Themen und KI. Dass bei Studierenden zugleich auch ein Mangel an den KI-Fähigkeiten festgestellt wurde, verdeutlicht die Notwendigkeit reflexiv-analytische Future Skills im Studiengang IMUK zu priorisieren. Um den Anforderungen im Marketing gerecht werden zu können, müssen Studierende auch auf die vermittelnde Rolle eines Marketers vorbereitet werden. Hierfür kommt dem Lehrauftrag in IMUK in besonderem Maße die Vermittlung sozial-kommunikativer Future Skills zu. Die Lehre sollte daher Lerngelegenheiten schaffen, in denen Studierende kommunikative, kooperative und koordinierende Aufgaben realitätsnah erproben können. Für die konkrete Ausgestaltung lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen ableiten. Zunächst sollte IMUK den Praxisbezug in den Marketingfächern weiter ausbauen. Dafür bieten sich zusätzliche Gastbeiträge aus der Praxis an, die aktuelle Kompetenzanforderungen verdeutlichen. Zusätzlich sollte die Fakultät einen Network Day etablieren, der Studierenden den direkten Austausch und Kontakt mit Unternehmen ermöglicht und dadurch auch Zugänge zu Praktika und Werkstudierendentätigkeiten eröffnet. Analog zu bestehenden Formaten wie Mediendesign I und II (Hochschule Neu-Ulm, 2022), sollten auch in weiteren Modulen Kooperationen mit Praxispartnern integriert werden, wobei Studierende konkrete Problemstellungen realer Unternehmen bearbeiten, was die Entwicklung von sozial-kommunikativer und zugleich auch fachlicher Kompetenzanteile fördert.

6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie ging der Frage nach „Welche Future Skills im Marketing sind relevant und wie lassen sie sich in die Hochschullehre einbinden - am Beispiel des Studiengangs IMUK?“. Für die Beantwortung wurde eine qualitative Studie durchgeführt, in der untersucht wurde, welche Future Skills im Marketing aus Praxissicht relevant sind, warum sie an Bedeutung gewinnen und welche Rolle der Hochschullehre bei ihrer Vermittlung zukommt.

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zeigen, dass Future Skills nicht als Einzelkompetenzen verstanden werden, sondern in inhaltlich zusammenhängenden Kompetenzbereichen auftreten. Die in den Experteninterviews genannten Future Skills wurden deshalb zunächst zu übergeordneten Kompetenzbündeln zusammengeführt und anschließend entlang unterschiedlicher Handlungsebenen nach Ehlers in ein Future-Skills-Framework für das Marketing überführt. Dieses Framework bildet strukturiert die Zusammenfassung aller im Marketing relevanten Future Skills ab. Es beinhaltet demnach Kompetenzen, die auf das individuelle Handeln und die Selbststeuerung von Marketingfachkräften ausgerichtet sind, ebenso wie Kompetenzen im Umgang mit konkreten fachlichen Arbeitsgegenständen und Aufgaben sowie Kompetenzen, die für die Interaktion mit anderen Akteuren im beruflichen Umfeld erforderlich sind.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass der Hochschullehre aus Praxissicht eine zentrale Rolle bei der Vermittlung dieser Kompetenzen zugeschrieben wird. Ebenso wurden im Rahmen der Untersuchung Kompetenzdefizite von Studierenden und Anforderungen an berufseinsteigende festgestellt. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurden in Verbindung mit dem entwickelten Future-Skill-Framework Handlungsempfehlungen für den Studiengang IMUK zur besseren Vermittlung von marketingrelevanten Future Skills abgeleitet. Diese sind unter anderem der ganzheitliche Einbau des Future-Skill-Frameworks in die allgemeine Lehre und in die einzelnen Module von IMUK, die gezielte Behebung erkannter Kompetenzdefizite durch die verstärkte Integration eines reflektierten und kriterienbasierten Umgangs mit KI und die stärkere Einbindung daten- und kennzahlenbezogener Aufgabenstellungen in geeigneten Lehrveranstaltungen. Weitere Handlungsempfehlungen sind die verstärkte Förderung jener Future Skills, die in der Marketingpraxis von Berufseinsteigenden erwartet werden, nach denen die digitalen und KI bezogenen Kompetenzen und die sozial-

kommunikativen Kompetenzen Priorität haben sollten. Die Förderung sozial-kommunikativer Kompetenzen kann etwa durch die Einbindung von Praxispartnern in die Lehre unterstützt werden.

Limitationen

Trotz der gewonnenen Erkenntnisse sind die Ergebnisse dieser Arbeit vor dem Hintergrund des gewählten qualitativ-explorativen Forschungsdesigns zu interpretieren. Ziel der Untersuchung war die Identifikation und Strukturierung marketingrelevanter Future Skills aus Sicht der Praxis sowie die Ableitung von Implikationen für die Hochschullehre im Studiengang IMUK. Entsprechend liefern die Ergebnisse praxisnahe Einblicke und Tendenzen, erlauben jedoch keine generalisierbaren Aussagen und sind als erste explorative Annäherung an das Untersuchungsfeld zu verstehen.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der begrenzten Stichprobe von vier Expertinnen und Experten, die keine vollständig repräsentative Abbildung der Marketingpraxis ermöglicht. Zwar konnten durch die Auswahl der Interviewpartner unterschiedliche Perspektiven aus Marketingpraxis, Personalwesen und Hochschullehre einbezogen werden, zugleich sind die Ergebnisse durch die kleine Stichprobengröße jedoch stark von individuellen beruflichen Erfahrungen, Rollen und Arbeitskontexten beeinflusst. Dies ist besonders vor dem Hintergrund des Marketings als heterogenes und breit gefächertes Berufsfeld zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist die Gestaltung des Interviewleitfadens als Limitation zu betrachten. Da auf eine vorab festgelegte Definition des Begriffs „Future Skills“ verzichtet wurde, zeigte sich in den Interviews ein uneinheitliches Begriffsverständnis. Diese Offenheit ermöglichte zwar differenzierte individuelle Einordnungen und praxisnahe Perspektiven, erschwerte jedoch die direkte Vergleichbarkeit einzelner Aussagen.

Im Dezember veröffentlichte der Stifterverband eine aktualisierte Version des Future-Skill-Frameworks. Diese Arbeit bezieht sich jedoch auf die vorherige Version von 2021, da die neue Version bereits tief im Bearbeitungsprozess veröffentlicht wurde. Die Ergebnisse sind folglich unter Berücksichtigung des zum Zeitpunkt der Konzeption und Auswertung zugrunde gelegten Literaturstands zu interpretieren.

Ausblick

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für weiterführende Forschung. So könnte das entwickelte Future-Skill-Framework in zukünftigen Studien auf einzelne Tätigkeitsfelder im Marketing angewendet und weiter differenziert werden, um zu untersuchen, ob

sich Kompetenzanforderungen je nach Schwerpunkt unterschiedlich gewichten, ohne dabei den interdisziplinären Charakter des Marketings grundsätzlich in Frage zu stellen. Darüber hinaus bietet sich eine quantitative Anschlussuntersuchung an, die die identifizierten Kompetenzbündel hinsichtlich ihrer Relevanz und Priorisierung überprüft und das Framework empirisch validiert. Eine größere und breiter angelegt Stichprobe von Expertinnen und Experten mit verschiedensten Marketinghintergründen, könnte dazu beitragen, das Framework weiter zu schärfen oder um zusätzliche Kompetenzaspekte zu ergänzen. Besonders interessant wäre die Umsetzung der abgeleiteten Handlungsempfehlungen im Studiengang IMUK empirisch zu begleiten und deren tatsächliche Wirkung auf die Kompetenzentwicklung von Studierenden zu untersuchen. Dies könnte Aufschluss darüber geben, inwiefern das Framework tatsächlich zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg im Marketing beiträgt. Abschließend ist festzuhalten, dass angesichts der dynamischen Entwicklungen im Marketing, vor allem im Kontext von Digitalisierung und KI, zukünftige Forschung regelmäßig überprüfen sollte, inwieweit sich Kompetenzanforderungen verändern und bestehende Modelle angepasst werden müssen. Das in dieser Arbeit entwickelte Framework kann hierfür als strukturierter Ausgangspunkt dienen.

Literaturverzeichnis

- Adolph, D., & Binder, A. (2022). Mehr Momentum für Momentum Marketing-Automation in der Praxis einer Werbeagentur. In M. Terstiege, M. Cinar, & J. Hehemann (Hrsg.), *Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis: Konzepte, Instrumente und Strategien für die Implementierung* (S. 165–174). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35823-5>
- Bartosch, U. (2019). *Hochschulbildung mit Kompetenz—Eine Handreichung zum Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (HQR)* [Handreichung]. Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Abgerufen von Hochschulrektorenkonferenz (HRK) website: https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-03-Studium/02-03-02-Qualifikationsrahmen/HQR_Handreichung_241019_final_ohne_HRK.pdf
- Bruhn, M. (2024). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43789-3>
- Deutsches Marktforschungsinstitut. (2025). Explorative Forschung. Abgerufen 1. Februar 2026, von <https://deutsches-wirtschaftsinstitut.de/lexikon/explorative-forschung/>
- Di Gregorio, A., Maggioni, I., Mauri, C., & Mazzucchelli, A. (2019). Employability skills for future marketing professionals. *European Management Journal*, 37(3), 251–258.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.004>
- dpa. (2026, Januar 12). Jobaussichten: Das sind die Arbeitsmarkt-Trends 2026. *Handelsblatt*. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/dpa/jobaussichten-das-sind-die-arbeitsmarkt-trends-2026/100190501.html>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse* (8. Auflage). Marburg: dr. dresing & pehl GmbH.

- Dworschak, B., Karapidis, A., Schnalzer, K., & Zaiser, H. (2025). *Future Skills 2025: Zukunftskompetenzen für Unternehmen im Überblick* (S. 22). Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Abgerufen von Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO website: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/dba5082c-9e02-42a0-9b1a-ba7ce838061b/content>
- Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills – Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*. Wiesbaden: Springer VS. Abgerufen von <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/37362>
- ESCO. (2025, Dezember 10). Advertising and marketing professionals (ISCO-08: 2431). Abgerufen 21. Dezember 2025, von European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO) website: <http://data.europa.eu/esco/isco/C2431>
- Fessler-Purkarthofer, U., & Schneckenleitner, P. (2025). Future Skills and Requirements for the Next Generation of Marketing Communication Experts. In P. Schneckenleitner, W. Reitberger, & A. Brunner-Sperdin (Hrsg.), *Conference Proceedings Trends in Business Communication 2024* (S. 15–29). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-47793-6_2
- Flick, U., Kardoff, E. von, & Steinke, I. (Hrsg.). (2019). *Qualitative Forschung -ein Handbuch* (13.). Rheinbeck bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag.
- Grewal, D., Saturnino, C. B., Davenport, T., & Guha, A. (2025). How generative AI Is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(3), 702–722. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>
- Grömling, M. (2025). *IW-Report 2025: Konjunkturumfrage Herbst 2025* (Nr. 51/2025). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Abgerufen von Institut der deutschen Wirtschaft website:

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-Konjunkturumfrage-Herbst-2025.pdf

Haberl, A., Fleiß, J., Kowald, D., & Thalmann, S. (2024). Take the aTrain. Introducing an interface for the Accessible Transcription of Interviews. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 41, 100891. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2024.100891>

Hiring Lab. (2025, Dezember 11). Indeed Jobs & Hiring Trends Report Deutschland 2026: Moderate Erholung bei tiefgreifendem Wandel. Abgerufen 30. Januar 2026, von Hiring Lab—Economic Research by Indeed website: <https://www.hiringlab.org/de/blog/2025/12/11/indeed-jobs-hiring-trends-report-deutschland-2026/>

Hochschule Neu-Ulm. (2022). *Modulhandbuch Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation (IMUK)*. Neu-Ulm. Abgerufen von www.hnu.de/fileadmin/user_upload/6_HNU/Fakultaet_IM/Studieng%C3%A4nge/IMU/Studiendokumente/Modulhandb%C3%BCher/IMUK_Modulhandbuch_20221.pdf

Hochschule Neu-Ulm. (2025). Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation (B.A.). Abgerufen 17. September 2025, von Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation website: <https://www.hnu.de/studium/studiengaenge/bachelorstudiengaenge/informationsmanagement-und-unternehmenskommunikation-ba>

Hochschule Pforzheim. (2024). *Modulhandbuch SPO 2024—Studienschwerpunkt BWL/Marketing (B.Sc.)*. Pforzheim. Abgerufen von https://businesspf.hs-pforzheim.de/fileadmin/user_upload/uploads_redakteur_wirtschaft/Qualitaetsmanagement/

Dokumente/Modulhandbuecher/Bachelor_SPO2024_deutsch/BMA_Modulhandbuch_SPO2024.pdf

Hochschulrektorenkonferenz. (2025, November 19). Qualifikationsrahmen. Abgerufen 19. November 2025, von <https://www.hrk.de/themen/studium/qualifikationsrahmen>

Horstmann, N. (2023). *Bildung für die Zukunft? Förderung von Future Skills in der Hochschullehre* (Nr. 13). Gütersloh: CHE - Centrum für Hochschulentwicklung. Abgerufen von CHE - Centrum für Hochschulentwicklung website: <https://www.che.de/download/future-skills-2023/>

Indeed. (2025, August 12). Indeed-Analyse: Ersetzt KI Einstiegsjobs? Abgerufen 30. Januar 2026, von Indeed Newsroom—DE website: <https://de.indeed.com/news/releases/indeed-analyse-ersetzt-ki-einstiegsjobs>

Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Klemme, L., & Noack, M. (2024). *Kompetenzen für morgen—Diese Future Skills suchen Unternehmen schon heute* (Bertelsmann Stiftung, Hrsg.). Gütersloh. <https://doi.org/DOI%252010.11586/2024107>

Kröger, J., & Marx, S. (2024). *Agiles Marketing: Wie Marketing in dynamischen Zeiten zum Business Enabler wird*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44711-3>

Loibl, W., & Pezenka, I. (2025). Die Zukunft der Marketingkompetenzen im Zeitalter der künstlichen Intelligenz. In U. Haas-Kotzegger (Hrsg.), *Digital Economy: Die neuen Spielregeln für Unternehmen: Interdisziplinäre Einblicke und Praxisstrategien für Marketing, Sales und Management* (S. 385–397). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-47828-5_19

- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Weinheim ; Basel: Beltz.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2024). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41755-0>
- Monnier, M. (2024). Future Skills. In J. Basel & S. Manchen Spörri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Wirtschaft: Arbeit – Konsum – Gesellschaft* (S. 87–96). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68559-4_7
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2021). *Future Skills 2021: 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Abgerufen von Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft website: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021>
- Sverdel, M., & Hannemann, A. (2022). Die Kunst, die Wissenschaft und die Praxis der Marketingautomatisierung – Herausforderungen für Menschen und Algorithmen. In M. Terstiege, M. Cinar, & J. Hehemann (Hrsg.), *Marketing-Automation – Erfolgsmodelle aus Forschung und Praxis: Konzepte, Instrumente und Strategien für die Implementierung* (S. 13–27). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35823-5_2
- Universität Graz. (2026). aTrain – Zentrum für Business Analytics und Data Science. Abgerufen 2. Januar 2026, von <https://business-analytics.uni-graz.at/de/forschung/atrain/>
- Vollhart, K., Müller, C. C., Perrey, J., Bauer, T., Freundt, T., Berger de Leon, M., & Meder, C. (2024). *State of Marketing 2024: Zurück in die Zukunft*. McKinsey & Company. Abgerufen von McKinsey & Company website: <https://www.mckinsey.de/publikationen/2024-06-10-state-of-marketing>

-
- Wagener, A. (2023). *Künstliche Intelligenz im Marketing: Was sich hinter KI verbirgt und wie das Marketing von ihr profitieren kann*. München: Haufe. <https://doi.org/10.34157/978-3-648-16959-9>
- Zhang, B. (2024). Marketing and Digital Transformation: Trends, Challenges and Opportunities. *Highlights in Business, Economics and Management*, 37, 574–581. <https://doi.org/10.54097/vbcaq956>

Anhang

Anhang 1: Kodierleitfaden

Kategorienbezeichnung	Definiton	Ankerbeispiel	Kodierregel
K1: Verständnis und Einordnung von Future Skills	Begriffliches Verständnis und konzeptionelle Einordnung von Future Skills im Allgemeinen sowie deren Verhältnis zu klassischen Kompetenzen aus individueller Perspektive.	<i>„Aus meiner Sicht geht es um Kompetenzen, die natürlich zukünftig relevant sein werden, aber die jetzt schon in gewisser Weise erworben werden sollten oder vorbereitet werden sollten, gerade eben in der Hochschulausbildung.“ (B2)</i>	Aussagen, in denen Interviewpartner ihr persönliches Verständnis von Future Skills darlegen, den Begriff einordnen oder abgrenzen.
K2: Überfachliche Future Skills im Marketing	Fachübergreifende Fähigkeiten, Haltungen und Dispositionen, die im Marketing zukunftsrelevant sind und nicht an spezifisches Fachwissen oder einzelne Marketinginstrumente gebunden sind.	<i>„Und ich glaube, was man auch gerade im Marketing braucht, ist auf jeden Fall die Möglichkeit, dass ich Probleme angehe und Herausforderungen meistern kann.“ (B1)</i> <i>„Selbstreflexion. Man muss ja erst mal verstehen, das ist meine Position, das ist die Position vom anderen, sich in jemand anderes hineindenken zu können. Das ist alles dieses Emotional IQ.“ (B4)</i>	Aussagen, die die in der Definition genannten Aspekte beschreiben und sich auf übergreifende Denk-, Handlungs- oder Umgangskompetenzen beziehen. Nicht kodiert werden tool, Software- oder rollenspezifische Kompetenzen im Marketing.
K3 (induktive Oberkategorie): Relevante fachliche Future Skills	Fachlich spezifizierte Kompetenzen im Marketing, die zukunftsrelevant sind und sich auf die Ausführung, Steuerung oder Bewertung marketingbezogener Tätigkeiten beziehen.	<i>„Ich denke, dass bei den fachlichen Skills, wenn wir uns jetzt rein auf Future Skills beziehen, das Thema Technologie natürlich eine ganz große Rolle spielt und die digitalen Schlüsselkompetenzen relevant sind. (...) Da wäre es super wichtig, dass Sie rechnen können oder, dass Sie wissen mit welchen Tools KPIs gemessen werden (...) Ich glaube, man kann das so spezifisch gar nicht sagen. Man braucht einfach fachliche Qualifikationen.“ (B3)</i>	Aussagen, die konkrete fachliche, bereichsübergreifende Kompetenzanforderungen im Marketing beschreiben, welche als zukunftsrelevant benannt werden (z. B. daten-, technologie- oder KI-bezogene Anforderungen). Nicht kodiert werden überfachliche, rollenunabhängige Umgangs- oder Reflexionskompetenzen
K4: Treiber zukünftiger Kompetenzanforderungen im Marketing	Technologische, organisationale, marktbezogene oder gesellschaftliche Entwicklungen, die als Auslöser für zukünftige Veränderungen der Kompetenzanforderungen im Marketing betrachtet werden.	<i>„Die zukünftigen Kompetenzen, gerade im Marketing, sind super getrieben von KI.“ (B3)</i> <i>„Aber ich glaube, speziell im Marketing hat sich so viel verändert, weil die Zielgruppen kleiner und immer heterogenerer werden.“ (B3)</i>	Aussagen, die Entwicklungen, Veränderungen oder Rahmenbedingungen benennen, die zukünftige Kompetenzanforderungen im Marketing erklären oder begründen. Nicht kodiert werden Aussagen, die konkrete Kompetenzen beschreiben oder Erwartungen an Personen formulieren
K5: Erwartungshorizonte gegenüber Berufseinsteigern im Marketing	Zuschreibungen, Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe in Bezug auf das Kompetenzniveau, die Vorbereitung und den Entwicklungsbedarf von Berufseinsteigern im Marketing.	<i>„Wenn ich dann in fünf Jahren nach meinem Studium in den Beruf einsteigen würde, dann würde ich von Berufseinsteigern erwarten, dass sie sich da tippie toppie drin auskennen. Gerade die Berufseinsteiger, die ich da tatsächlich, was die digitalen Themen angeht, in einer Vorreiterrolle sehe.“ (B4)</i>	Aussagen, die die in der Definition genannten Aspekte beschreiben und die Perspektive der Bewertung und Erwartung gegenüber Berufseinsteigern einnehmen. Nicht codiert werden Aussagen, die Future Skills oder Kompetenzen unabhängig von einer Erwartungshaltung in Bezug auf den Berufseinstieg beschreiben.
UK5 (induktive Unterkategorie): Wahrgenommene Kompetenzdefizite von Studierenden	Als unzureichend eingeschätzte Fähigkeiten und Fertigkeiten von Studierenden, die notwendig wären, um den Anforderungen von Studium, Berufseinstieg oder beruflicher Praxis im Marketing gerecht zu werden.	<i>„Ein Kompetenzdefizit ist, speziell auch im Marketing, das Thema Rechnen, was unheimlich wertvoll ist und Studierende oftmals gar nicht so sehen.“ (B3)</i>	Aussagen, die Studierenden fehlende oder unzureichend ausgeprägte Kompetenzen zuschreiben, sowie Beschreibungen von Verhalten, Einstellungen oder Arbeitsweisen, aus denen ein Kompetenzmangel ableitbar ist.
K6: Rolle der Hochschullehre bei der Entwicklung von Future Skills	Zuschreibungen zur Bedeutung, zum Beitrag sowie zur konkreten Ausgestaltung der Hochschullehre bei der Entwicklung und Förderung von Future Skills sowie Einschätzungen zu Möglichkeiten und Grenzen hochschulischer Bildung.	<i>„Ja, bei uns an der Hochschule für angewandte Wissenschaften wird Praxisorientierung immer eine große Rolle spielen, weil sie letztlich auch durchs Doing irgendwas lernen.“ (B3)</i> <i>„Das braucht man immer noch, aber man kann es den Studierenden jetzt mit KI natürlich viel leichter machen. Und das müssen die Hochschulen vermitteln können.“ (B4)</i>	Aussagen, die sich auf Inhalte, Strukturen, Ansätze oder Rahmenbedingungen der Hochschullehre beziehen, die die Entwicklung von Future Skills im Marketing unterstützen oder behindern.

Anhang 2: Kategoriensystem

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Befragter
K1	Alle Fähigkeiten, die mir helfen, am Ende meinen Job zu tun. Hard, sowie aber auch Soft Skills. Eigentlich tatsächlich beides. Weil das eine funktioniert nicht ohne das andere. Was oft unterschätzt wird, dass das beides mindestens gleich wichtig ist.	Future Skills sind alle Fähigkeiten, die für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit notwendig sind. Sie umfassen sowohl Hard als auch Soft Skills, die gemeinsam relevant sind und voneinander abhängig sind.	B1
K1	Aus meiner Sicht geht es um Kompetenzen, die natürlich zukünftig relevant sein werden, aber die jetzt schon in gewisser Weise erworben werden sollten oder vorbereitet werden sollten, gerade eben in der Hochschulausbildung. Denn wir wollen ja die Führungskräfte von morgen ausbilden und dafür ist es eben total wichtig, letztendlich für uns auch schon zu erahnen, was wird denn perspektivisch wichtig sein, worauf müssen wir unsere Studierenden vorbereiten. Sicherlich können wir nicht alles antizipieren, aber ich glaube, so ein Methodenkoffer oder so ein Methodenhandwerkszeug zu vermitteln, das dann eben auch hilft, perspektivisch neue Kompetenzen sich selbst anzueignen, das ist unsere Hauptaufgabe an der Hochschule. Und genau so würde ich auch Future Skills beschreiben. *doppelt kodiert (K1 & K6)	Future Skills sind Kompetenzen, die künftig relevant sind und bereits in der Hochschulausbildung erworben und vorbereitet werden sollten, etwa ein Methodenkoffer beziehungsweise ein Methodenhandwerkszeug, das dabei hilft, sich perspektivisch neue Kompetenzen selbst anzueignen.	B2
K1	(...) ich meine auch diese klassischen Kompetenzen werden zukünftig relevant sein. nicht alle im gleichen Maße (...) dieser klassische Handwerkskoffer (...) wird nach wie vor relevant sein. Es wird halt immer wichtiger, sich schnell auf neue Situationen einzustellen, schnell zu erkennen, was sind die relevanten Trends gerade auch für uns im Marketing und welche Kompetenzen muss ich dafür entwickeln, um da dabei sein zu können, um diese Trends auch nicht zu verpassen. Ich glaube, das wäre für mich so die Unterscheidung zwischen Future Skills und klassischen Kompetenzen.	Klassische Kompetenzen bleiben auch zukünftig relevant, wenn auch nicht in gleichem Maße. Ein klassischer Handwerkskoffer behält weiterhin Bedeutung. Zunehmend wichtig ist jedoch die Fähigkeit, sich schnell auf neue Situationen einzustellen, relevante Trends, vor allem im Marketing, frühzeitig zu erkennen und die dafür notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Darin liegt die Unterscheidung zwischen klassischen Kompetenzen und Future Skills.	B2
K1	Sie [die fachlichen Skills im Future-Skills-Kontext] sind im Prinzip immer noch gebündelt mit den klassischen oder den transformativen Kompetenzen. Eigentlich sind alle wichtig. (...) Man muss lernen, sich der Future Skills, inklusive der transformativen und der klassischen Kompetenzen, bewusst zu werden, diese zu trainieren, das Trainieren dieser zu lernen und vor allen Dingen auch zu lernen, wie man es weiterentwickelt.	Future Skills sind Bündel aus fachlichen, klassischen und transformativen Kompetenzen, die allesamt relevant sind. Es ist wichtig diese korrekt zu trainieren und weiterzuentwickeln.	B3
K1	(...) die Definition oder das Future Skill Framework, das McKinsey und der Stifterverband entwickelt hat (...) und das ist es im Prinzip. (...) dass auch die klassischen Kompetenzen Bestandteil der Future Skills sind. (...) Die haben bei transformativen Kompetenzen (...) uralte Sachen wie Urteilsfähigkeit (...) und die Innovationskompetenz ist nichts Neues. Ohne diese Kernkompetenzen könnte der Mensch nicht überleben, ebenso wie ohne Veränderungskompetenz. Man könnte diese genauso auch den klassischen Kompetenzen zuordnen. Das ist letztendlich eine Frage des Standpunktes.	Klassische Kompetenzen gehören zu den Future Skills dazu. Transformative Kompetenzen wie Urteilsfähigkeit, Innovationskompetenz und Veränderungskompetenz sind keine neuen Fähigkeiten, sondern bereits lange vorhanden. Diese Kompetenzen lassen sich ebenso den klassischen Kompetenzen zuordnen, abhängig vom jeweiligen Standpunkt.	B3
K1	Abtrennung eigentlich schon an sich nicht sinnvoll. Was soll das heißen? Dass das, was man jetzt kann, [klassische Kompetenzen] nicht mehr nötig ist und dann gibt es komplett neue Sachen? (...) für mich ist das immer eine Weiterentwicklung. (...) Ich würde es tatsächlich bei einer Weiterentwicklung von einer klassischen Kompetenz sehen und das ist nämlich sich im digitalen Raum bewegen zu können. (...) Für mich ist die Entwicklung hin zu KI-Fähigkeiten eine Weiterentwicklung.	Eine Abtrennung ist nicht sinnvoll, da klassische Kompetenzen weiterhin notwendig sind und nicht einfach durch neue ersetzt werden. Future Skills sind daher als Weiterentwicklung zu verstehen, nicht als Abgrenzung. Solch eine Weiterentwicklung ist die Fähigkeit, sich im digitalen Raum bewegen zu können, sowie die Entwicklung hin zu KI-Fähigkeiten.	B4

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Befragter
K2	Manchmal kann es sein, man braucht eine andere Software, weil nur die darf installiert werden. Oder es ist zum Beispiel ein anderer Stand wegen Lizenzen. Es gibt da manche Hürden auch in der Arbeitswelt. Oder wie kriege ich denn die Datei jetzt auf den Computer? Auch so triviale Sachen, die muss man flexibel handhaben können manchmal, weil es tatsächlich sein kann, dass die Arbeitsumgebung nicht dafür ausgelegt ist, so große Daten zu versenden.	Einschränkungen wie etwa durch Softwarevorgaben, Lizenzen oder technische Rahmenbedingungen erfordern einen flexiblen Umgang mit digitalen Arbeitsprozessen.	B1
K2	Die Fähigkeit, wahrscheinlich eine Anpassungsfähigkeit in der Hinsicht, weil sich immer mehr, immer schneller ändern wird jetzt auch, weil neue Türen aufgemacht werden, auch in den nächsten fünf Jahren, wo wir jetzt vielleicht im Alltag noch nicht so merken.(...) Dass ich interdisziplinär sage, ich kriege eine Lösung hin. (...) einen Auftrag,(...)Thema, vielleicht (...)auch mal ein Problem oder (...) ein To-Do und ich muss aus verschiedenen Bereichen, gerade Marketing, etwas machen und am Ende kommt ein Produkt raus.	Aufgrund schneller Veränderungen ist Anpassungsfähigkeit wichtig und die Fähigkeit, interdisziplinär Lösungen zu entwickeln. Im Marketing fließen Aufgaben, Themen und Probleme aus verschiedenen Bereichen zusammen und müssen am Ende in ein konkretes Produkt überführt werden.	B1

K2	<i>Es geht immer mehr in die Richtung, wo einer mehrere Sachen können muss. (...) wenn ich jetzt von einem klassischen Marketingjob ausgehe in einer normalen Firma, dann muss diese Person wahnsinnig viel abdecken. (...) Es muss so ein Verständnis da sein, dass man mit allen Bedingungen auch umgehen kann. (...) Dieses ganze Know-how muss relativ breit sein, damit ich dann in den einzelnen Sparten agieren kann. (...) also wieder diese Interdisziplinarität dabei. Da den roten Faden dann mitzubringen, das wäre eigentlich das, das ist superwichtig ist, da auch beizubleiben. Was sind neue Trends, was sind neue Möglichkeiten am Ende ein funktionierendes Produkt rauszubringen?</i>	Im Marketing erfordert die Arbeit interdisziplinäres Handeln, da viele unterschiedliche Aufgaben abgedeckt werden müssen. Dafür braucht es ein breites Verständnis und den Umgang mit verschiedenen Bedingungen, um in unterschiedlichen Bereichen agieren zu können.	B1
K2	<i>Weil wenn man alles über AI machen lässt (...) Also das sind so Sachen, da passieren auch Fehler und da muss man auch aufpassen, dass man das Endprodukt dann nicht einfach nur raushaut, verkauft, auf den Markt bringt, wie auch immer, sondern dass man da wirklich auch eine Qualitätskontrolle hat. (...) dass das, was veröffentlicht wird, stimmen muss. Da kann man sich dann nicht zu 100 Prozent auf die KI verlassen.</i>	Wenn Aufgaben vollständig an KI abgegeben werden, können Fehler entstehen. Deshalb darf ein Endprodukt nicht ungeprüft veröffentlicht oder auf den Markt gebracht werden. Eine Qualitätskontrolle ist notwendig, da Inhalte korrekt sein müssen und KI nicht vollständig verlässlich ist.	B1
K2	<i>(...) Und ich glaube, es ist so wichtig, dass man sich viel merken kann, dass man ein gutes Gedächtnis hat. Wo ist was und wie komme ich schnell ans Ziel?</i>	Ein gutes Gedächtnis zu haben und zu wissen, wo relevante Informationen liegen und wie man schnell zum Ziel kommt, ist wichtig.	B1
K2	<i>Dadurch, dass pro Person der Workload einfach auch mehr wird, das ist wie gesagt auch schneller, muss man damit umgehen können. Es ist dafür auch nötig, dass man ein gutes Team hat. Dafür brauche ich natürlich aber auch ein gewisses großes Maß an Teamfähigkeit, ohne das geht es nicht. Und Kommunikation eigentlich tatsächlich. (...) es ist am Ende die Kommunikation, die (...) das Wichtigste ist, auch das Meiste ist, worüber Fehler passieren, Sachen missverstanden werden. Da kann Information verloren gehen, (...) nicht weitergegeben, man kann Stimmungsbild vielleicht nicht so richtig rüberbringen. Jeder liest ja die Nachricht in seinem eigenen Ton (...). Das wird oft falsch verstanden. (...) dass die Kommunikation in der digitalen Welt einfach super wichtig ist (...) eine riesen Bubble an Kommunikationswegen und Informationsflüssen, die du kanalisieren musst.</i>	Steigender Workload erfordert ein gutes Team, Teamfähigkeit und vor allem klare Kommunikation. In der digitalen Kommunikation über verschiedene Kanäle entstehen leicht Missverständnisse, Informationsverluste und Fehlinterpretationen. Es existieren viele parallele Kommunikationswege und Informationsflüsse, die gebündelt und gesteuert werden müssen.	B1
K2	<i>Man muss sich sehr, sehr, sehr stark selbst organisieren auch, weil der Rahmen einfach sehr groß geworden ist. (...) Jetzt ist es so (...) es kommt sofort ein Feedback, vielleicht noch auf drei Kanälen gleichzeitig. Das muss man handeln können und das wird nicht weniger werden, das wird eher mehr werden (...)</i>	Sich selbst zu organisieren ist aufgrund beschleunigter und paralleler Kommunikationsprozesse im Arbeitsalltag erforderlich.	B1
K2	<i>(...) einfach einen Standard haben, auch einen Anspruch an sich selber.</i>	Einen eigenen Standard und einen Anspruch an die eigene Arbeit haben.	B1
K2	<i>Sachen kritisch hinterfragen, (...) bewerten können. Das ist ein Skill, den ich lernen muss.</i>	Inhalte kritisch zu bewerten und zu hinterfragen, ist ein Skill, der erlernt werden muss.	B1
K2	<i>(...) was man auch gerade im Marketing braucht, ist (...) dass ich Probleme angehe und Herausforderungen meistern kann. (...) Ich muss wirklich an vielen verschiedenen Schritten im Prozess zeigen, dass ich die Herausforderungen meistern kann.</i>	Im Marketing braucht es die Fähigkeit, Probleme anzugehen und Herausforderungen zu bewältigen.	B1
K2	<i>(...) und wir uns eben immer schneller auf neue Situationen einstellen müssen. Das heißt auch, dass die Anforderungen an die Menschen, die im Marketing arbeiten, immer weiter wachsen und sich auch immer wieder ändern können. (...) heute schon antizipieren, was ist morgen wichtig, damit ich morgen überhaupt noch relevant bin. (...) Also das wäre für mich die große Herausforderung, wie erkenne ich die relevanten Trends, (...) die eine gewisse Zeit bleiben werden, um mich entsprechend darauf einzustellen.</i>	Man muss sich immer schneller an neue Situationen anpassen. Auch die Anforderungen im Marketing verändern sich und wachsen laufend. Daher wird es notwendig relevante Trends frühzeitig zu erkennen, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und sich rechtzeitig darauf einzustellen.	B2
K2	<i>(...) wichtiger ist tatsächlich immer die Frage, was mache ich denn mit dem Ergebnis, das mir die KI gibt? Ich muss es überprüfen. Ich muss schauen, kann ich das so verwenden? Wo muss ich es noch anpassen? (...) diese Kompetenz, wirklich kritisch mit den Ergebnissen umzugehen (...) wird zukünftig noch wichtiger, gerade auch (...) in Richtung Fake News, Deep Fakes (...)</i>	Wichtig ist der kritische Umgang mit KI-Ergebnissen. Die Ergebnisse müssen überprüft, eingeordnet und bei Bedarf angepasst werden. Ein unkritisches Übernehmen von KI-Ausgaben birgt Risiken, insbesondere im Zusammenhang mit Fake News und Deep Fakes.	B2
K2	<i>(...) der Umgang mit sich ändernden Zielgruppenerwartungen, Erwartungen seitens der Zielgruppe und der Stakeholder. (...) mein Marketing-Team mitzunehmen (...) und bereit sein, diese Veränderungen zu gehen. (...) wie gehe ich eigentlich mit den Veränderungen um? Schaffe ich es alle, meine Kolleginnen und Kollegen mitzunehmen? Hänge ich jemanden ab? (...) aktive Gestalten von Prozessen oder von Entwicklungen oder zumindest aktiv daran teilhaben, was (...) noch wichtiger sein wird als aktuell.</i>	Der Umgang mit sich verändernden Erwartungen von Ziel- und Stakeholdergruppen, die Bereitschaft, Veränderungen gemeinsam im Team mitzutragen, sowie die Fähigkeit, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse aktiv mitzugestalten oder sich aktiv daran zu beteiligen, wird zukünftig noch wichtiger sein.	B2

K2	<i>(...) die Fähigkeit, auch mit anderen Bereichen, Abteilungen zu kommunizieren, zielführend zu kommunizieren. (...) auch integrieren zu können. (...) nicht nur Kolleginnen und Kollegen in der eigenen Abteilung, sondern eben auch in anderen Abteilungen für Veränderungen begeistern zu können, mitnehmen zu können, sie auch dafür zu sensibilisieren, (...) Kommunikation und die Integration, also das Mitnehmen, das Motivieren innerhalb des eigenen Teams, (...) auch darüber hinaus.</i>	Die Fähigkeit zur zielgerichteten, bereichsübergreifenden Kommunikation sowie zur Integration und Motivation von Kolleginnen und Kollegen, auch über die eigene Abteilung hinaus ist enorm wichtig.	B2
K2	<i>Die eigene innere Motivation und die Fähigkeit, diese Motivation auch auf die anderen zu übertragen, um das vielleicht noch weiterzubringen.(...)auch (...) den anderen Bereichen schmackhaft zu machen und eben dafür zu begeistern (...) Ich glaube, das ist so eine Fähigkeit, andere von Themen, von Trends zu begeistern, mitzunehmen und eben nicht abzuhängen bei der Schnelligkeit.</i>	Eigene Motivation sowie die Fähigkeit, andere für neue Themen und Trends zu begeistern, mitzunehmen und im Veränderungsprozess einzubinden ist eine wichtige Fähigkeit.	B2
K2	<i>(...) aber man muss eben lernen, das zu optimieren, ein Qualitätslevel zu halten und für bessere Lösungen zu nutzen. Es geht von Text über Bildgenerierung, über Auswertungen, über Optimierungen, über letztlich auch sowas wie ein Counterpart, wenn es darum geht, kreativ zu sein und ein Konzept zu entwickeln. (...) aber die KI kann uns nie die Entscheidung abnehmen und wir müssen überprüfen und dann eine Entscheidung treffen (...)</i>	Der Einsatz von KI erfordert das Erlernen der Optimierung und Qualitätsprüfung von Ergebnissen. KI kann zur Unterstützung kreativer und konzeptioneller Arbeit genutzt werden, wobei Entscheidungen weiterhin selbst getroffen werden müssen.	B3
K2	<i>Die fachlichen Dinge können Sie alle lernen, aber da sind wir wieder bei der Basis, bei Kreativität, beim eigenen Denken, bei Verantwortung übernehmen, bei sich einbringen, sich engagieren. Das ist das Allerwichtigste.</i>	Fachliche Fähigkeiten lassen sich lernen. Entscheidend bleiben Kreativität, selbstständiges Denken, Verantwortung übernehmen und persönliches Engagement.	B3
K2	<i>(...) auch das Hinterfragen, ist das jetzt die richtige Lösung? Sind wir auf dem richtigen Weg? Gibt es noch andere Möglichkeiten? Haben wir das Umfeld ordentlich beleuchtet?</i>	Hinterfragen der eigenen Lösung, Reflexion des Vorgehens, Suche nach alternativen Möglichkeiten und Bewertung des Gesamtumfelds.	B3
K2	<i>„Was bleibt und was immer nur der Mensch leisten konnte (...) ist die Interaktionsfähigkeit mit anderen Menschen. (...) Kommunikator immer auch ein Mediator(...) wir sind Ansprechpartner für unglaublich viele verschiedene Stellen und Verantwortungsbereiche auf allen Ebenen (...) interagieren und Verständnis schaffen muss, weil man deren Botschaften in verstehbaren Content umsetzen muss (...) das ist ein Skill (...) der wird auch mit KI noch wichtiger. (...) Aber dieses Menschliche (...) nie eine KI einem abnehmen können. Das wird auch mehr und mehr dann Kern der Rolle werden, das zu schaffen.</i>	Die Interaktionsfähigkeit mit anderen Menschen bleibt zentral. Kommunikatoren übernehmen eine vermittelnde Rolle zwischen vielen Stellen und Verantwortungsbereichen, schaffen Verständnis und übersetzen unterschiedliche Botschaften in verständlichen Content. Diese menschliche Vermittlungsleistung kann keine KI übernehmen und bildet den Kern der Rolle.	B4
K2	<i>Da werden diese technischen Skills einfach nicht mehr so wichtig, weil (...) KI auch Laien sehr (...) gut helfen kann. Aber was die KI halt nicht kann, ist einzustufen, einzuschätzen, zu vermitteln. Informationen (...) für das Unternehmen in der Wichtigkeit zu setzen. (...) wofür steht das Unternehmen eigentlich? Wie wollen wir denn wirken? (...) das muss immer noch aus dem Fachbereich kommen.</i>	Technische Fähigkeiten verlieren an Bedeutung, da Künstliche Intelligenz auch Laien unterstützen kann. Aufgaben wie das Einordnen, Bewerten und Vermitteln von Informationen sowie die Entscheidung darüber, wofür ein Unternehmen steht und wie es wirken möchte, erfordern weiterhin menschliche Kompetenzen.	B4
K2	<i>Menschliche Kompetenz. Wenn man die KI einmal verstanden hat, dann ist es die menschliche Kompetenz am Ende des Tages. (...) wird halt immer entscheidender werden. (...) mit den ganzen digitalen Tools umgehen können. Das ist einfach Grundvoraussetzung. (...) die Fähigkeiten, unterschiedlichste Sichtweisen zusammenzuführen, auch zu vermitteln zwischen verschiedenen Ebenen (...)</i>	Menschliche Kompetenzen, wie das Zusammenführen unterschiedlicher Perspektiven und die Vermittlung zwischen verschiedenen Ebenen, werden im Marketing zunehmend entscheidender. Der Umgang mit digitalen Tools gilt als Grundvoraussetzung.	B4
K2	<i>(...) im Fachjargon heißt das Sozialkompetenz, Emotional IQ, dann diese Mediatorrolle. (...) Soft Skills, wenn man den Rahmen ganz groß spannen will, aber wirklich immer auf diese Rolle bezogen (...) ich bin Vermittler und Informationsbereiter und Zielgruppenorientierung. Weil das können (...) wirklich wenig Leute. Auch mit KI können die das immer noch nicht.</i>	Menschliche Kompetenzen, wie Sozialkompetenz, emotionale Intelligenz und die Mediatorrolle, übergreifend auch als Softskills bezeichnet, sind relevante Future Skills im Marketing. Darunter fällt ebenfalls die Rolle als Informationsbereiter und die Orientierung an Zielgruppen. Diese Fähigkeiten beherrschen sehr wenig Leute und können auch durch den Einsatz von KI nicht ersetzt werden	B4
K2	<i>(...) Selbstreflexion. Man muss ja erst mal verstehen, das ist meine Position, das ist die Position vom anderen, sich in jemand anderes hineinendenken zu können. Das ist alles dieses Emotional IQ.</i>	Selbstreflexion, also das Verständnis der eigenen Position und der Position anderer sowie die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen.	B4
K2	<i>Offenheit. (...) dieses offene, selbstbewusste Auftreten (...) sichtbar werden im Unternehmen, wenn man unglaublich viel im Fachbereich miteinander zu tun hat. (...) Selbstreflexion und andere verstehen (...) Freundlichkeit, Klarheit von sich selber haben und das vermitteln können. (...) Was man (...) nicht gebrauchen kann, sind Leute, die sehr introvertiert sind (...) man muss (...) rausgehen ins Unternehmen und mit allen Hinz und Kunz reden möchten wollen (...) Sich selber nicht zu wichtig nehmen. (...) Kein Überflieger, der überall aneckt.</i>	Weil man viel mit anderen Menschen zu tun hat ist Offenheit, ein selbstbewusstes Auftreten sowie die Fähigkeit, im Unternehmen sichtbar zu sein und aktiv zu kommunizieren wichtig. Es wird auf Selbstreflexion, Perspektivübernahme, Freundlichkeit und die Fähigkeit, eigene Positionen klar zu vermitteln, geachtet. Sowohl stark introvertiertes Verhalten als auch ein übersteigertes Selbstbild werden weniger gebraucht.	B4

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Befragter
K3 induktiv	<i>Ich denke, dass bei den fachlichen Skills, wenn wir uns jetzt rein auf Future Skills beziehen, das Thema Technologie natürlich eine ganz große Rolle spielt und die digitalen Schlüsselkompetenzen relevant sind.(...) Da wäre es super wichtig, dass Sie rechnen können oder, dass Sie wissen mit welchen Tools KPIs gemessen werden (...) Ich glaube, man kann das so spezifisch gar nicht sagen. Man braucht einfach fachliche Qualifikationen.</i>	Bei fachlichen Future Skills spielt das Thema Technologie eine ganz große Rolle, weshalb digitale Schlüsselkompetenzen relevant sind. Wichtige fachliche Fähigkeiten sind Rechnen und der Umgang mit Tools zur Messung von KPIs. Konkrete einzelne Skills lassen sich kaum festlegen, entscheidend sind fachliche Qualifikationen insgesamt.	Digitale und analytische Schlüsselkompetenzen sind relevante fachliche Future Skills.	fachliche Future Skills im Marketing	B3
K3 induktiv	<i>(...) mit KI umzugehen, ist auch ein Lernprozess. (...) wenn man dann die Grundlagen (...) verstanden hat, kann man sich das sehr, sehr schnell in unserer Arbeitsweise zunutze machen. Es entwickelt sich mehr und mehr hin zu einem (...) Co-Piloten. (...) dass sich lästige Arbeitsschritte (...) sehr, sehr viel verschnellern kann. Zum Beispiel Audiodateien transkribieren (...) um mich ein bisschen selber zu challengen, um auch Konzepte weiterzuentwickeln, um einfach einen Sparing-Partner zu haben, (...) um jetzt gerade so Konzepte, Strategien und so weiterzuentwickeln.</i>	Der Umgang mit KI umfasst das Erlernen grundlegender Funktionsweisen sowie deren Nutzung im Arbeitsprozess, etwa zur Beschleunigung von Arbeitsschritten und zur Unterstützung bei der Entwicklung von Konzepten und Strategien.	Verbesserte Effizienz und Unterstützung im Arbeitsalltag durch Erlernen von Funktion und Nutzung der KI.	fachliche Future Skills im Marketing	B4
K3 induktiv	<i>Gerade, da wir ja über einen Marketingbereich sprechen, ist es natürlich auch eine digitale Kompetenz mittlerweile, weil natürlich viele Tools oder alle Tools digital funktionieren. (...) künstlichen Intelligenz innerhalb der Tools (...) auf einmal muss man auch wissen, wie man damit umgeht, dass man auch herangeführt wird, das zu lernen. Weil am Ende spart es natürlich Zeit, aber ich muss trotzdem wissen, wie es funktioniert. (...)</i>	Digitale Kompetenz im Marketing umfasst den sicheren Umgang mit digitalen Tools und integrierten KI-Funktionen. Dazu gehört zu verstehen, wie diese Anwendungen funktionieren, wie man sie nutzt und wie man mit ihnen gewünschte Ergebnisse erzielt.	Funktions-, und Bedienungsverständnis digitaler Tools als fachlicher Future Skill im Marketing.	fachliche Future Skills im Marketing	B1
K3 induktiv	<i>Also auf jeden Fall geht es immer um die Zielgruppe. Und da muss ich natürlich die Bedürfnisse kennen. Ich muss alles ansprechen, was dann in dem Sinne dem Kunden dient. (...) dann kann es auch sein, dass die Zielgruppe nicht richtig verstanden wird. Man muss die Trends verstehen, man muss die aktuellen Geschehnisse berücksichtigen, auch regionale Themen.</i>	Im Marketing geht es immer um die Zielgruppe. Dafür ist es wichtig, ihre Bedürfnisse zu kennen, relevante Trends und aktuelle sowie regionale Entwicklungen zu berücksichtigen, um sie richtig anzusprechen.	Zielgruppenorientiertes Denken und Handeln als fachliche Future Skills im Marketing.	fachliche Future Skills im Marketing	B1
K3 induktiv	<i>(...) das Bewerten von neuen Situationen, (...) auch das Bewerten von Wettbewerbern, von anderen Unternehmen, (...) um eben auch Trends nicht zu verpassen. Von anderen lernen geht auch in die Richtung. (...) uns auch an anderen orientieren, um (...) selbst den Markt, oder den Kommunikations- oder Marketingmarkt gestalten zu können. (...)</i>	Die Fähigkeit, neue Situationen sowie Wettbewerber und andere Unternehmen zu bewerten, von ihnen zu lernen und daraus Schlussfolgerungen zur eigenen Markt- und Marketinggestaltung abzuleiten wird wichtiger.	Analytische Wettbewerbs- und Marktbeobachtung als fachlicher Future Skill im Marketing.	fachliche Future Skills im Marketing	B2

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Befragter
K4	<i>Was vielleicht unterschätzt wird, die Schnellebigkeit auch. Man muss immer schneller tatsächlich immer mehr auch liefern können. (...) Das ist dann (...) der Druck oder der Zeitdruck, die Erwartungshaltung auch. Dadurch, dass natürlich auch immer mehr möglich ist (...) wird das Tempo auch insgesamt immer schneller. (...) Es ist viel automatisiert möglich, aber noch lange nicht alles. (...) Überall, wo noch menschliche Intelligenz benötigt wird (...) das dauert. (...) das kann ja jetzt alles die KI noch nicht.</i>	Zunehmende Schnellebigkeit, steigender Zeit- und Erwartungsdruck sowie die beschleunigende Wirkung digitaler Tools und KI werden als relevante Treiber beschrieben, die Arbeitsprozesse im Marketing verdichten. Menschliche Arbeit bleibt trotz Automatisierung notwendig, was zu Spannungen zwischen Erwartungen und realem Aufwand führt.	B1
K4	<i>(...) diese Masse an, wo finde ich eigentlich meine Informationen, wird sich ändern, auch in Zukunft. (...) unsere Informationsflut so groß ist (...) welche Tools stellst du dir zur Verfügung, welche Systeme werden genutzt?</i>	Eine hohe Informations- und Systemvielfalt führen zu einer steigenden Komplexität im Arbeitsalltag.	B1
K4	<i>(...) dadurch, dass die Entwicklung ja sehr schnell ist, die Trends sind jetzt nicht so gut vorhersehbar. (...) wie gehe ich Projektmanagementseitig denn um? (...) es ist wahnsinnig schwer (...) ein Projekt zu planen, weil in der Zeit ändert sich schon wieder alles.</i>	Schnelle und schwer planbare Entwicklungen erschweren langfristige Planung im Marketing.	B2
K4	<i>(...) KI (...) das natürlich ganz neue Kompetenzen und Skills erfordert. (...) Trends immer schneller kommen und schnelllebiger werden (...) ändern sich auch die Gewohnheiten der Konsumenten, der Zielgruppen, der Stakeholdergruppen. (...) werden anspruchsvoller (...) Wir haben eine gesplattene Gesellschaft. (...) ganz, ganz unterschiedliche wachsende Anforderungen seitens der Zielgruppen, die (...) nicht so leicht zu vereinen sind.</i>	Technologische Entwicklungen wie KI, die zunehmende Schnellebigkeit von Trends sowie veränderte und steigende Erwartungen von Ziel- und Stakeholdergruppen, auch vor dem Hintergrund einer gesplatteten Gesellschaft, prägen die aktuellen Veränderungen im Marketing.	B2
K4	<i>(...) im Marketing hat sich so viel verändert, weil die Zielgruppen kleiner und immer heterogener werden. (...) Sie kommen immer schwerer durch mit Ihre Messages. (...) es immer schnelllebiger, immer mehr (...) Die Herausforderungen sind je nach Branche, nach Größe des Unternehmens, nach der Zielgruppe vollkommen unterschiedlich und abhängig vom Markt oder von Ihrem Vertriebsmodell und natürlich auch von Ihrem Pricing.</i>	Veränderte Marktbedingungen wie kleinere und heterogenere Zielgruppen, steigende Kommunikationsdichte und unterschiedliche Markt- und Unternehmenskontexte sind Herausforderungen im Marketing.	B3

K4	Die zukünftigen Kompetenzen, gerade im Marketing, sind super getrieben von KI. (...) ohne KI ihren Job in Redaktionen und Marketingabteilungen gar nicht mehr bewerkstelligen, weil die vielen Kanäle, die vielen Zielgruppen (...)	Die zukünftigen Kompetenzen im Marketing werden durch KI stark beeinflusst. Die Arbeit in Redaktionen und Marketingabteilungen ist aufgrund zahlreicher Kanäle und Zielgruppen ohne KI kaum noch leistbar.	B3
K4	(...) ein ganz anderes Skillset erfordert. Und das letzte war jetzt die Einführung von Gen AI, (...) das Arbeitstempo und die Arbeitsweise einmal extrem verändert hat. Jetzt sind wir aber wieder in so einer Phase, in der die ganzen Veränderungen (...) langsam sind. (...) Die Einführung (...) war echt extrem. Die ganzen Adaptionen, die aktuell kommen, sind eher marginale Veränderungen in der Arbeitsweise und in der Technik, die sich immer noch enorm verbessert. Aber die Arbeitsweise, wie man damit interagieren muss, verändert sich zur Zeit nicht mehr so extrem.	Die Einführung von GenAI war ein starker Einschnitt, der Arbeitstempo und Arbeitsweise deutlich verändert hat. Aktuelle Entwicklungen verlaufen jedoch langsamer und führen nur zu geringen Veränderungen in Arbeitsweise und Technik, auch wenn sich die Technik weiterhin stark weiterentwickelt.	B4
K4	(...) Das prägt einfach die ganze Art und Weise, wie wir arbeiten. Die ganzen Kanäle verschieben sich mehr und mehr hin zum Digitalen.	Die zunehmende Verlagerung von Kommunikationskanälen in den digitalen Raum prägt die Art und Weise der Arbeit im Marketing.	B4
K4	KI ist eigentlich der treibende Wandel gerade. (...) das, was sich so extrem einmal gewandelt hat, dass man sich komplett neu drauf einstellen muss. (...) revolutionär für den Berufsstand (...) die Wichtigkeit der fachlichen Kompetenz (...) weniger geworden (...) Jetzt muss man mehr zum menschlichen Mediator werden. (...) keine anderen großen Trends (...) der jetzt so einen Impact hat.	Es gibt aktuell keine anderen großen Trends mit einem vergleichbaren Einfluss wie Künstliche Intelligenz. KI ist der treibende Wandel im Berufsstand. Die Bedeutung fachlicher Kompetenzen ist geringer geworden, stattdessen erfolgt eine stärkere Ausrichtung auf die menschliche Mediatorrolle.	B4
K4	(...) das, was Gen AI jetzt verwandelt hat. So ein riesengroßer Umbruch wird in den nächsten fünf Jahren nicht mehr kommen. (...) Es kommt eigentlich eine klassische Adoption-Phase. (...) Es ist nicht abzusehen, dass nochmal so ein revolutionärer Schritt kommt. (...) Wir sind jetzt am Anfang der Adoption-Phase in den Unternehmen (...), wo das Thema KI auch in die Breite des Unternehmens ausgerollt und in seinen verschiedensten Möglichkeiten ausgenutzt werden wird.	In den kommenden Jahren wird kein weiterer grundlegender Umbruch erwartet. Stattdessen befindet sich Künstliche Intelligenz in einer Phase der schrittweisen Weiterentwicklung und breiten Adaption, in der die Technologie zunehmend in Unternehmen implementiert und genutzt wird.	B4
K4	(...) Wenn ich wirklich von Future Skills sprechen möchte, dann im Bereich AI. Darauf müssen sich Arbeitnehmer in diesem Bereich einstellen, da sich die Arbeitsweise dadurch stark verändert.	Arbeitnehmer müssen sich auf AI und damit verbundene Future Skills einstellen, weil diese die Arbeitsweise stark verändert.	B4

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Befragter
K5	(...) am besten natürlich einen State of the Art.(...) Dinge, die heute schon gefordert sind. (...) wichtig, dass man auch als Student schon Berufserfahrung gesammelt hat. (...) die Soft Skills (...) Wie arbeite ich in einem Team? (...) mich in einem Business-Umfeld bewegen? (...) neue Ideen (...) den Blick von außen mitzubringen (...) ich packe es gleich mit an, weil ich habe die Skills das auch umzusetzen.	Als Student sollte man schon Berufserfahrung gesammelt haben. Man sollte Soft Skills mitbringen und wissen, wie man im Team arbeitet und sich in einem Business-Umfeld bewegt. Durch praktische Vorerfahrung sind sie schneller arbeitsfähig, können neue Perspektiven einbringen und ihre Ideen eigenständig umsetzen.	B1
K5	(...) je mehr ein Bewerber (...) mitbringt, weil ich dann vielleicht im Lebenslauf sehe, der hat schon mal hier oder da gearbeitet oder der engagiert sich hier privat oder der (...) hat ein Kleingewerbe im Bereich Fotografie. (...) ist (...) ein großer Vorteil.	Zusätzliche praktische Erfahrungen oder privates Engagement von Bewerberinnen und Bewerbern sind ein klarer Vorteil.	B1
K5	Es bringt nichts, wenn ich fachlich nichts kann, aber ein toller Typ bin, dann kann ich es vielleicht noch lernen, aber es kostet natürlich dann Zeit. Wenn ich jemanden habe, der fachlich super krass ist, aber menschlich und im Team überhaupt nicht funktioniert, dann habe ich wahrscheinlich nachher mehr Probleme als vorher. Man braucht tatsächlich beides. (...) Ist natürlich ein Berufseinsteiger, der muss jetzt nicht 20 Jahre Berufserfahrung mitbringen, das ist natürlich klar. (...) Und ich denke, wenn, dann wäre es fachlich oder sozial, wo man gucken muss, wo sind die Kompetenzen aufgehängt und passt sie zur Stelle, passt sie zum Unternehmen, passt sie zum Team, ist das, was man beurteilen muss.	Berufseinsteiger benötigen eine ausgewogene Kombination aus fachlichen und sozialen Kompetenzen. Reine Fachlichkeit ohne Teamfähigkeit führt zu Problemen, fehlende Fachlichkeit kann hingegen entwickelt werden.	B1
K5	(...) die klassischen Kompetenzen. Die würde ich natürlich nach wie vor voraussetzen. (...) ganz klassisch, dass sie [die Berufseinsteiger] wissen, mit welchen Methoden kann ich mich eigentlich neuen Entwicklungen nähern und wie kann ich versuchen, damit sinnvoll fürs Unternehmen umzugehen. Das wäre für mich eigentlich das Wichtigste. (...) Entwicklungen einschätzen zu können oder, wenn ich es eben nicht selber einschätzen kann, mich zumindest so weit zu informieren (...) um eben Entwicklungen bewerten zu können.	Klassische fachliche Kompetenzen werden weiterhin vorausgesetzt. Es wird erwartet, dass Berufseinsteiger neue Entwicklungen mithilfe geeigneter Methoden erfassen können, sich informieren und Situationen, Trends sowie Entwicklungen im Hinblick auf ihre Relevanz für das Unternehmen einschätzen und bewerten können.	B2

K5	<i>(...) weil einem der Chef oder die Chefin selbst nicht mehr sagen kann, was jetzt die aktuell richtige Lösung ist im Marketing, weil es so viele schnelle Entwicklungen gibt. (...) da haben (...) Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger, die in der Regel deutlich jünger sind, als das durchschnittliche Marketingteam, (...) Vorteile, (...) weil sie sich auch in Bereichen auskennen, die für Ältere vielleicht noch neuer sind. Umgang mit dieser jüngeren Zielgruppe (...) die Nutzung von KI-Tools (...) weil sie mit diesen Tools und mit dieser Zielgruppe sehr vertraut sind und damit (...) unabhängiger agieren können.</i>	Berufseinsteiger oder Studierende haben Vorteile, da sie mit Bereichen, die für ältere Marketingfachkräfte neuer sind, vor allem mit jüngeren Zielgruppen und KI-Tools, vertraut sind und dadurch unabhängiger agieren können.	B2
K5	<i>(...) wenn Sie jetzt an Berufseinsteiger denken (...) weiterdenken und, die Verantwortung übernehmen (...) wenn sie die Aufgabe bekommen, dass Sie das auch reflektieren (...) in welchem Kontext steht das, wie hängt das zusammen, was ist die Aufgabe davor, was ist die Aufgabe danach und wie kann ich es besser machen?</i>	Berufseinsteiger sollten Aufgaben nicht nur ausführen, sondern weiterdenken, Verantwortung übernehmen, den inhaltlichen Kontext reflektieren, Zusammenhänge erkennen und eigenständig Verbesserungsmöglichkeiten ableiten.	B3
K5	<i>In fünf Jahren ist das dann etabliert. Dann ist das Stand der Technik und dann muss man das genauso beherrschen wie Word und PowerPoint oder Adobe. (...) Wenn ich dann in fünf Jahren nach meinem Studium in den Beruf einsteigen würde, dann würde ich von Berufseinsteigern erwarten, dass sie sich da tippie toppie drin auskennen. Gerade die Berufseinsteiger, die ich da tatsächlich, was die digitalen Themen angeht, in einer Vorreiterrolle sehe. (...) das ist Grundvoraussetzung.</i>	Von Berufseinsteigern wird erwartet, dass sie den Umgang mit Künstlicher Intelligenz sicher beherrschen, da die Technologie in den kommenden Jahren etabliert sein und als Stand der Technik gelten wird. Berufseinsteiger nehmen bei digitalen Themen eine Vorreiterrolle ein. Der Umgang mit KI wird als Grundvoraussetzung verstanden.	B4
K5	<i>(...) auf jeden Fall technische Grundlagen (...) eine gewisse Fokussierung. Für was im Bereich Kommunikation, Marketing, interessiere ich mich wirklich? Und wo liegen auch meine Stärken? (...) contentgetriebene Menschen (...) kreativ (...) Content produzieren. (...) im internen Bereich (...) Sozialkompetenzen (...) Schon im Studium eine Fokussierung zu schaffen, (...) Praktika, (...) schon mal im Unternehmen gewesen. (...)nur aus der Theorie heraus (...) kann man den Berufseinstieg sehr schwer schaffen.</i>	Berufseinsteiger sollten technische Grundlagen beherrschen und sich auf ihre beruflichen Interessen im Bereich Kommunikation und Marketing fokussieren. Je nach Ausrichtung sind bestimmte Kompetenzen relevanter, wie etwa Sozialkompetenz im internen Bereich und Kreativität in der Content-Erstellung. Erste Praxiserfahrungen und eine frühe Orientierung während des Studiums sind für den Berufseinstieg sehr hilfreich.	B4
K5	<i>(...) definitiv. Das ist das, was immer in der Uni unterschätzt wird. (...) in den letzten Jahren hat sich da auch ein bisschen was gewandelt, durch die Praxissemester (...) Ist aber enorm wichtig. (...) wenn du später mal in die Richtung dich fokussieren willst, dann musst du Praktikas in dem und dem Bereich machen (...)</i>	Praktische Erfahrungen werden im Studium häufig unterschätzt, auch wenn sich durch Praxissemester bereits Veränderungen gezeigt haben. Eine frühe fachliche Fokussierung geht mit gezielten Praktika in dem Bereich einher, auf den man sich später ausrichten möchte.	B4
K5	<i>(...) Und da muss man sich überlegen, was denn dann mein Mehrwert ist als Berufseinsteiger? (...) das ist nicht mehr nur, (...) Audiodateien transkribiert oder (...) in irgendwelche Systeme klöppelt, weil das wird es dann nicht mehr geben. Das wird alles relativ automatisiert sein.</i>	Berufseinsteiger sollen einen eigenen Mehrwert für Unternehmen aufzeigen, da einfache Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden und klassische Einstiegsaufgaben entfallen.	B4
K5	<i>(...) die AI wird den Menschen jetzt noch nicht ersetzen, weil du brauchst immer jemanden, der versteht, wie funktioniert es, wie wende ich es an und wie kommt am Ende das raus, was ich möchte. Und da spielen verschiedene Tools, verschiedene Programme mit. Das ist eine große, große Kompetenz, die die Abgänger jetzt und in Zukunft auch mitbringen sollten.</i>	Als Voraussetzung für Berufseinsteiger wird der kompetente Umgang mit digitalen Systemen angesehen, da KI Menschen noch nicht vollständig ersetzt.	B1

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Befragter
UK5 induktiv	<i>(...) ein Mangel an kritischem Denken bezüglich der Ergebnisse (...) sehr schnell zufrieden mit Texten, die sich gut lesen und mit Bildern, die gut ausschauen. Und (...) die Bereitschaft, sich noch stärker in ein spezifisches Thema einzuarbeiten. (...) auch mal innerhalb der Gruppe zu diskutieren, verschiedene Gedanken auszutauschen, verschiedene Perspektiven abzuwägen (...) Diese Bereitschaft erlebe ich leider nicht immer. (...)</i>	Es wird ein Mangel im kritischen Denken von Ergebnissen festgestellt, da Studierende häufig vorschnell mit gut wirkenden Texten und Bildern zufrieden sind. Zudem wird eine geringe Bereitschaft zur vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung, zum Austausch unterschiedlicher Perspektiven und zur gemeinsamen Diskussion innerhalb von Gruppen festgestellt.	Mangel an kritischem, vertieftem und perspektivischem Denken bei Studierenden.	Kompetenzdefizite bei Studierenden	B2
UK5 induktiv	<i>(...) die ersten Ergebnisse (...) werden [von Studierenden] gar nicht nochmal genau durchdacht, genau drüber diskutiert, sich über Konsequenzen ausgetauscht. Das hängt (...) mit der abnehmenden Aufmerksamkeitsspanne zusammen, dass wir halt sehr schnell Dinge für gut befinden, die wir (...) noch besser machen können.</i>	Ergebnisse aus KI-Nutzung werden häufig vorschnell akzeptiert, ohne diese kritisch zu reflektieren oder Konsequenzen zu diskutieren, was unter anderem mit einer abnehmenden Aufmerksamkeitsspanne in Zusammenhang steht.	Mangel an kritischem und reflektiertem Hinterfragen von KI-Ergebnissen bei Studierenden durch sinkende Aufmerksamkeitsspanne.	Kompetenzdefizite bei Studierenden	B2

UK5 induktiv	<i>(...) Ein Kompetenzdefizit ist, speziell auch im Marketing, das Thema Rechnen, was unheimlich wertvoll ist und Studierende oftmals gar nicht so sehen. Wenn Sie rechnen können, wenn Sie mit Zahlen umgehen können, wenn Sie Excel bedienen können, wenn Sie Zahlen einordnen können, Zahlen lesen können und speziell auch im Marketing, das heute so KPI-driven ist und das größten Teils nur noch digital ist, ist es super wichtig, mit Zahlen umgehen können.</i>	Ein Kompetenzdefizit von Studierenden ist der mangelnde Umgang mit Zahlen vor dem Hintergrund eines stark KPI- und digital ausgerichteten Marketings.	Mangel mathematischer und analytischer Fähigkeiten im Marketing bei Studierenden.	Kompetenzdefizite bei Studierenden	B3
UK5 induktiv	<i>Ich glaube, die Lust am Denken. Die Lust sich eines komplexen Problems anzunehmen und zu versuchen, was Eigenes, was Größeres, was Besseres zu schaffen, was vielleicht auch unangenehm ist, was vielleicht auch in diesem Prozess der Lösungsfindung auch wehtut, weil man sich echt anstrengen muss. (...) Man [Studierende] muss die Lust am Denken haben und statt schnell, lieber Qualität.</i>	Es liegt eine geringe Bereitschaft bei Studierenden vor, sich intensiv mit komplexen Problemen auseinanderzusetzen, eigenständig anspruchsvolle Lösungen zu entwickeln und Qualität gegenüber Schnelligkeit zu priorisieren.	Geringe Bereitschaft zur vertieften Auseinandersetzung mit komplexen Problemen und Entwicklung anspruchsvoller, qualitativer Lösungen.	Kompetenzdefizite bei Studierenden	B3

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Befragter
K6	<i>(...) ein Thema (...), was jetzt auch immer mehr kommt, in den Schulen und an den Unis auch. (...) Die Herausforderung (...) KI (...) wenn du noch nicht den Wissensstand hast, wie kannst du es überhaupt kritisch hinterfragen? Das ist eigentlich (...) der Auftrag, natürlich in Richtung der Lehre, das zu vermitteln.</i>	Die Hochschullehre hat die Aufgabe, Studierende zu einem kritischen und reflektierten Umgang mit KI zu befähigen.	B1
K6	<i>(...) wie die Uni auch damit umgeht mit dem Einsatz von KI. Wie kommuniziert auch eine Hochschule? (...) Hochschule (...) in der Pflicht, das auch selber mal kritisch zu hinterfragen, ob das dann so machbar ist. (Und auch die Möglichkeit zu geben, dass man als Student tatsächlich noch in die Praxis kann während dem Studium. Ich weiß, manche Universitäten, da ist es noch sehr theoretisch. In den Hochschulen ist es ja schon viel besser, durch den Praxisanteil, den ich fast am allerwichtigsten finde, dass man den Studenten die Möglichkeit gibt, vielleicht nochmal ein Sommerpraktikum in den Ferien, das Praxissemester, die Möglichkeit einen Werkstudenten zu machen nebenher, das sollte drin sein, das finde ich ganz wichtig, weil dort auch die Skills vermittelt werden.</i>	Die Hochschullehre steht in der Verantwortung, den Umgang mit KI und interne Kommunikationsstrukturen kritisch zu prüfen und durch praxisorientierte Formate wie , Praxissemester, Praktika oder Werkstudententätigkeiten die Entwicklung von Future Skills zu ermöglichen.	B1
K6	<i>(...) viele Praxisprojekte, wo meine Firma kommt und Aufträge verteilt. Das fand ich immer sehr wertvoll, wenn man da schon mal in der Hochschule einen Praxiskontakt hat oder ein echtes Thema.</i>	Praxisprojekte, -kontakte und reale Projekte in der Hochschule sind wertvoll.	B1
K6	<i>Also das Interdisziplinäre und das am besten in Verbindung mit der KI, wo es möglich ist.</i>	Wichtig ist die Förderung interdisziplinärer Kompetenzen, vor allem in Verbindung mit KI.	B1
K6	<i>(...) ein spezifisches Projektmanagement-Modul fände ich nicht schlecht. das ist nämlich auch viel Selbstorganisation (...) Videodreh,(...) Drehbuch, was dauert wie lang. Das realistisch einschätzen zu können (...) Fähigkeit, die einem an der Hochschule beigebracht werden könnte, weil ich weiß, unser Projektmanagement ist sehr klassisch mit Meilenstein und BWL, aber was wir eigentlich bräuchten als Marketing-Mitarbeiter vielleicht wären Projektmanagement im Marketing-Bereich (...)</i>	Es braucht marketing-spezifisches Projektmanagement im Marketing-Bereich sowie Vermittlung von Selbstorganisation und realistischer Aufwandseinschätzung an Hochschulen.	B1
K6	<i>Aus meiner Sicht geht es um Kompetenzen, die natürlich zukünftig relevant sein werden, aber die jetzt schon in gewisser Weise erworben werden sollten oder vorbereitet werden sollten, gerade eben in der Hochschulausbildung. Denn wir wollen ja die Führungskräfte von morgen ausbilden und dafür ist es eben total wichtig, letztendlich für uns auch schon zu erahnen, was wird denn perspektivisch wichtig sein, worauf müssen wir unsere Studierenden vorbereiten. Sicherlich können wir nicht alles antizipieren, aber ich glaube, so ein Methodenkoffer oder so ein Methodenhandwerkszeug zu vermitteln, das dann eben auch hilft, perspektivisch neue Kompetenzen sich selbst anzueignen, das ist unsere Hauptaufgabe an der Hochschule. Und genau so würde ich auch Future Skills beschreiben. *doppelt kodiert (K1 & K6)</i>	Die Vermittlung von Future Skills liegt vor allem in der Verantwortung der Hochschulausbildung. Ziel ist die Ausbildung zukünftiger Führungskräfte und das frühzeitige Erkennen perspektivisch relevanter Kompetenzen, um Studierende gezielt darauf vorzubereiten. Hauptaufgabe der Hochschule ist die Vermittlung eines methodischen Handwerkszeugs, das Studierende befähigt, sich neue Kompetenzen eigenständig anzueignen.	B2

K6	Die Rolle ist natürlich (...) immens wichtig, denn wir wollen ja gerade die Führungskräfte der Zukunft ausbilden. (...) wir müssen in der Lage sein, zu erkennen, was sind die relevanten Future Skills. (...) dürfen gleichzeitig nicht die klassischen Kompetenzen vergessen, die einfach das Fundament bilden, um auch perspektivisch mit neuen Entwicklungen umgehen zu können. (...) Dozenten und Dozentinnen (...) immer am Puls der Zeit bleiben und diese Entwicklungen auch selber miterleben, mitgestalten. (...) nur so sind wir auch in der Lage, den Studierenden diese Future Skills zu vermitteln.	Hochschulen haben eine große Rolle bei der Entwicklung von Future Skills. Sie müssen relevante Future Skills als solche erkennen und vermitteln, ohne klassische Kompetenzen zu vernachlässigen, da diese den Umgang mit neuen Entwicklungen ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist, dass Lehrende aktuelle Entwicklungen kontinuierlich verfolgen, selbst erfahren und mitgestalten.	B2
K6	(...) müssen wir nach wie vor Problemlösungskompetenzen vermitteln. (...) wie gehe ich mit neuen Situationen um, (...) um dann eine für das Unternehmen bestmögliche Lösung zu erarbeiten? (...) Kompetenz, mit verschiedenen Stakeholdern zu interagieren, intern (...) aber auch natürlich extern, (...) Stakeholder-Beziehungen zu gestalten ist (...) auch eine ganz wesentliche Kompetenz, die an Relevanz gewinnt.	Hochschulen sollen Problemlösungskompetenzen fördern, um Studierende auf den selbstständigen Umgang mit neuen Situationen und die Entwicklung tragfähiger Lösungen vorzubereiten. Auch die Kompetenz zur internen und externen Interaktion mit Stakeholdern sowie zur aktiven Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen wird als zunehmend relevant beschrieben.	B2
K6	(...)die Hochschule kann immer nur ein Angebot geben (...) den State of the Art, die Latest Science nutzen und das als Angebot den Studierenden geben. Letztlich hängt es von den Studierenden ab (...) Aber die Rolle ist natürlich groß. Da wird sich die Lehre und auch das ganze Prüfungswesen vehement verändern durch die KI. Wie prägen wir die klassischen und die transformativen Kompetenzen mehr aus und wie können wir das dann abprüfen? (...) Viel wichtiger wäre es, dass sie was reflektieren können, dass sie was überprüfen können, dass sie was einschätzen können, dass sie den nächsten Schritt denken können.	Die Hochschule stellt den Studierenden ein an aktuellem wissenschaftlichem Stand orientiertes Lehrangebot bereit, dessen Nutzung vom Engagement der Studierenden abhängt. Durch den Einsatz von KI verändern sich Lehre und Prüfungsformen grundlegend, wodurch der Fokus stärker auf die Förderung und Überprüfung reflexiver, bewertender und vorausschauender Denkprozesse gelegt werden muss.	B3
K6	(...) jeder überlegt, wie er seine Module gestaltet und wie Lehre so umgesetzt werden kann, dass die Studierenden teilnehmen und etwas mitnehmen. (...) Alle Hochschulen und alle Professoren beschäftigen sich damit, jeweils im eigenen Fachgebiet und im Rahmen seiner Möglichkeiten, seiner eigenen Ansätze und seiner Persönlichkeit.	Lehrende setzen sich individuell damit auseinander, ihre Module so zu gestalten, dass Studierende aktiv teilnehmen und Lerngewinne erzielen. Die Weiterentwicklung der Lehre erfolgt dabei fach- und personenabhängig im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten.	B3
K6	(...) wird Praxisorientierung immer eine große Rolle spielen, weil sie letztlich auch durchs Doing irgendwas lernen. (...), lernen die Studierenden durch bestimmte Erfahrungen in Anwendung von dem, was sie vorher gelernt haben, wirklich was fürs Leben und übergeordnet, auch fachlich übergreifend.	Praxisorientierung spielt eine große Rolle, da Studierende durch praktische Anwendung und eigene Erfahrungen nachhaltige und fachübergreifende Lernprozesse entwickeln.	B3
K6	(...) auf jeden Fall ist treibende Kraft, weil das ist die Kernaufgabe. Und dann muss sich natürlich dann auch die Universität da in einer führenden Rolle sehen und das auch mitgestalten und dann auch in den Dialog mit den Unternehmen gehen. Weil aus den Unternehmen heraus, wird es erst wieder passieren, wenn der Bedarf kommt. (...) die Universitäten müssen da viel proaktiver sein und die Unternehmen da jetzt schon mitnehmen. (...) haben ja beste Connections.	Die Hochschule ist die treibende Kraft, da die Berufsvorbereitung ihre Kernaufgabe ist. Sie muss eine führende Rolle einnehmen, die Vermittlung aktiv mitgestalten und den Austausch mit Unternehmen suchen. In dieser Hinsicht müssen sie deutlich proaktiver sein und ihre bestehenden Kontakte zu Unternehmen nutzen.	B4
K6	(...) klassische, also die handwerklichen Fähigkeiten in einem Bezug mit KI. (...) grafisches Auge (...) textliche Begabung (...) Das braucht man immer noch, aber man kann es den Studierenden jetzt mit KI natürlich viel leichter machen. Und das müssen die Hochschulen vermitteln können. Diese Befähigung in diesen Berufsstand müssen die enorm reinbringen. (...) wenn die das nicht können, alle anderen um sie herum können das dann mindestens zu 70, 80 Prozent	Hochschulen müssen die klassischen handwerklichen Fähigkeiten im Marketing vermitteln und diese mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz verbinden. Gestalterische und textliche Fähigkeiten werden weiterhin benötigt, lassen sich mit KI jedoch leichter entwickeln, weshalb Studierende darin befähigt werden sollen.	B4
K6	(...) emotionale Fähigkeiten, soziale Kompetenzen, die Leute darauf vorbereiten, dass man nicht nur Content-Produzent ist, sondern Mediator, Vermittler, (...) diesen zwischenmenschlichen Aspekt viel mehr nach vorne bringen (...) auf fast schon einem psychologischen Niveau (...) unterstützen, das zu verstehen. Wie gestalte ich in einem Unternehmen dann eigentlich auch sowas wie Informationsfluss, (...) Wissensmanagement? (...) Kommunikationsproblem (...) mit solchen Problemen umzugehen und solche Lösungswege auch aufzeigen zu können. Und das muss die Hochschule vermitteln.	Hochschulen müssen emotionale und soziale Kompetenzen stärker fördern und darauf vorbereiten, dass Kommunikations- und Marketingfachkräfte nicht nur Content produzieren, sondern auch als Mediator im Unternehmen fungieren. Dazu gehört, zwischenmenschliche Zusammenhänge zu verstehen, Informationsflüsse mitzugestalten und mit Kommunikationsproblemen umgehen zu können. Diese Fähigkeiten sollen durch die Hochschule vermittelt werden.	B4

K6	<i>(...) an den Fachhochschulen wird das auch ein bisschen anders gehen (...) dieses ganze Thema Trennung zwischen PR und Marketing (...) macht für meinen Berufsstand überhaupt keinen Sinn, weil das eine Einheit ist. Da muss man sich mal überlegen an den Hochschulen, wie man damit umgeht (...) der Anteil, der Marketing ist, muss sich auch in einem Kommunikationsstudium wieder finden (...) der Aspekt Marketing-Kommunikation (...) solche Kanäle wie Social Media (...) nicht in der klassischen Presseabteilung zu finden.</i>	Die Trennung von Marketing und PR wird als nicht mehr sinnvoll beschrieben. Marketing-Kommunikation wird als Einheit verstanden, weshalb Marketinganteile stärker in kommunikationsbezogene Studiengänge integriert werden sollen. Digitale Kanäle wie Social Media sind heute primär im Marketing verortet.	B4
----	---	--	----

Anhang 3: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden zur qualitativen Datenerhebung meiner explorativen Bachelorarbeit

im Bachelorstudiengang Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation an der
Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Future Skills für Marketers: Lernen Studierende an Hochschulen das, was in der Praxis gefragt ist?

Ziel: Erhebung relevanter Future Skills in der Marketingpraxis und Sammlung von Einschätzungen dazu, wie gut Studierende aus Sicht verschiedener Akteure auf diese Anforderungen vorbereitet sind.

Methode: Leitfadeninterview (qualitativ, anonym)

Voraussetzungen: Einverständniserklärung zur Teilnahme, Zustimmung zur Audioaufnahme

Durchgeführt durch: Sabrina Reich (Matrikel-Nr.: 323398)

Bearbeitungszeit: ca. 30 Minuten

Hinweise vor Beginn des Interviews

- Kurze Einführung in das Forschungsvorhaben
- Hinweise zur Einverständniserklärung und zu den Teilnahmebedingungen
- Information über Audioaufzeichnung, Anonymisierung, Transkription und anschließende Löschung
- Klärung eventueller Fragen vor Beginn des Interviews

Allgemeine Angaben zur Person:

Name	
Berufsbezeichnung	
Abteilung/ Funktion	
Berufserfahrung im Marketing? (Jahren)	

1. Kontext

- a) Können Sie kurz Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre Rolle in Ihrem Arbeitsumfeld beschreiben?

--

2. Future Skills allgemein

- a) Was verstehen Sie persönlich unter „Future Skills“?

--

- b) Wie würden Sie Future Skills von klassischen Kompetenzen abgrenzen?

3. Future Skills im Marketing

- a) Welche Future Skills sind aus Ihrer Sicht heute im Marketing besonders wichtig?

- b) Welche Veränderungen im Marketing machen bestimmte Future Skills wichtiger und warum?

- c) Welche Rolle spielt der Einsatz von KI für die Entwicklung zukünftiger Kompetenzen im Marketing?

- d) Wenn Sie an die nächsten Jahre denken: Welche Future Skills werden aus Ihrer Sicht besonders an Bedeutung gewinnen und warum?

4. Anforderungen an Nachwuchskräfte

- a) 8. Welche Future Skills erwarten Sie typischerweise von Berufseinsteigern im Marketing?

- b) Gibt es überfachliche Kompetenzen, die Ihnen bei Bewerbern oder Studierenden, die in das Marketing einsteigen möchten, besonders wichtig sind?

- c) Wo sehen Sie typische Kompetenzdefizite bei Studierenden bzw. Absolventen, die sich für einen Beruf im Marketing bewerben?

5. Rolle der Hochschulen

- a) Wie beurteilen Sie generell die Rolle von Hochschulen bei der Vermittlung solcher Future Skills?

- b) Welche Kompetenzen sollten Hochschulen Ihrer Meinung nach besonders fördern, um Studierende auf die Anforderungen der Marketingpraxis vorzubereiten?

6. Abschluss

- a) Gibt es weitere Future Skills oder Entwicklungen, die wir noch nicht angesprochen haben, die für die Zukunft des Marketings aus Ihrer Sicht relevant werden?

Anhang 4: Transkripte Experteninterviews

Anhang 4.1: Experteninterview B1

Onlineinterview via Teams, aufgenommen am 08.12.2025

1 I:

2 [00:00:22] - Wie lautet Ihre aktuelle Berufsbezeichnung?

3 B1:

4 [00:00:27] - Employer Branding Specialist.

5 I:

6 [00:00:37] - Berufserfahrung haben Sie ungefähr wie lange schon?

7 B1:

8 [00:00:42] - Fünf Jahre.

9 I:

10 [00:00:51] - Können Sie Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre Rolle in Ihrem Arbeitsumfeld kurz
11 beschreiben?

12 B1:

13 [00:01:01] - Ich habe IMUK studiert im Bachelor und bin über eine langfristige Werkstudenten-
14 Position dann in meine aktuelle Rolle reingekommen. Ich hatte zuvor schon ein Jahr als Werkstudent
15 im Employer Branding gearbeitet und habe das so mit aufgebaut. Und bin da seit 2020, genau fünf
16 Jahre jetzt.

17 I:

18 [00:03:19] - Dann würde ich auch gleich mit der ersten Frage zu Future Skills starten. Erstmal
19 generell, was verstehen Sie persönlich unter Future Skills?

20 B1:

21 [00:03:30] - Alle Fähigkeiten, die mir helfen, am Ende meinen Job zu tun. Hard, sowie aber auch Soft
22 Skills. Eigentlich tatsächlich beides. Weil das eine funktioniert nicht ohne das andere. Was oft
23 unterschätzt wird, dass das beides mindestens gleich wichtig ist.

24 I:

25 [00:04:22] - Wie würde man die Future Skills von klassischen Kompetenzen abgrenzen? Aber das
26 hast du eigentlich, schon gesagt, weil du in Hard- und Soft-Skills einteilst. Gibt es da trotzdem noch
27 etwas, das du gerne ergänzen würdest?

28 B1:

29 [00:04:35] - Gerade, da wir ja über einen Marketingbereich sprechen, ist es natürlich auch eine
30 digitale Kompetenz mittlerweile, weil natürlich viele Tools oder alle Tools digital funktionieren. Und
31 ich glaube, da ist es jetzt auch wichtig, dass man die beherrscht und auch weiß, wie man (...) Weil
32 auch das Arbeitsumfeld es manchmal einem ja auch nicht leicht macht. Manchmal kann es sein, man
33 braucht eine andere Software, weil nur die darf installiert werden. Oder es ist zum Beispiel ein anderer
34 Stand wegen Lizenzen. Es gibt da manche Hürden auch in der Arbeitswelt. Oder wie kriege ich denn
35 die Datei jetzt auf den Computer? Auch so triviale Sachen, die muss man flexibel handhaben können
36 manchmal, weil es tatsächlich sein kann, dass die Arbeitsumgebung nicht dafür ausgelegt ist, so große
37 Daten zu versenden. Da gibt es natürlich Tools, es gibt immer Möglichkeiten. Aber da braucht man
38 auf jeden Fall auch einen kreativen Ansatz manchmal, das zu lösen, damit am Ende auch ein fertiges
39 Produkt rauskommt. Da einfach auf dem aktuellen Stand zu sein, auch mit den Technologien
40 umzugehen. Gerade, was jetzt auch dann kommt mit der künstlichen Intelligenz innerhalb der Tools,

41 ist ja auch eine riesige Möglichkeit, die Sachen eröffnet. Ich weiß, dass damals in IMUK und
42 wahrscheinlich vor drei Jahren auch noch, das kein Thema war. Das ist jetzt von heute auf morgen
43 integriert in Adobe zum Beispiel. Und auf einmal muss man auch wissen, wie man damit umgeht,
44 dass man auch herangeführt wird, das zu lernen. Weil am Ende spart es natürlich Zeit, aber ich muss
45 trotzdem wissen, wie es funktioniert. Das ist ja immer so, die AI wird den Menschen jetzt noch nicht
46 ersetzen, weil du brauchst immer jemanden, der versteht, wie funktioniert es, wie wende ich es an
47 und wie kommt am Ende das raus, was ich möchte. Und da spielen verschiedene Tools, verschiedene
48 Programme mit. Das ist eine große, große Kompetenz, die die Abgänger jetzt und in Zukunft auch
49 mitbringen sollten.

50 I:

51 [00:06:45] - Okay, das heißt, wenn man das jetzt mal als Fähigkeit ausdrücken würde, was würdest
52 du da als Fähigkeit nennen?

53 B1:

54 [00:07:01] - Die Fähigkeit, wahrscheinlich eine Anpassungsfähigkeit in der Hinsicht, weil sich immer
55 mehr, immer schneller ändern wird jetzt auch, weil neue Türen aufgemacht werden, auch in den
56 nächsten fünf Jahren, wo wir jetzt vielleicht im Alltag noch nicht so merken. Aber das wird dann
57 auch von heute auf morgen möglich sein. Und dann ist es eigentlich, wie ich vorhin schon gesagt
58 habe, die Kombination aus verschiedenen Inhalten. Dass ich interdisziplinär sage, ich kriege eine
59 Lösung hin. Ich habe ja einen Auftrag, ich habe ein Thema, vielleicht habe ich auch mal ein Problem
60 oder habe ein To-Do und ich muss aus verschiedenen Bereichen, gerade Marketing, etwas machen
61 und am Ende kommt ein Produkt raus.

62 B1:

63 [00:07:47] - Da gehört ja viel dazu, wenn ich sage, ich brauche ein Video, dann muss ich ja die
64 Kamera beherrschen, ich muss den Ton beherrschen, ich muss schneiden können. Ich muss es aber
65 auch bearbeiten können, ich muss es exportieren können und am Ende muss das Format so stimmen,

66 dass es natürlich für den Endcase auch ausgespielt werden kann. Spielt dann auch rein, wie groß ist
67 das Video, kann ich irgendwo an der Qualität runter, dann wird die Datenmenge kleiner. Das sind
68 auch so Sachen, da muss man eine ganze Breite abdecken können. Und das finde ich, wenn ich jetzt
69 aus IMUK-Sicht auch blicke, eigentlich gut, dass es relativ breit ist und nicht nur ein Teil beleuchtet
70 wird, nicht nur ich drehe nur ein Video, sondern wirklich dieser ganze Kreislauf betrachtet wird.

71 I:

72 [00:08:37] – Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Future Skills über klassische Kompetenzen
73 hinausgehen, wie ich das jetzt verstanden habe. Dass neben klassischen Kompetenzen, wie zum
74 Beispiel Videoschnitt, man beherrscht, dass man drüber hinaus bestimmte Fähigkeiten übergreifend
75 anwenden kann, oder?

76 B1:

77 [00:08:57] - Mhm, genau.

78 I:

79 [00:08:58] - Okay, super. Dann haben wir noch die Frage, welche Future Skills sind aus Ihrer Sicht
80 dann heute im Marketing besonders wichtig?

81 B1:

82 [00:09:11] - Hatte ich vorhin schon so ein bisschen angeschnitten. Einfach, dass man diesen Kreis
83 schließen kann. Es geht immer mehr in die Richtung, wo einer mehrere Sachen können muss. Es
84 kommt natürlich immer auf den Bereich an, was man braucht. Natürlich braucht man genauso einen
85 professionellen Videoschneider oder einen Cutter in gewissen Bereichen. Aber wenn ich jetzt von
86 einem klassischen Marketingjob ausgehe in einer normalen Firma, dann muss diese Person
87 wahnsinnig viel abdecken. Das ist dann auch oft tatsächlich IT-lastig. Das ist digital. Und das muss
88 einfach ein grobes (...) Es muss so ein Verständnis da sein, dass man mit allen Bedingungen auch
89 umgehen kann. Sei es jetzt, ich muss was drucken. Wie sind die Druckspezifika? Wie sind denn im

90 Vergleich dazu die Druckspezifika, wenn ich ein Reel schneide oder wenn ich das veröffentliche?
91 Dieses ganze Know-how muss relativ breit sein, damit ich dann in den einzelnen Sparten agieren
92 kann. Und am Ende, wenn ich vieles kann und dann auch viel machen kann, lerne ich natürlich auch
93 dazu. Das baut sich ja dann auf. Ich habe vielleicht die Tools dafür. Wenn ich mich mit der
94 künstlichen Intelligenz auseinandersetze, spare ich mir vielleicht Zeit in den ein oder anderen
95 Bereichen auch innerhalb der Programme und habe dann eigentlich so ein (...) also wieder diese
96 Interdisziplinarität dabei. Da den roten Faden dann mitzubringen, das wäre eigentlich das, das ist
97 superwichtig ist, da auch beizubringen. Was sind neue Trends, was sind neue Möglichkeiten am Ende
98 ein funktionierendes Produkt rauszubringen?

99 I:

100 [00:11:02] - Wenn man das jetzt wieder als eine Fähigkeit beschreiben würde oder es versuchen
101 würde in ein Wort zu bringen, wie würdest du die Fähigkeit dann nennen? Du hast ja gesagt,
102 interdisziplinär arbeiten.

103 B1:

104 [00:11:28] - Ja.

105 I:

106 [00:11:29] - Bedeutet das, dass man breite Bereiche abdecken muss oder eher flexibel sein muss?

107 B1:

108 [00:11:41] - Mhm. Ja, auf jeden Fall. Ich habe es vorhin schon versucht, mit einem Wort zu sagen.
109 Die Anpassungsfähigkeit.

110 I:

111 [00:11:57] - Okay. Dann gehen wir gleich zur nächsten Frage über. Und zwar, welche Veränderungen
112 im Marketing machen bestimmte Future Skills wichtiger und warum? Das hast du jetzt auch schon

113 gesagt. KI ist ein großer Einfluss, was ich jetzt so rausgehört habe. Gibt es denn darüber hinaus
114 weitere? Wir gehen nachher noch mal ein bisschen mehr auf KI ein, aber, gibt es da noch weitere?

115 B1:

116 [00:12:22] - Was vielleicht unterschätzt wird, die Schnelllebigkeit auch. Man muss immer schneller
117 tatsächlich immer mehr auch liefern können. Das ist auf der einen Seite natürlich im Soft-Skill-
118 Bereich dann der Druck oder der Zeitdruck, die Erwartungshaltung auch. Was ist denn möglich in
119 einer bestimmten Zeit? Ich weiß im Marketing, es ist oft so, ja mach doch mal oder kannst du nicht
120 mal schnell. Dadurch, dass natürlich auch immer mehr möglich ist/ man kann, klar auch mit KI oder
121 mit Canva jetzt wahnsinnig schnell Sachen mal schnell machen, aber dadurch wird das Tempo auch
122 insgesamt immer schneller. Damit muss man umgehen können beziehungsweise sich da auch hin
123 entwickeln lassen, dass man immer effizienter wird, seine eigene Arbeit auch. Es ist viel automatisiert
124 möglich, aber noch lange nicht alles. Und da steckt dann auch manchmal die Krux drin, was von
125 außen vielleicht manche denken. Ja, was dauert denn da so lange? Dann schneide halt mal ein Video.
126 Aber was dann wirklich dahintersteckt, das ist das, was zeitintensiv ist. Überall, wo noch menschliche
127 Intelligenz benötigt wird, auch zu Recht, das dauert. Und damit muss man umgehen können, weil
128 auch die KI, auch die Erwartungshaltung, das kann ja jetzt alles die KI - noch nicht, da ist, wie man
129 es jetzt vielleicht erwartet. Es ist ein super Helfer, aber noch lange nicht perfekt.

130 I:

131 [00:13:58] - Das heißt eigentlich, wie ich das jetzt rausgehört habe, dass man generell schneller
132 reagieren muss. Man hat zwar Tools wie KI, allerdings befördern die das Ganze, dass man sich
133 dementsprechend anpassen muss und eben entsprechend auch schneller bestimmter Tätigkeiten
134 ausführen kann?

135 B1:

136 [00:14:18] - Ja.

137 I:

138 [00:14:18] – Dennoch ist aber wichtig, dass die eigene menschliche Arbeitskraft oder das eigene
139 menschliche Tun da mit reinspielt, oder?

140 B1:

141 [00:14:30] - Ja. Auf jeden Fall. Und ich glaube auch, das ist das, was am Ende transportiert werden
142 muss, weil auch der Endkunde ist ein Mensch. Der Endkunde ist keine KI. Das weiß man selber
143 persönlich, wenn du das Gefühl hast, das ist nicht echt, das ist nicht authentisch. Das ist praktisch KI
144 für KI. Das gibt es ja auch bei manchen Chatbots. Du kommst einfach nicht da an, wo du hin willst
145 und du bist dann frustriert oder du fühlst dich nicht so ernst genommen als Endkunde. Dann finde
146 ich, hat man an der Stelle einfach auch verloren. Das ist auch das, wo noch ein bisschen das
147 Fingerspitzengefühl rein muss. Weil wenn man alles über AI machen lässt. Ich habe das jetzt auch
148 schon ein paar Mal gesehen. Man kann beispielsweise sich irgendwo eine Tapete kaufen und man hat
149 ein schönes Muster, aber wenn man genau hinguckt, dann ist das Muster noch so ein
150 verschwommenes KI-Muster. Will man sich nicht aufhängen, kaufe ich als Kunde dann nicht. Da hat
151 man dann nicht die nötige Mühe noch reingesteckt. Das war dann auch schnell schnell. Also das sind
152 so Sachen, da passieren auch Fehler und da muss man auch aufpassen, dass man das Endprodukt dann
153 nicht einfach nur raushaut, verkauft, auf den Markt bringt, wie auch immer, sondern dass man da
154 wirklich auch eine Qualitätskontrolle hat. Ist ja auch bei Zeitungsberichten so. Es gibt Redakteure
155 oder Redaktionen, die da schon auf KI generierte Artikel setzen. Die sind dann teilweise aber auch
156 falsch, nicht ganz richtig. Sei es grammatikalisch, sei es inhaltlich. Also dass man da nicht denkt, ich
157 spare mir das und ich hau es raus in dem Sinne, verkaufe dann dieses Produkt und am Ende stimmt
158 es nicht, dann ist der Kunde verärgert, weil warum gibt der dafür Geld aus? Das ist auch das, wo man
159 sich selber in den Anspruch nehmen muss, dass das, was veröffentlicht wird, stimmen muss. Da kann
160 man sich dann nicht zu 100 Prozent auf die KI verlassen.

161 I:

162 [00:16:36] - Okay, das heißt, man muss einfach nochmal auch eine Qualitätsprobe oder eine
163 Qualitätskontrolle machen. Heißt das, man muss eigentlich alle Inhalte von KI, die generiert werden,
164 wenn ihr damit umgeht, auch prüfen können?

165 B1:

166 [00:16:47] - Ja. Und verbessern können im besten Fall, weil sonst stehe ich ja da und habe nichts.
167 Wenn es die KI nicht hinkriegt und ich auch nicht, dann gibt es natürlich ein Problem.

168 I:

169 [00:16:57] - Okay, sehr gut. Also man muss das auch kritisch prüfen?

170 B1:

171 ja.

172 I:

173 Genau, dann hattest du auch noch gemeint, dass man auf die Kunden achten muss. Das heißt, muss
174 man sich dann versuchen, in den Kunden hineinzusetzen oder man muss die Sicht des Kunden
175 einfach mit einbinden? Oder den Willen des Kunden immer im Rückschluss halten, wenn es die KI
176 zum Beispiel jetzt nicht so kann, dass man authentisch bleibt?

177 B1:

178 [00:17:28] - Genau. Also auf jeden Fall geht es immer um die Zielgruppe. Das Wichtigste in dem
179 Sinne ist die Zielgruppe. Und da muss ich natürlich die Bedürfnisse kennen. Ich muss alles
180 ansprechen, was dann in dem Sinne dem Kunden dient. Und ja, ich kann es einer KI natürlich sagen.
181 Ich kann die natürlich auch füttern damit. Aber man muss natürlich davon ausgehen, dass man als

182 Mensch auch immer so ein bisschen mehr weiß. Zum Beispiel, ich verkaufe was in einem Ort X und
183 an dem Ort weiß ich aber, dein Nachbar hat da einen Fußballverein, und du hast dann eine Info und
184 du weißt, oh, das und das wäre kritisch, wir brauchen es irgendwie anders. Also gerade diese feinen
185 Dinge machen oft den Unterschied. Eine KI, finde ich jetzt, ist noch sehr generisch. Und es kommt
186 ja auch darauf an, wie du die Fragen stellst. Dann kriegst du auch die entsprechenden Antworten.
187 Man muss natürlich dann auch gucken, welche KI ist es? Was hat die für einen Stand? Benutze ich
188 gerade die Premium-Version? Ist es nur die freie Version? Stelle ich Suggestivfragen? Wie stelle ich
189 meine Frage auch? Man kann da schon viel rausholen, aber wenn ich auch arg schnell arbeite und
190 dann einfach nur mal was eingebe, dann kann es auch sein, dass die Zielgruppe nicht richtig
191 verstanden wird. Ich finde das ist unabdingbar, dass man sich mit seiner eigenen Zielgruppe
192 auseinandersetzt, weil dafür macht man ja Marketing. Man muss die Trends verstehen, man muss die
193 aktuellen Geschehnisse berücksichtigen, auch regionale Themen.

194 I:

195 [00:19:15] Okay, wir kommen dann zur nächsten Frage. Und zwar, wenn du an die nächsten Jahre
196 denkst, welche Future Skills werden aus deiner Sicht dann besonders an Bedeutung gewinnen und
197 warum?

198 B1:

199 [00:19:47] Dadurch, dass pro Person der Workload einfach auch mehr wird, das ist wie gesagt auch
200 schneller, muss man damit umgehen können. Es ist dafür auch nötig, dass man ein gutes Team hat.
201 Dafür brauche ich natürlich aber auch ein gewisses großes Maß an Teamfähigkeit, ohne das geht es
202 nicht. Und Kommunikation eigentlich tatsächlich. Klingt jetzt wieder ganz klassisch tatsächlich jetzt
203 im Gegensatz zu Digital und KI und alles, aber es ist am Ende die Kommunikation, die eigentlich in
204 jeder zwischenmenschlichen Beziehung das Größte, das Wichtigste ist, auch das Meiste ist, worüber
205 Fehler passieren, Sachen missverstanden werden. Auch dadurch, dass jetzt viel über Chats läuft, E-
206 Mails. Man hat zwar Teams-Termine, aber generell ist es natürlich schon mehr in Textform. Was

207 man früher telefoniert hat, gibt es jetzt natürlich einen Chat. Da kann Information verloren gehen, da
208 werden Informationen nicht weitergegeben, man kann Stimmungsbild vielleicht nicht so richtig
209 rüberbringen. Jeder liest ja die Nachricht in seinem eigenen Ton oder wie er erwartet, wie eine
210 Nachricht geschrieben ist. Das wird oft falsch verstanden. Da entstehen vielleicht Probleme, die ich
211 dann nicht so gut gelöst kriege. Ich glaube, dass die Kommunikation in der digitalen Welt und auch
212 jetzt mit KI einfach super wichtig ist. Ich habe es ja vorhin auch schon angesprochen, wie stelle ich
213 die Frage an meinen Chatbot oder an die KI? Auch da muss ich mich selber ein bisschen beobachten.
214 Mache ich das neutral? Stelle ich Suggestivfragen? Ich brauche vielleicht was aus einer anderen
215 Abteilung, wie gehe ich damit um? Gehe ich kurz rüber? Rufe ich an? Schreibe ich eine Nachricht?
216 Wie schreibe ich die? Ich glaube, dass das auch im Hinblick darauf zukünftig noch schwieriger wird
217 oder intensiver vielleicht wird, weil ich weiß nicht, wie es bei euch jetzt ist an der Hochschule, aber
218 in der Arbeitswelt. Auch wenn man mit Freunden, Bekannten, Familie spricht, das ist schon viel.
219 Man hat oft neben einem Laufwerk noch eine Cloud. Man hat noch fünf, sechs, sieben andere
220 Speicherorte, wo man mit dem Team arbeitet. Der eine legt es hier ab, der andere legt es dort ab. Hier
221 gibt es einen Link, da gibt es einen Ordner. Da gibt es eine Datei in einem Termin, wenn dann der
222 Termin vorbei ist, findet niemand mehr diese Datei oder die PowerPoint. Wo liegt die? Ist die
223 bearbeitbar? Ich glaube, diese Masse an, wo finde ich eigentlich meine Informationen, das wird sich
224 ändern, auch in der Zukunft. Und ich glaube, dass es wichtig ist, dass man sich viel merken kann.
225 Was natürlich dem entgegensteht, dass die Aufmerksamkeitsspanne anscheinend runter geht, wenn
226 man die Statistiken anschaut, weil unsere Informationsflut so groß ist, auch im Alltag. Und ich glaube,
227 es ist so wichtig, dass man sich viel merken kann, dass man ein gutes Gedächtnis hat. Wo ist was und
228 wie komme ich schnell ans Ziel? Das ist unglaublich wichtig und das wird immer wichtiger. Außer
229 es gibt mal in der Zukunft, hoffe ich, mehr Struktur, weil es ist schon viel. Die einen schreiben gar
230 keine E-Mails mehr, die anderen chatten nur, die Chats verschwinden aber irgendwann dann wechselt
231 man wieder rüber in die E-Mail. Ich glaube, da ist so ein bisschen/ Viele haben immer darüber
232 gesprochen, Digitalisierung, Industrialisierung 4.0 und die ganzen Sachen wurden immer besprochen.
233 Oder agiles Arbeiten. Aber was jetzt draus geworden ist (...) Es liegt ja auch immer in der Hand des
234 Arbeitgebers. Welche Tools stellst du dir zur Verfügung, welche Systeme werden genutzt? Und da
235 bist du als Mitarbeiter dem ja ein bisschen herzlich ausgeliefert. Aber du bist natürlich abhängig
236 davon, welche Entscheidungen getroffen werden. Wenn du jetzt als Apple-User in eine Firma
237 kommst, die nur Microsoft haben, dann ist das eine Umstellung, genauso wie umgekehrt. Die einen

238 arbeiten vielleicht nur mit Canva, die anderen arbeiten mit Adobe. Beide können unterschiedliche
239 Sachen auch mit KI nutzen, aber man muss sich da ja reinfuchsen. Und dazwischen hast du so eine
240 riesen Bubble an Kommunikationswegen und Informationsflüssen, die du kanalisieren musst.

241 I:

242 [00:20:25] Heißt das, man muss sich selber da auch so ein bisschen mehr organisieren, wie ich das
243 jetzt herausgehört habe, oder?

244 B1:

245 [00:24:3] Man muss sich sehr, sehr, sehr stark selbst organisieren auch, weil der Rahmen einfach sehr
246 groß geworden ist. Früher, ganz früher, zumindest bei meinen Kollegen, da hat man dann mal was
247 losgeschickt und bis dann auch wieder eine Antwort kam, ist ja klar, es ist vergangen, gerade wenn
248 das jetzt über Hauspost ging oder einfach mal auf dem Weg war. So ein Brief, bis der zurückkam, da
249 hattest du vielleicht locker mal eine Woche Zeit. Jetzt ist es so, du schickst ja was raus, es kommt
250 sofort ein Feedback, vielleicht noch auf drei Kanälen gleichzeitig. Das muss man handeln können
251 und das wird nicht weniger werden, das wird eher mehr werden und das ist eine große
252 Herausforderung.

253 I:

254 [00:25:14] - Also gerade Informationsflut habe ich jetzt rausgehört, dass man mit immer mehr
255 Informationen arbeiten muss in Zukunft?

256 B1:

257 [00:25:20] - Ja.

258 I:

259 [00:25:21] Okay, ja, sehr gut. Dann haben wir nämlich die Frage, welche Future Skills erwarten Sie
260 typischerweise von Berufseinsteigern jetzt im Marketing?

261 B1:

262 [00:26:06] - Ja, am besten natürlich einen State of the Art. Ich weiß ja, das Studium geht auch fünf
263 Jahre oder vier oder drei in die Vergangenheit bis heute, aber am besten kann er natürlich auch die
264 Dinge, die heute schon gefordert sind. Auch das Thema Einarbeitung. Es ist natürlich super, wenn
265 jemand kommt und schon weiß, was er tut. Von dem her wäre es wichtig, dass man auch als Student
266 schon Berufserfahrung gesammelt hat. Das ist immer sehr wertvoll, wenn man vielleicht davor schon
267 mal ein Praktikum gemacht hat oder ein Werkstudentenjob. Das sind die Skills, auch die Soft Skills,
268 die man natürlich da mitbringt. Wie arbeite ich in einem Team? Kann ich eine E-Mail schreiben?
269 Kann ich jemandem einen Termin einstellen? Oder kann ich mich so in einem Business-Umfeld
270 bewegen? Das klingt jetzt auch klassisch, aber ist nicht trivial, weil ich glaube, alle sind relativ gut
271 gefordert auf der Arbeit und natürlich will man gerne auch schon direkt einsteigen auf einem guten
272 Arbeitslevel. Das würde ich mir wünschen. Neue Ideen, das habe ich vorhin auch schon angesprochen
273 mit den Trends. Mal den Blick von außen natürlich mitzubringen. Wenn man lange wo ist, dann ist
274 man vielleicht manchmal betriebsblind, aber dann ist es natürlich von Vorteil, wenn noch mal jemand
275 kommt und sagt, hey, warum macht ihr das denn nicht so?, oder können wir es nicht so machen?,
276 oder ich hätte eine Idee. Und vielleicht auch jemand, der dann sagt, ich packe es gleich mit an, weil
277 ich habe die Skills, das auch umzusetzen. Da sind glaube ich alle oder wären alle sehr happy über so
278 einen Berufseinsteiger.

279 I:

280 [00:27:53] - Also jemand, der dann auch mal selber selbstständig was vorschlägt oder sich da ein
281 bisschen mehr einbringt?

282 B1:

283 [00:28:01] – Genau. Der das anpackt und jetzt nicht nur verbessern im Sinne von, Hauptsache ich
284 habe dann was gesagt, sondern wirklich auch dann umsetzen können. Weil Ideen hat man auch selber,
285 aber man hat vielleicht nicht die Kapazität sie umzusetzen. Also wirklich sie durchdacht zu haben,
286 den Vorschlag machen, anpacken, umsetzen. Das wäre was, wo man sich wirklich was/ Und dann
287 habe ich am Ende auch vielleicht mein tolles Endprodukt und dann sind auch alle happy. Und dann
288 kann man auch gucken, der neue Mitarbeiter lernt natürlich. Dann wird er verschiedene Sachen auf
289 dem Weg auch mitkriegen. Wie läuft es? Wie sind die Prozesse? Was muss ich denn noch bedenken?
290 Also ich glaube auch, dass das so ein beidseitiges Lernen dann ist. Und ob dann der am Ende in
291 Adobe dann die KI-Funktion nimmt oder nicht, das ist ja dann den Kollegen wahrscheinlich relativ
292 egal, weil ich weiß, Marketing zählt dann am Ende das Endprodukt. Aber wenn er natürlich damit
293 dann auch noch besser zum Ziel kommt, dann ist es natürlich super. Oder er auch den anderen was
294 erklären kann, weil er natürlich jetzt frisch von der Uni kommt, vielleicht Wissen mitbringt, dass in
295 der Firma noch nicht vorhanden ist. Solche Sachen fände ich sehr wertvoll.

296 I:

297 [00:29:22] - Das waren ja auch teilweise Hard Skills, die Soft Skills, auf die würde ich gerne nochmal
298 ein bisschen mehr eingehen, weil die eben auch dieses Überfachliche darstellen. Das heißt eigentlich
299 dieses Übergreifende, unabhängig vom Wissen, was man im Marketing wissen muss und wie sich
300 das im Verhalten vielleicht auch von der Person äußert. Du hast ja schon gesagt, Teamarbeit ist immer
301 voll wichtig. Dann unter anderem eben auch, dass man eine innere Motivation zeigt, Dinge
302 anzupacken. Das habe ich jetzt so mitverstanden. Das bedeutet motiviert und innovativ zu sein? Oder
303 wäre das ein falscher Begriff?

304 B1:

305 [00:30:19] - Nee, das wäre schon richtig. Und die Kommunikation. Also ganz wichtig. Alleine geht
306 es nicht. In keiner Firma, außer man ist selbstständig und alleine. Da hat man halt immer das Thema
307 mit der Kommunikation.

308 I:

309 [00:30:35] - Okay. Ja, sehr gut. Dann die nächste Frage. Gibt es überfachliche Kompetenzen, die dir
310 bei Bewerbern oder Studierenden, die in das Marketing einsteigen möchten, besonders wichtig sind?
311 Das haben wir ja jetzt eigentlich schon geklärt mit der Kommunikation und der Teamfähigkeit. Außer
312 du würdest da gerne noch mal was ergänzen, was dir vielleicht gerade noch eingefallen ist. Also du
313 hast gesagt, dass es auch wichtig ist, dass man Inhalte von der KI kritisch hinterfragt. Das würde das
314 zum Beispiel auch mit reinzählen?

315 B1:

316 [00:31:13] - Genau. Und einfach einen Standard haben, auch einen Anspruch an sich selber. Und ich
317 weiß, dass das ein Thema ist, was jetzt auch immer mehr kommt, in den Schulen und an den Unis
318 auch. Die Herausforderung, jetzt habe ich eine KI, jeder benutzt sie. Klar, jeder hat es benutzt, jeder
319 wird es benutzen. Aber wenn du noch nicht den Wissensstand hast, wie kannst du es überhaupt
320 kritisch hinterfragen? Das ist eigentlich auch so ein bisschen der Auftrag, natürlich in Richtung der
321 Lehre, das zu vermitteln. Und ich kann ja nur Sachen kritisch hinterfragen, von denen ich weiß, die
322 stimmen ja gar nicht. Das muss ich bewerten können. Das ist ein Skill, den ich lernen muss. Und da
323 hilft es dann nicht, wenn ChatGPT von der 5. Klasse an alles macht, was ich ihm eingebe und ich nur
324 copy-paste, sondern ich muss es erst verstehen. Dann hilft mir die KI, weil dann kann ich es bewerten.
325 Und das ist auch das, wo es die Menschlichkeit braucht, zumindest aktuell. Und ich glaube, was man
326 auch gerade im Marketing braucht, ist auf jeden Fall die Möglichkeit, dass ich Probleme angehe und
327 Herausforderungen meistern kann. Weil wir haben ja wie gesagt, den Zeitdruck, wir haben
328 Informationsfluss, wir haben andere Player vielleicht dabei. Also wie komme ich zum Ziel? Das ist
329 super wichtig, weil ich habe auch tausend Tools und ich habe tausend technische Bedingungen und
330 ich brauche, verschiedene Farbprofile und am Ende muss das rauskommen und dann muss es auch
331 noch gut aussehen. Ich muss wirklich an vielen verschiedenen Schritten im Prozess zeigen, dass ich
332 die Herausforderungen meistern kann. Und je mehr dann jemand mitbringt, je mehr ein Bewerber
333 auch da mitbringt, weil ich dann vielleicht im Lebenslauf sehe, der hat schon mal hier oder da
334 gearbeitet oder der engagiert sich hier privat oder der ist vielleicht schon nebenher (...) hat ein
335 Kleingewerbe im Bereich Fotografie. Dann kann ich jetzt schon mal davon ausgehen, der kriegt das

336 hin mit der Kamera. Also wäre jetzt für mich eher überfachlich, weil es vielleicht keine
337 Voraussetzung ist für einen normalen Marketingmitarbeiter. Aber wenn ich das sehe, ist das natürlich
338 ein großer Vorteil.

339 I:

340 [00:33:31] - Okay. Ja, dann bringt er schon mal ein bisschen was mit.

341 B1:

342 [00:33:36] - Genau. Also alles, was du mehr mitbringst, als in der Stellenausschreibung steht, ist
343 schon mal von Vorteil. Und das sind auch manchmal die Dinge, wo man denkt, ach, ist ja nicht so
344 wichtig oder wen interessiert das, dass ich das und das mache. Es sagt immer was aus und alles, was
345 du kannst oder mitbringst, bringt am Ende auch irgendwas dem Job, weil das bist ja du. Du bringst
346 das ja mit und jede Fähigkeit, jedes Interesse, jedes Hobby lässt dich ja reifen, bringt dir eine
347 Fähigkeit mit oder zeigt einfach nur, dass du Zeitmanagement beherrschst, weil du hast fünf oder
348 sieben Hobbys. Das muss man erst mal unter einen Hut kriegen, also auch die Fähigkeit. Alles sagt
349 was über dich aus und alles hebt dich auch von einem anderen Bewerber ab. Deshalb da auch sich
350 nicht klein machen, sondern wirklich zeigen, was man draufhat. Und das sind auch manchmal kleine
351 Dinge tatsächlich.

352 I:

353 [00:34:31] - Ja. Wir haben jetzt noch drei Fragen. Und zwar einmal, wo sehen sie oder wo siehst du
354 jetzt die typischen Kompetenzdefizite bei Studierenden oder Absolventen, die sich bei euch zum
355 Beispiel im Marketing bewerben?

356 B1:

357 [00:35:11] - Es ist jetzt schwierig, so runterzuberechnen. Aber natürlich hat man immer Personen, die
358 sich vielleicht überschätzen. Es gibt Leute, die sich unterschätzen. Da geht es einfach darum, dann
359 herauszufinden, wer kann das, was er angibt. Sind die fachlichen Kenntnisse da? Ja, ich habe vorhin
360 schon gesagt, das ist genau gleich wichtig. Es bringt nichts, wenn ich fachlich nichts kann, aber ein

361 toller Typ bin, dann kann ich es vielleicht noch lernen, aber es kostet natürlich dann Zeit. Wenn ich
362 jemanden habe, der fachlich super krass ist, aber menschlich und im Team überhaupt nicht
363 funktioniert, dann habe ich wahrscheinlich nachher mehr Probleme als vorher. Man braucht
364 tatsächlich beides. Ich brauche jemanden, der fachlich gut ist, der noch lernen kann. Ist natürlich ein
365 Berufseinsteiger, der muss jetzt nicht 20 Jahre Berufserfahrung mitbringen, das ist natürlich klar.
366 Aber es sollte für die Stelle angemessen sein, da sollte Potenzial noch für die Entwicklung drin sein.
367 Und ich denke, wenn, dann wäre es fachlich oder sozial, wo man gucken muss, wo sind die
368 Kompetenzen aufgehängt und passt sie zur Stelle, passt sie zum Unternehmen, passt sie zum Team,
369 ist das, was man beurteilen muss.

370 I:

371 [00:36:35] – Okay. Wie beurteilst du denn generell die Rolle von der Hochschule bei der Vermittlung
372 von Futures Skills?

373 B1:

374 [00:37:01] - Genau, wir hatten ja vorhin das kritische Denken auch, wie die Uni auch damit umgeht
375 mit dem Einsatz von KI. Das ist eine gute Frage. Ich weiß nicht, wie es aktuell ist, aber ist natürlich
376 in der Lehre, in der Wissenschaft ein Riesenthema. Und auch, dass es meistens natürlich auch in der
377 Uni, je nachdem, immer mehr Studenten, immer mehr Studiengänge, immer mehr Kurse, immer
378 mehr, Projekte, gerade in IMUK. Man kennt das ja. Wie geht man auch damit um mit dem
379 Informationsfluss? Wie kommuniziert auch eine Hochschule? Weil das sollte natürlich dann auch
380 weder sehr unstrukturiert sein noch überfordernd. Auch da sollte man eigentlich einen guten State of
381 the Art Kommunikationsfluss hinkriegen und gucken, dass das Zeitmanagement einhaltbar ist. Man
382 hat auch in der Hochschule verschiedene Stakeholder, man hat auch verschiedene Professoren, man
383 hat verschiedene Anforderungen. Der eine macht eine Prüfung, der andere hat eine Modulprüfung,
384 der andere macht ein Projekt, der andere bietet verschiedene Sachen an. Die beinhalten natürlich
385 verschiedene Vorbereitungszeiten. Da sehe ich auch die Hochschule generell oder die Universitäten
386 in der Pflicht, das auch selber mal kritisch zu hinterfragen, ob das dann so machbar ist. Und auch die
387 Möglichkeit zu geben, dass man als Student tatsächlich noch in die Praxis kann während dem

388 Studium. Ich weiß, manche Universitäten, da ist es noch sehr theoretisch. In den Hochschulen ist es
389 ja schon viel besser, durch den Praxisanteil, den ich fast am allerwichtigsten finde, dass man den
390 Studenten die Möglichkeit gibt, vielleicht nochmal ein Sommerpraktikum in den Ferien, das
391 Praxissemester, die Möglichkeit einen Werkstudenten zu machen nebenher, das sollte drin sein, das
392 finde ich ganz wichtig, weil dort auch die Skills vermittelt werden.

393 I:

394 [00:39:09] - Also so viele praktische Erfahrungen wie möglich, weil man da mit diesen Skills, die
395 wichtig sind fürs Marketing oder für den Beruf wahrscheinlich entsprechend dann auch erst man
396 damit konfrontiert wird und da geschult wird?

397 B1:

398 [00:39:21] - Ja und ich weiß, an der (Hochschule) jetzt speziell gibt es auch viele Praxisprojekte, wo
399 meine Firma kommt und Aufträge verteilt. Das fand ich immer sehr wertvoll, wenn man da schon
400 mal in der Hochschule einen Praxiskontakt hat oder ein echtes Thema. Das fand ich immer sehr
401 spannend.

402 I:

403 [00:39:38] - Du meinst auch im Rahmen dieser Projekte, die man hat im Studium, oder?

404

405 B1:

406 [00:39:42] - Ja.

407 I:

408 [00:39:44] - Okay, dann schon die zwölfte Frage. Welche Future Skills, sollten Hochschulen deiner
409 Meinung nach besonders fördern, um Studierende auf die Anforderungen der Marketingpraxis
410 vorzubereiten?

411 B1:

412 [00:40:21] - Also das Interdisziplinäre und das am besten in Verbindung mit der KI, wo es möglich
413 ist.

414 I:

415 [00:40:29] - Okay, sehr gut. Wir haben jetzt noch die letzte. Gibt es denn sonst irgendwelche
416 Anmerkungen oder auch Entwicklungen über das Thema, was wir jetzt noch nicht angesprochen
417 haben, was aber vielleicht sehr wichtig wäre für die Zukunft?

418 B1:

419 [00:40:54] - Ja, was ich noch interessant fände, dadurch, dass die Entwicklung ja sehr schnell ist, die
420 Trends sind jetzt nicht so gut vorhersehbar. Natürlich kommt viel, gerade Marketing aus Richtung
421 TikTok, aber es ist wahnsinnig schwer und ich glaube auch, das hat sich ein bisschen verändert, zu
422 sagen, ja gut, plan doch mal das nächste Jahr oder was machen wir denn für Aktionen, wenn man
423 natürlich die Trends noch nicht kennt. Also eigentlich eher wie gehe ich Projektmanagementseitig
424 denn um? Das ist noch ein bisschen was ich finde, noch ausgebaut werden könnte auch, gerade im
425 Marketing-Bereich, weil es wahnsinnig schwer ist, ein Projekt zu planen, weil in der Zeit ändert sich
426 schon wieder alles. Das vorzuplanen, Projektmanagement-seitig, das wäre noch eine Sache, die wir
427 jetzt glaube ich noch nicht besprochen hatten.

428 I:

429 [00:41:47] - Was müsste man denn selber mitbringen, damit man sowas machen kann? Also was
430 müsste ich für Fähigkeiten dafür haben?

431 B1:

432 [00:41:59] - Also ich bräuchte ein Projektmanagement, das sich auf Marketing auch spezialisiert.
433 Klar, man hat viele Projekte, auch im IMUK-Bereich, aber ein spezifisches Projektmanagement-
434 Modul fände ich nicht schlecht. Also das ist nämlich auch viel Selbstorganisation, was brauche ich
435 für einen Videodreh, wie schreibe ich ein Drehbuch, was dauert wie lang. Das realistisch einschätzen
436 zu können, finde ich, wäre auch eine Fähigkeit, die einem an der Hochschule beigebracht werden
437 könnte, weil ich weiß, unser Projektmanagement ist sehr klassisch mit Meilenstein und BWL, aber
438 was wir eigentlich bräuchten als Marketing-Mitarbeiter vielleicht wären Projektmanagement im
439 Marketing-Bereich, wie geht das?

440 I:

441 [00:42:46] - Ja, sehr gut. Wir sind jetzt am Ende des Interviews, zumindest für die Fragen. Ich würde
442 jetzt dann auch die Aufnahme stoppen.

Anhang 4.2: Experteninterview B2

Onlineinterview via Zoom, aufgenommen am 09.12.2025

443 I:

444 [00:00:00] - Wie lautet Ihre aktuelle Berufsbezeichnung?

445 B2:

446 [00:00:02] - Ich bin seit zehn Jahren an der (Hochschule) mit einer Professur für Unternehmens- und
447 Marketingkommunikation und bin in der Lehre sehr aktiv im (Bachelorstudiengang)-Studium,
448 genauso wie im Master (Masterstudiengang) und vertrete da eben die Fächer Unternehmens- und
449 Marketingkommunikation. Und ein Anliegen ist es mir immer wieder den Bezug zur beruflichen
450 Praxis herzustellen durch Gastvorträge, durch Fallstudien, durch Besuche bei Unternehmen. Einfach
451 den Studierenden zu vermitteln, auf was es denn eigentlich im Marketing und in der Kommunikation
452 ankommt.

453 I:

454 [00:00:39] - Super, perfekt. Dann können wir eigentlich auch schon zur nächsten Frage übergehen.
455 Was verstehen Sie denn persönlich ganz generell jetzt mal unter Future Skills?

456 B2:

457 [00:00:50] - Aus meiner Sicht geht es um Kompetenzen, die natürlich zukünftig relevant sein werden,
458 aber die jetzt schon in gewisser Weise erworben werden sollten oder vorbereitet werden sollten,
459 gerade eben in der Hochschulausbildung. Denn wir wollen ja die Führungskräfte von morgen
460 ausbilden und dafür ist es eben total wichtig, letztendlich für uns auch schon zu erahnen, was wird
461 denn perspektivisch wichtig sein, worauf müssen wir unsere Studierenden vorbereiten. Sicherlich
462 können wir nicht alles antizipieren, aber ich glaube, so ein Methodenkoffer oder so ein
463 Methodenhandwerkszeug zu vermitteln, das dann eben auch hilft, perspektivisch neue Kompetenzen
464 sich selbst anzueignen, das ist unsere Hauptaufgabe an der Hochschule. Und genau so würde ich auch
465 Future Skills beschreiben.

466 I:

467 [00:01:40] - Sehr gut, passt. Wie würden Sie denn konkret die Future Skills auch von klassischen
468 Kompetenzen abgrenzen?

469 B2:

470 [00:02:01] - Ich würde vielleicht noch ergänzen wollen, deswegen hatte ich gerade so ein bisschen
471 überlegt. Ich würde vielleicht noch ergänzen wollen, ich meine auch diese klassischen Kompetenzen
472 werden zukünftig relevant sein. Vielleicht nicht alle im gleichen Maße, vielleicht muss ich nicht mehr
473 Texte übersetzen können, weil das macht zukünftig DeepL für mich beispielsweise. Vielleicht muss
474 ich nicht mehr so gut formulieren können, weil dafür habe ich dann Chat-GPT und so weiter. Aber
475 ich glaube trotzdem, natürlich dieser klassische Handwerkskoffer, den ich schon erwähnt habe, wird
476 nach wie vor relevant sein. Es wird halt immer wichtiger, sich schnell auf neue Situationen
477 einzustellen, schnell zu erkennen, was sind die relevanten Trends gerade auch für uns im Marketing
478 und welche Kompetenzen muss ich dafür entwickeln, um da dabei sein zu können, um diese Trends
479 auch nicht zu verpassen. Ich glaube, das wäre für mich so die Unterscheidung zwischen Future Skills
480 und klassischen Kompetenzen.

481 I:

482 [00:02:50] - Okay, super, wunderbar. Da würde ich schon genau die nächste Frage ansteuern. Welche
483 Future Skills sind aus Ihrer Sicht denn heute dann auch besonders im Marketing wichtig?

484 B2:

485 [00:03:04] - Im Marketing ist es tatsächlich so, und das haben wir schon immer gesagt, aber es
486 verstärkt sich jetzt in den letzten Jahren, dass die Trends immer schneller, schnelllebiger werden,
487 schneller kommen, schnelllebiger werden und wir uns eben immer schneller auf neue Situationen
488 einstellen müssen. Das heißt auch, dass die Anforderungen an die Menschen, die im Marketing
489 arbeiten, immer weiter wachsen und sich auch immer wieder ändern können. Und ich muss heute
490 schon antizipieren, was ist morgen wichtig, damit ich morgen überhaupt noch relevant bin. Wir
491 erleben das gerade ganz extrem, beispielsweise im Bereich Online-Handel, wo sich gerade ein
492 Geschäftsmodell ziemlich stark wandelt. Aktuell gehen wir klassischerweise noch auf Amazon.de
493 und shoppen da, wie wir es halt gelernt haben und gewohnt sind. Perspektivisch wird uns vielleicht
494 ein KI-Agent durch den ganzen Shopping-Prozess führen. Und wir haben überhaupt keinen direkten
495 Anknüpfungspunkt an die Amazon-Seite mehr, weil uns ein KI-Agent, mit dem wir uns unterhalten,

496 so wie wir beide jetzt, Vorschläge macht, uns die Rezensionen zeigt und sagt, ich würde dir folgendes
497 Produkt empfehlen. Wir vertrauen diesem KI-Agenten und kaufen. Das heißt, wenn ich das jetzt heute
498 im Marketing nicht verstehe, dass das womöglich der nächste große Schritt ist und diesen Schritt
499 einfach nicht mitgehe, weil ich eben nicht den Trend, die Relevanz des Trends nicht erkenne, dann
500 kann es sein, dass mein Online-Shop in den nächsten zwei, drei Jahren massiv an Bedeutung verlieren
501 wird. Und ich glaube, das ist ganz wichtig, dass wir immer in der Lage sind zu antizipieren, was sind
502 eben die relevanten Trends, die auch bleiben werden, die wir nicht verpassen dürfen, auf die wir uns
503 einstellen müssen, auf die wir uns vorbereiten müssen und welche Kompetenzen benötigen wir dafür.
504 Wie gehe ich denn eigentlich vor, wenn ich, bisher habe ich ganz klassisch für den Online-Shop
505 optimiert, jetzt muss ich zukünftig auch zusätzlich für KI-Agenten optimieren. Also das wäre für
506 mich die große Herausforderung, wie erkenne ich die relevanten Trends, die auch bleiben werden
507 oder die eine gewisse Zeit bleiben werden, um mich entsprechend darauf einzustellen.

508 I:

509 [00:05:03] - Okay, wir kommen jetzt auch gleich nochmal auf gewisse Fähigkeiten oder Future Skills
510 an sich, also was dann letzten Endes auch die Fähigkeiten ausmachen, die man dann benötigt dafür.
511 Vorab noch die Veränderungen im Marketing. Haben Sie jetzt gerade eigentlich auch schon
512 angesprochen mit KI. Welche Veränderungen im Marketing, vielleicht auch darüber hinaus von KI,
513 machen bestimmte Future Skills wichtiger und warum?

514 B2:

515 [00:05:27] - Genau, also KI haben Sie schon angesprochen, klar, das betrifft alle Bereiche, nicht nur
516 das Marketing, das natürlich ganz neue Kompetenzen und Skills erfordert. Zum Zweiten aber auch
517 die Tatsache, dass Trends immer schneller kommen und schnelllebiger werden und wir eben trotzdem
518 irgendwie dabei sein müssen. Also wenn ich irgendwie in den sozialen Medien erfolgreich sein will,
519 dann muss ich eben auf ganz aktuelle Themen, die vielleicht in den letzten Stunden gespielt wurden,
520 aufspringen und nicht mehr so wie früher Themen, die vor ein, zwei Wochen relevant waren. Also
521 ich muss einfach schneller werden und Trends schnell erkennen und schnell darauf reagieren. Und
522 zum Dritten ändern sich auch die Gewohnheiten der Konsumenten, der Zielgruppen, der

523 Stakeholdergruppen. Die werden anspruchsvoller auf der einen Seite. Wir erleben das ganz stark bei
524 eben den Stakeholdergruppen, bei den relevanten Stakeholdergruppen der Kommunikation. Wir
525 haben eine gespaltene Gesellschaft. Trotzdem wird irgendwie von Unternehmen erwartet, dass sie
526 sich positionieren, was zunehmend schwieriger wird, weil ich eben diese gespaltene Gesellschaft
527 habe. Das heißt, egal welche Position ich einnehme, werde ich auch immer einige Stakeholder haben,
528 die das eben nicht sehr erfreut. Und gleiches erleben wir auch im Marketing, dass die Zielgruppen
529 anspruchsvoller werden. Sie erwarten beispielsweise, dass ein Produkt eher nachhaltig ist.
530 Gleichzeitig soll es aber auch günstig sein und es soll sehr angenehm zu shoppen sein. Also wir haben
531 ganz, ganz unterschiedliche wachsende Anforderungen seitens der Zielgruppen, die manchmal gar
532 nicht so leicht zu vereinen sind.

533 I:

534 [00:06:54] - Man muss da so ein bisschen flexibler werden, wie sich das anhört, oder?

535 B2:

536 [00:06:57] - Ja, so ist es.

537 I:

538 [00:07:00] - KI hatten wir jetzt schon mal. Möchten Sie da noch was hinzufügen zum Thema KI?

539 B2:

540 [00:07:07] - Ich denke einmal darüber nach, ob ich noch was hinzufügen möchte. (...) Was sicherlich
541 eine ganz große Rolle spielen wird, ist natürlich zum einen kann ich mit KI-Tools arbeiten. Das ist
542 so die eine Kompetenz. Aber das würde ich jetzt gar nicht so primär in der Hochschulausbildung
543 sehen, ehrlich gesagt. Klar, sprechen wir auch über KI-Tools und arbeiten auch damit. Aber wichtiger
544 ist tatsächlich immer die Frage, was mache ich denn mit dem Ergebnis, das mir die KI gibt? Ich muss
545 es überprüfen. Ich muss schauen, kann ich das so verwenden? Wo muss ich es noch anpassen? Und
546 ich glaube, diese Kompetenz, wirklich kritisch mit den Ergebnissen umzugehen, das ist auch das, was

547 ich bei unseren Studierenden leider mitunter erlebe, dass da eben Ergebnisse sehr unkritisch
548 angenommen werden. Und es sieht ja immer nett aus, die Bilder sind schön, die Texte lesen sich gut.
549 Aber wenn ich halt wirklich mal über die Texte nachdenke und vielleicht auch mal Quellen
550 kontrolliere, merke ich relativ schnell, dass da eben nicht immer alles 100 Prozent perfekt ist. Und
551 diese Kompetenz wird zukünftig noch wichtiger, gerade auch wenn wir dann eben weitergehen in
552 Richtung Fake News, Deep Fakes und so weiter, die es eben für uns immer schwieriger machen
553 werden, auch unsere Marketingbotschaften zu platzieren, weil eben andere mit ganz anderen
554 Botschaften agieren und damit auch unseren Aussagen, unseren Botschaften widersprechen können.
555 Ich glaube, das wird immer wichtiger und das müssen wir auch den Studierenden immer noch mehr
556 vermitteln. Was mache ich denn eigentlich mit den Ergebnissen der KI und wie kann ich denn
557 wirklich sinnvoll damit arbeiten?

558 I:

559 [00:08:43] - Wir gehen nachher auch noch mal auf die Rolle der Hochschule ein bisschen mehr ein.
560 Sehr interessanter Punkt nämlich. Aber das ist schon mal sehr gut an dieser Stelle. Ich würde dann
561 zur siebten Frage gleich übergehen. Und zwar, wenn Sie jetzt auch an die nächsten Jahre denken,
562 welche Future Skills werden aus Ihrer Sicht besonders an Bedeutung gewinnen und warum?

563 B2:

564 [00:09:12] - Ja, im Prinzip haben wir das auch schon ein bisschen angesprochen. Das ist sicherlich
565 nach wie vor der Umgang mit sich ändernden Zielgruppenerwartungen, Erwartungen seitens der
566 Zielgruppe und der Stakeholder. Wir haben schon über das Thema Trends und Schnelligkeit
567 gesprochen. Wir haben über Tools gesprochen. Ich habe auch schon das Stichwort KI-Agenten
568 erwähnt. Also nicht nur reine KI-Tools, sondern tatsächlich Agenten, die uns eben bei ganz
569 verschiedenen Prozessen intern wie extern helfen. Also auch da, das Stichwort Marketing Automation
570 ist schon ein altes Stichwort. Da sprechen wir schon seit über 15 Jahren davon. Aber ich glaube eben
571 auch genau diese Automatisierung auch intern, was auch gewisse vielleicht Kompetenzen ersetzen
572 wird innerhalb des Unternehmens, innerhalb des Marketings und trotzdem irgendwie auch mein
573 Marketing-Team mitzunehmen, wird glaube ich immer relevanter, denn die müssen eben die

574 Veränderung auch leben und bereit sein, diese Veränderungen zu gehen. Das heißt auch, wenn wir
575 mal so an intern denken, an Marketing-Teams, wie gehe ich eigentlich mit den Veränderungen um?
576 Schaffe ich es alle, meine Kolleginnen und Kollegen mitzunehmen? Hänge ich jemanden ab? Kündigt
577 jemand innerlich? Das ist sicherlich auch was, weil eben diese Veränderungen, wie schon gesagt,
578 immer schneller und immer mehr werden in ihrer Anzahl und wir trotzdem damit den Prozess aktiv
579 gestalten wollen und nicht nur hinterherrennen wollen. Also ich glaube, dieses aktive Gestalten von
580 Prozessen oder von Entwicklungen oder zumindest aktiv daran teilhaben, ist auch etwas, was
581 zukünftig noch wichtiger sein wird als aktuell.

582 I:

583 [00:10:51] - Dann haben wir noch die Future Skills, die Sie typischerweise von Berufseinsteigern im
584 Marketing erwarten.

585 B2:

586 [00:11:06] - Also zunächst mal haben wir ja schon über die klassischen Kompetenzen gesprochen.
587 Die würde ich natürlich nach wie vor voraussetzen. Ich brauche eben dieses Handwerkszeugs, um
588 mich dann auch perspektivisch auf neue Situationen einstellen zu können, um mit neuen
589 Herausforderungen umgehen zu können. Und das wäre zumindest das, was ich von Berufseinsteigern
590 aktuell erwarten würde. Nicht, dass Sie schon alle KI-Tools kennen und über Marketing-Automation
591 Bescheid wissen, sondern erst mal ganz klassisch, dass Sie wissen, mit welchen Methoden kann ich
592 mich eigentlich neuen Entwicklungen nähern und wie kann ich versuchen, damit sinnvoll fürs
593 Unternehmen umzugehen. Das wäre für mich eigentlich das Wichtigste. Und dazu gehört auch die
594 Kompetenz, Entwicklungen einschätzen zu können oder, wenn ich es eben nicht selber einschätzen
595 kann, mich zumindest so weit zu informieren und vielleicht auch mit Experten und Expertinnen auf
596 dem jeweiligen Thema zu sprechen, dass ich mir halt ein Bild dazu machen kann, um eben
597 Entwicklungen bewerten zu können. Also dieses Bewerten, Bewerten können von Situationen, von
598 Entwicklungen, von Trends, das wäre für mich ein Future Skill oder eben eine Kompetenz, die wir
599 typischerweise aktuell im Marketing sehr stark brauchen.

600 I:

601 [00:12:20] - Dann haben wir schon die klassischen Kompetenzen gerade angesprochen. Sie hatten
602 jetzt auch schon ein bisschen in die andere Richtung an Kompetenzen gedacht und hier wird jetzt von
603 überfachlichen Kompetenzen auch nochmal gesprochen. Das heißt, überfachliche Kompetenzen, die
604 Ihnen bei Bewerbern oder eben auch Studierenden, die ins Marketing einsteigen möchten, besonders
605 wichtig sind.

606 B2:

607 [00:12:48] - Ich glaube, es sind zwei wesentliche Dinge, die ich da voraussetzen würde oder erwarten
608 würde. Und zwar zum einen die Fähigkeit, auch mit anderen Bereichen, Abteilungen zu
609 kommunizieren, zielführend zu kommunizieren. Und dazu gehört auch die zweite Anforderung, eben
610 auch integrieren zu können. Das heißt, nicht nur Kolleginnen und Kollegen in der eigenen Abteilung,
611 sondern eben auch in anderen Abteilungen für Veränderungen begeistern zu können, mitnehmen zu
612 können, sie auch dafür zu sensibilisieren, und dass wir im Marketing eben manchmal andere
613 Anforderungen haben, dass wir eben sehr schnell agieren müssen. Das ist total wichtig, die
614 Kommunikation und die Integration, also das Mitnehmen, das Motivieren innerhalb des eigenen
615 Teams, aber eben auch darüber hinaus, was ich tatsächlich mir erhoffen würde von unseren
616 Studierenden.

617 I:

618 [00:13:46] - Ich habe jetzt da vor allem auch, nur um das zusammenzufassen, einmal die
619 Kommunikation und auch Motivation, die innere Motivation so ein bisschen herausgehört.

620 B2:

621 [00:13:53] - Die eigene innere Motivation und die Fähigkeit, diese Motivation auch auf die anderen
622 zu übertragen, um das vielleicht noch weiterzubringen. Also wie schaffe ich es denn eigentlich? Nur
623 wenn ich jetzt irgendwie KI-Agenten toll finde, wie schaffe ich es denn auch, das irgendwie den
624 anderen Bereichen schmackhaft zu machen und eben dafür zu begeistern und dafür zu sorgen, dass

625 die perspektivisch auch KI-Agenten in ihrer Arbeit einsetzen. Ich glaube, das ist so eine Fähigkeit,
626 andere von Themen, von Trends zu begeistern, mitzunehmen und eben nicht abzuhängen bei der
627 Schnelligkeit.

628 I:

629 [00:14:22] - Ja, sehr gut. Wo sehen Sie typische Kompetenzdefizite bei Studierenden
630 beziehungsweise Absolventen, die sich eben für einen Beruf im Marketing bewerben?

631 B2:

632 [00:14:41] - Wenn ich mir meine aktuellen oder Studierenden oder die Studierenden in den letzten
633 Semester anschau, merke ich, die sind total begeistert, wenn es um Marketing geht, Kommunikation
634 geht und erarbeiten da auch gerne Konzepte und machen sich Gedanken. Aber was ich merke, sind
635 zwei Defizite. Zum einen, hat man schon angesprochen, ein Mangel an kritischem Denken bezüglich
636 der Ergebnisse. Sie sind oft sehr schnell zufrieden mit Texten, die sich gut lesen und mit Bildern, die
637 gut ausschauen. Und zum Zweiten auch die Bereitschaft, sich noch stärker in ein spezifisches Thema
638 einzuarbeiten. Das heißt wirklich auch mal innerhalb der Gruppe zu diskutieren, verschiedene
639 Gedanken auszutauschen, verschiedene Perspektiven abzuwägen und dann wirklich letztendlich
640 irgendwie ein Konzept zu erarbeiten oder vorzuschlagen, das eben wirklich zielführend ist. Diese
641 Bereitschaft erlebe ich leider nicht immer. Also wir sind sehr schnell mit den Ergebnissen zufrieden,
642 erstens, und wir machen uns oft auch nicht die Mühe, nochmal verschiedene Perspektiven, Gedanken,
643 Standpunkte einzuholen und dann wirklich zu diskutieren, um dann zum besten Ergebnis zu kommen.

644 I:

645 [00:15:51] - Also man nimmt die Ergebnisse dann von der KI dementsprechend einfach schnell an?

646 B2:

647 [00:15:55] - Zum Beispiel. Oder die ersten Ergebnisse eines Brainstormings. So machen wir es und
648 es wird gar nicht nochmal genau drüber nachgedacht, genau drüber diskutiert, sich über die

649 Konsequenzen ausgetauscht. Das hängt vielleicht auch ein bisschen mehr mit der abnehmenden
650 Aufmerksamkeitsspanne zusammen, dass wir halt sehr schnell Dinge für gut befinden, die wir
651 vielleicht eigentlich noch besser machen können.

652 I:

653 [00:16:22] - Dann kommen wir jetzt zu den Hochschulen oder zu der Rolle der Hochschule auch.
654 Wie würden Sie denn die Rolle von Hochschulen bei der Vermittlung von Future Skills bewerten.

655 B2:

656 [00:16:34] - Die Rolle ist natürlich immens und immens wichtig, denn wir wollen ja gerade die
657 Führungskräfte der Zukunft ausbilden. Das heißt, wir müssen in der Lage sein, zu erkennen, was sind
658 die relevanten Future Skills. Aber wir dürfen gleichzeitig nicht die klassischen Kompetenzen
659 vergessen, die einfach das Fundament bilden, wie wir ja schon öfters gesagt haben, um auch
660 perspektivisch mit neuen Entwicklungen umgehen zu können. Von daher glaube ich, die Rolle der
661 Hochschulen ist groß. Wir müssen uns, deswegen ist es auch erforderlich, dass wir als Dozenten und
662 Dozentinnen beispielsweise immer am Puls der Zeit bleiben und diese Entwicklungen auch selber
663 miterleben, mitgestalten. Denn nur so sind wir auch in der Lage, den Studierenden diese Future Skills
664 zu vermitteln.

665 I:

666 [00:17:30] - Wir haben jetzt schon auch die vorletzte Frage. Und zwar: Welche Kompetenzen sollten
667 Hochschulen Ihrer Meinung nach besonders fördern, um Studierende auf die Anforderungen der
668 Marketingpraxis vorzubereiten?

669 B2:

670 [00:17:49] - Also zunächst mal, und ich weiß gar nicht, ob ich das jetzt als Kompetenz bezeichnen
671 würde, wahrscheinlich eher nicht, ist es die Tatsache, dass Studierende zunächst mal offen sein sollten
672 für neue Entwicklungen, für internationale Teams, für spannende Projekte, einfach um da möglichst

673 viel mitzunehmen und wie so ein Schwamm alles aufzusaugen. Aber das wäre wahrscheinlich noch
674 gar keine Kompetenz. Das wäre erst mal so eine innere Haltung oder einfach die Offenheit der
675 jeweiligen Person. Und darauf aufbauend müssen wir nach wie vor Problemlösungskompetenzen
676 ermitteln. Also wie gehe ich mit neuen Situationen um, die ich so noch nicht kenne, wo auch mein
677 Chef mir nicht sofort sagen kann, was ich tun soll? Was mache ich denn eigentlich, um mich dieser
678 Situation zu nähern, um mich zu informieren und um dann eine für das Unternehmen bestmögliche
679 Lösung zu erarbeiten? Dann sicherlich auch noch mal die Kompetenz, mit verschiedenen
680 Stakeholdern zu interagieren, intern, das wird auch eben immer wichtiger, aber auch natürlich extern,
681 beispielsweise mit unseren Zielgruppen, weil da, ich habe es vorhin schon gesagt, die Anforderungen
682 an Unternehmen immer mehr wachsen. Das heißt, ich muss mich immer mehr öffnen, ich muss mich
683 austauschen mit meinen Zielgruppen, mit meinen Stakeholdergruppen. Und diese Stakeholder-
684 Beziehungen zu gestalten ist, glaube ich, auch eine ganz wesentliche Kompetenz, die an Relevanz
685 gewinnt. Ich glaube, das sind so die wesentlichen Kompetenzen.

686 I:

687 [00:19:33] - Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, Sie hatten vorhin erwähnt, dass man jetzt
688 zum Beispiel auch nicht über den Chef fragen oder dass man ein bisschen mehr selber sich darum
689 kümmert, dass man zurechtkommt im Unternehmen?

690 B2:

691 [00:19:49] - Also, jein, ich glaube, das wird mitunter der Fall sein, weil einem der Chef oder die
692 Chefin selbst nicht mehr sagen kann, was jetzt die aktuell richtige Lösung ist im Marketing, weil es
693 so viele schnelle Entwicklungen gibt. Und ich glaube da haben auch natürlich Berufseinsteigerinnen
694 und Berufseinsteiger, die in der Regel deutlich jünger sind, als das durchschnittliche Marketingteam,
695 einfach auch Vorteile, einfach weil sie sich auch in Bereichen auskennen, die für Ältere vielleicht
696 noch neuer sind. Also gerade der Umgang mit dieser jüngeren Zielgruppe beispielsweise, der
697 Umgang oder die Nutzung von KI-Tools, das ist was, was ich jetzt auch in Marketingabteilungen
698 erlebe, was halt immer noch so ein bisschen stiefmütterlich behandelt wird, mitunter, wo sich manche
699 noch nicht so gerne öffnen. Und ich glaube da haben Studierende echt große Vorteile oder eben unsere

700 Absolventen und Absolventinnen, weil sie mit diesen Tools und mit dieser Zielgruppe sehr vertraut
701 sind und damit einfach auch unabhängiger agieren können.

702 I:

703 [00:20:43] - Okay, super. Das ist jetzt auch schon die letzte Frage. Gibt es an sich noch weitere Punkte
704 zu Future Skills oder irgendwelche Entwicklungen, die wir jetzt gerade im Interview noch nicht
705 angesprochen haben, die aber vielleicht auch für die Zukunft des Marketings wichtig wären?

706 B2:

707 [00:21:09] - Also ein Punkt, wir haben viele Punkte angesprochen, deswegen ich werde auch nicht
708 alles wiederholen. Ein Punkt, der mir noch einfällt, ist das Bewerten von neuen Situationen, aber man
709 könnte das vielleicht noch weiter stricken, nämlich auch das Bewerten von Wettbewerbern, von
710 anderen Unternehmen, um zu schauen, was machen die denn eigentlich? Ich glaube, das ist total
711 wichtig, um eben auch Trends nicht zu verpassen. Von anderen lernen geht auch in die Richtung. Das
712 ist auch etwas, was glaube ich noch wichtiger wird, als es bisher schon ist. Dass wir uns auch an
713 anderen orientieren, um dann eben aus diesem Vergleich heraus letztendlich auch selbst den Markt,
714 oder den Kommunikations- oder Marketingmarkt gestalten zu können. Würde mir jetzt an der Stelle
715 noch einfallen. Ansonsten haben wir über viel gesprochen, sodass eigentlich für mich alles gesagt
716 wäre.

717 I:

718 [00:22:02] - Super, wunderbar. Dann sind wir eigentlich dann auch schon durch. Also vielen Dank.

Anhang 4.3: Experteninterview B3

Onlineinterview via Zoom, aufgenommen am 10.12.2025

719 I:

720 [00:00:47] - Jawohl, und wir beginnen, wenn Sie soweit bereit sind, gleich mit der ersten Frage.
721 Können Sie kurz Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre Rolle in Ihrem Arbeitsumfeld nochmal
722 beschreiben?

723 B3:

724 [00:01:00] - Ich bin jetzt seit 24 Jahren an der (Hochschule), Professor für ursprünglich Corporate
725 Identity berufen. Ich habe Kommunikationsdesign studiert, bin quasi Diplom-Designer. Und mein
726 Werdegang war über Agenturen, Creative Director, als dann später Marketingleitung in
727 Unternehmen, immer B2B und vorzugsweise in Startups. Und nachdem wir ja Hochschule für
728 angewandte Wissenschaften sind, habe ich mir diese Möglichkeit der Nebentätigkeit auch bewahrt
729 und habe quasi immer irgendwelche Projekte oder Startups oder kleine Unternehmen, die ich im
730 Marketing betreue. Vielleicht zur Einordnung, ich bin auch Studiengangsleiterin und Vorsitzende der
731 Prüfungskommission und Praxisbeauftragte. Und natürlich liegt mir der Studiengang sehr am Herzen.

732 I:

733 [00:01:58] - Okay, das passt dann schon mal so weit. Dann würde ich fast sagen, wir springen gleich
734 zur nächsten Frage. Erstmal generell, was verstehen Sie persönlich denn unter Future Skills?

735 B3:

736 [00:02:15] - Ich bin über das Thema Future Skills, weil ich mich auch damit befasse/ Kennen Sie die
737 Definition oder das Future Skill Framework, das McKinsey und der Stifterverband entwickelt hat?

738 I:

739 [00:02:30] - Ja, sicher.

740 B3:

741 [00:02:32] - Genau, und das ist es im Prinzip. Und was ich hier super spannend finde ist, dass das
742 Modell Ende 2025 überarbeitet werden soll. Das finde ich schon mal unheimlich spannend, weil ich
743 wirklich darauf brenne, was sich verändert hat. Und Sie haben sich wahrscheinlich auch in dem
744 Zusammenhang das ältere Modell angeguckt von 2018?

745 I:

746 [00:02:55] - Ja, habe ich auch.

747 B3:

748 [00:03:17] - Obwohl es damals noch gar keine KI gab, ist es schon sehr auf Technik orientiert, weil
749 auch schon in 2021 die Technik eine riesengroße Rolle gespielt hat. Und letztlich ist aber das
750 Spannende an dem Modell oder an dem Framework, speziell in dem von 2021, dass auch die
751 klassischen Kompetenzen Bestandteil der Future Skills sind.

752 B3:

753 [00:04:35] - Über die Definition dieser Kompetenzen lässt sich streiten, wenn Sie jetzt das Modell
754 vom Stifterverband anschauen. Die haben bei transformativen Kompetenzen, was vermeintlich neu
755 ist, uralte Sachen wie Urteilsfähigkeit. Die Urteilsfähigkeit und die Innovationskompetenz ist nichts
756 Neues. Ohne diese Kernkompetenzen könnte der Mensch nicht überleben, ebenso wie ohne
757 Veränderungskompetenz. Man könnte diese genauso auch den klassischen Kompetenzen zuordnen.
758 Das ist letztendlich eine Frage des Standpunktes.

759 I:

760 [00:05:09] - Wie sehen Sie das denn?

761 B3:

762 [00:05:11] - Ich denke, dass diese klassischen Kompetenzen im Prinzip die größte Wichtigkeit
763 überhaupt haben, weil das Leben wird sich ständig verändern. Und das ist halt einfach getrieben durch
764 Technologie. Seit dem Industriezeitalter rührt sich da ständig was, egal ob es jetzt um Erfindung,
765 Telefon, Fernsehen, Internet oder KI geht. Die Technik treibt uns irgendwie, aber auch die
766 Gesellschaft und was der Gesellschaft wichtig ist, verändert sich auch. Wenn Sie Themen nehmen
767 wie Nachhaltigkeit, da haben sich vor zehn Jahren relativ wenig Menschen damit auseinandergesetzt.
768 Jetzt gerade ist es politisch gesehen auch wieder ein bisschen am Abflauen. Also die Gesellschaft in
769 sich verändert sich. Und was vielleicht auch verstärkt hinzukommt, sind die geopolitischen
770 Einwirkungen. Während wir in den letzten 30 Jahren, 50, 70 fast, überwiegend in Frieden lebten,
771 auch wenn es schon immer Kriege gab und der Kalte Krieg nicht durchgehend friedlich war, ist in
772 der heutigen Zeit die Bedrohung, die geopolitische, eine ganz andere. Und in allen drei Aspekten, in
773 Technologie, Gesellschaft und dem Geopolitischen, hat sich das Ganze sehr beschleunigt. Während
774 Veränderungen früher vielleicht innerhalb von fünf oder zehn Jahren stattfanden, ist es mittlerweile
775 innerhalb von wenigen Monaten so. Dadurch kann sich die ganze Welt und auch
776 Wirtschaftsordnungen verschieben. Das betrifft auch große Wirtschaftsunternehmen, unabhängig
777 davon, ob Sie auf die Automobilindustrie gucken oder schauen, welchen Einfluss GPT hinsichtlich
778 Markenwert und Nutzerzahlen hat. Das ist unvorstellbar.

779 I:

780 [00:06:53] - Das heißt, angesichts der schnellen Veränderungen der Umwelt an sich, dass diese
781 Kompetenzen auch relevanter werden, oder?

782 B3:

783 [00:07:04] - Wenn Sie ein gutes Rüstungszeug haben, also klassische und transformative
784 Kompetenzen, muss die Auseinandersetzung mit Technik sein. Aber auch wenn Sie mit KI-Experten
785 sprechen, dann sagen sogar die Ihnen, dass es nicht möglich ist, die Neuerungen, die es hinsichtlich
786 KI gibt, bei Apps und Lösungen, unter Kontrolle zu haben. Das sind so viele, dass selbst die, die KI-
787 Experten sind und täglich damit arbeiten, ihnen kein vollständiges Dokument geben können, wo alle
788 Neuerungen drinstehen. Weil sich zwischen gestern und morgen so viel verändern kann,
789 Unternehmen vom Markt verschwinden, Lösungen vom Markt verschwinden und wiederum neue
790 kommen.

791 I:

792 [00:07:47] - Um das zusammenzufassen, dass sich eigentlich die Umwelt auch ständig
793 weiterentwickelt oder eben auch gerade in Bezug auf Technologie, Digitalisierung, es da immer
794 wieder Fortschritte geben wird und dies sich dementsprechend auch weiterentwickelt?

795 B3:

796 [00:08:03] - Absolut, vor allem Veränderung.

797 I:

798 [00:08:13] - Dann kommen wir nämlich direkt zu der Frage, Welche Future Skills sind denn dann
799 aus Ihrer Sicht heute auch vor allem im Marketing besonders wichtig?

800 B3:

801 [00:09:35] - Ich denke, dass bei den fachlichen Skills, wenn wir uns jetzt rein auf Future Skills
802 beziehen, das Thema Technologie natürlich eine ganz große Rolle spielt und die digitalen
803 Schlüsselkompetenzen relevant sind. Sie sind im Prinzip immer noch gebündelt mit den klassischen
804 oder den transformativen Kompetenzen. Eigentlich sind alle wichtig. Aber ich glaube speziell im

805 Marketing hat sich so viel verändert, weil die Zielgruppen kleiner und immer heterogener werden.
806 Es ist eine haltbare Individualisierung vonnöten. Sie kommen immer schwerer durch mit Ihre
807 Messages. Auch da wird es immer schnelllebiger, immer mehr. Die Herausforderungen sind je nach
808 Branche, nach Größe des Unternehmens, nach der Zielgruppe vollkommen unterschiedlich und
809 abhängig vom Markt oder von Ihrem Vertriebsmodell und natürlich auch von Ihrem Pricing. Das sind
810 so viele Einflussfaktoren, dass es ganz schwer zu sagen ist, was jetzt genau die Skills sind. Unter
811 Umständen sind Sie in einem großen Unternehmen in einem ganz kleinen Bereich, wo Sie sich mit
812 KPIs auseinandersetzen. Da wäre es super wichtig, dass Sie rechnen können oder, dass Sie wissen
813 mit welchen Tools KPIs gemessen werden, wie man es auswertet, wie man daraus lernt. Was letztlich
814 dann auch klassische Skills sind. Wenn Sie im Branding bei einem B2B-Unternehmen sind, ist es
815 wiederum komplett anders, weil Sie dann vielleicht mehr in der Unternehmenskommunikation
816 unterwegs sind, Sie Texte mit KI erstellen und in verschiedene Sprachen lokalisieren lassen und Sie
817 hinsichtlich Krisenkommunikation fit sein müssen. Also weniger rechnen, dafür dann mehr
818 kommunizieren. Ich glaube, man kann das so spezifisch gar nicht sagen. Man braucht einfach
819 fachliche Qualifikationen. Und da würde ich sagen, sind wir im Studiengang schon sehr bewusst breit
820 aufgestellt, sodass die Studierenden die Möglichkeit haben, in einem kleinen Unternehmen ein
821 Allrounder zu sein und möglichst viel abzudecken, aber auch in einem großen Unternehmen eine
822 Spezialposition einnehmen zu können. Und letztlich lernt man im Studium, alter doofer Spruch, man
823 lernt das Lernen, und man lernt es offen zu bleiben, lebenslanges Lernen, diese ganzen Plattitüden.
824 Letztlich ist es genau das. Man muss lernen, sich der Future Skills, inklusive der transformativen und
825 der klassischen Kompetenzen, bewusst zu werden, diese zu trainieren, das Trainieren dieser zu lernen
826 und vor allen Dingen auch zu lernen, wie man es weiterentwickelt. Wenn Sie sich selbst anschauen
827 und Ihre Entwicklung von 16 bis heute und an Ihr Telefonkonsumverhalten denken oder auch an Ihr
828 TV-Streamingverhalten denken, zeigt sich immer eine Adaption des Menschen mit dem, was sich um
829 ihn herum verändert. Und damit wachsen wir auch. Wenn Sie sich oder junge Menschen beobachten,
830 wie schnell sie auf dem Smartphone irgendwas erfassen und bedienen können oder wie schnell sie
831 sich mit der neuen Software oder einem neuen User-Interface auseinandersetzen können, dann ist das
832 ein Beweis dafür, wie die Gesellschaft und wir Menschen uns dem anpassen, was sich um uns herum
833 verändert. Bei KI sind wir gerade an einem Starting-Point. Ich weiß nicht, ob Sie diesen Dunning-
834 Kruger-Effekt kennen. Da gibt es auch eine nette Grafik. Wenn man eine neue Technologie
835 ausprobiert, ist man zunächst ganz begeistert. Nach einer gewissen Zeit stellt man dann enttäuscht

836 fest, dass doch nicht alles so super ist und alles eins zu eins verwendbar ist, sondern noch nicht so
837 toll. Wir sind gerade in dieser ersten Testphase von KI und müssen lernen, wie wir KI einsetzen, um
838 besser zu werden und nicht wie wir KI nutzen, um nur schnell irgendetwas zu produzieren. Und es
839 entsteht ja gerade auch das (Hochschulprojekt), und da gibt es eine Gruppe, die haben einen Artikel
840 geschrieben zum Thema, warum die KI dafür sorgt, dass die Studierenden keine Fragen mehr stellen.
841 Und die haben eine kleine Umfrage gemacht, nur unter 35 Studierenden, aber es ist bezeichnend für
842 (Studiengang), dass der Workload eigentlich riesig ist im Studium. Sie arbeiten alle nebenbei, machen
843 nebenher tausend andere Sachen und möchten nur schnell und rucki-zucki überall durchkommen. Bei
844 der Umfrage kommt raus, dass sehr viele der Studierenden, wenn es ein bisschen schwieriger wird,
845 sofort die KI nutzen, um zu einer Lösung zu kommen, weil sie dann schnell ein Ergebnis haben. Und
846 dann beschäftigen sie sich gleich mit dem Prompten, um die Lösung zu verbessern. Aber was wir
847 dadurch verlernen, dazu gibt es auch eine Studie von UNESCO, ist die Fähigkeit zu denken, eigene
848 Lösungen zu entwickeln und die richtigen Fragen zu stellen. Diese Fähigkeit nimmt durch eine
849 exzessive Nutzung von KI ab. Und wenn die Generation, die jetzt mit der KI lernt und lernen muss
850 umzugehen, dies nicht versteht, dann wird die Menschheit ein großes Nachsehen haben. Oder sie
851 spaltet sich dann noch mehr zwischen diejenigen, die noch wissen, wie sie ihr Hirn nutzen, und
852 diejenigen, die nur noch doof sind und total ersetzt werden können, weil die Maschine das kann.

853 I:

854 [00:15:35] - Wäre es dann sozusagen sinnvoll, das selbstständige Denken angesichts mit der KI zu
855 trainieren, oder?

856 B3:

857 [00:15:43] – Ja und man kann das sehr gut. Wir schreiben da ja Artikel bei (Hochschulprojekt), und
858 die Studierenden nutzen natürlich KI, dürfen sie ja auch, ist okay. Wir müssen lernen, damit zu
859 arbeiten. Sie schreiben mir einen Artikel und schicken ihn mir zum Review. Dann denke ich mir, ach,
860 der Artikel, so typisch KI-Geschwurbel, fünfmal das gleiche erwähnt. Ich nehme den Artikel und lade
861 ihn in Perplexity in dem Fall, gebe die Kriterien, die wir erarbeitet haben für einen guten Artikel,
862 auch Perplexity und lasse Perplexity den Artikel analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten

863 aufzeigen. Und das macht KI hervorragend. Und diese Verbesserungsmöglichkeiten habe ich dem
864 Studierenden geschickt, und er fand das Feedback super, weil er dadurch eine echte Anleitung
865 erhalten hat, wie er es besser machen kann. Und ich glaube, das ist gerade wirklich so unheimlich am
866 Switchen. Wir wissen ja auch, dass 40 Prozent dessen, was irgendwelche Bots rausspucken,
867 schlichtweg nicht wahr ist, oder nur halb wahr, oder in eine eigene Richtung uns irgendwas denken
868 lässt. Wenn Studierende mir erzählen, sie nutzen TikTok zur Recherche, da denke ich mir, bitte sofort
869 exmatrikulieren. Das ist wirklich tragisch, weil das Propaganda ist, und die Leute glauben das. Und
870 es ist den jungen Menschen oftmals nicht bewusst, wie gefährlich das ist. Wie gefährlich es ist,
871 einfach Inhalte anzunehmen, einfach ungeprüft irgendwas, Copy-Paste zu verwenden. Und in
872 Anbetracht dieser Tatsache leider, glaube ich, dass diese transformativen und klassischen
873 Kompetenzen wichtiger denn je werden und quasi die Schlüsselkompetenzen sind, weil die Technik
874 kann man lernen. Durch die technische Auseinandersetzung mit irgendwelchen Tools, mit
875 Softwareanwendungen, wird man besser, wird man schneller. Das ist alles eine Trainingskiste. Aber
876 ein gesunder Menschenverstand, ein Urteilsvermögen, Innovationsfähigkeit, Kreativität sind Skills,
877 die man sehr wohl auch trainieren kann und muss, die man sich aber nicht so leicht aneignen kann,
878 wie wenn man sich jetzt ein Handbuch oder ein Tutorial für irgendeine Anwendung, eine KI-
879 Anwendung, eine Softwareanwendung reinzieht. Die zukünftigen Kompetenzen, gerade im
880 Marketing, sind super getrieben von KI. Texterstellung, da gibt es auch schon Prompts, wie man die
881 KI menschlicher schreiben lässt, ist super, super wichtig. Ich habe Alumni im Sommer getroffen, die
882 erzählt haben sie könnten ohne KI ihren Job in Redaktionen und Marketingabteilungen gar nicht mehr
883 bewerkstelligen, weil die vielen Kanäle, die vielen Zielgruppen, da braucht es teilweise auch eine
884 Hilfe, um Sachen umzuschreiben für verschiedene Anspruchsgruppen. Da kann man sich wahnsinnig
885 Zeit sparen, aber man muss eben lernen, das zu optimieren, ein Qualitätslevel zu halten und für
886 bessere Lösungen zu nutzen. Es geht von Text über Bildgenerierung, über Auswertungen, über
887 Optimierungen, über letztlich auch sowas wie ein Counterpart, wenn es darum geht, kreativ zu sein
888 und ein Konzept zu entwickeln. Wir haben dieses Wahlpflichtfach KI im Marketing, der Kollege und
889 ich, und da mache ich eine Vorlesungseinheit in der Kreativitätstechnik und da probieren wir eine
890 bestimmte Kreativitätstechnik aus, selbst zu denken und kreativ zu sein. Einmal mit einem Beispiel
891 die KI, die Kreativitätstechnik anwenden zu lassen, jetzt sowas wie eine Osborn-Checkliste zum
892 Beispiel. Und ja, die Ergebnisse der KI sind umfangreicher, aber das Glücksgefühl, das
893 Zufriedenheitsgefühl selbst etwas geschaffen zu haben, kreativ gewesen zu sein, ist so viel größer,

894 macht so viel mehr Spaß, dass man sich das überlegen sollte. Sparingspartner, KI, ja, auch für
895 Konzepte, auch für anspruchsvolle Tätigkeiten. Aber letztlich ist es gut, um viele Varianten zu
896 schaffen, schaffen zu lassen, aber die KI kann uns nie die Entscheidung abnehmen und wir müssen
897 überprüfen und dann eine Entscheidung treffen, was nutzen wir aus zehn Varianten, die irgendwo
898 aufgegeben werden.

899 I:

900 [00:20:27] - Das heißt, dass man die KI unterstützend verwenden sollte, oder kann?

901 B3:

902 [00:20:32] - Ja oder um Time-Dump-Tätigkeiten ausführen zu lassen. Die klassische
903 Werkstudententätigkeit, leider.

904 I:

905 [00:20:41] - Die routinierten Aufgaben, ja.

906 B3:

907 [00:21:33] - Der Shopify-CEO Tobi Lübcke hat seit April 2025, was herausgegeben, dass neue
908 Mitarbeiter nur eingestellt werden dürfen, wenn nachgewiesen ist, dass die KI nicht die Aufgabe
909 übernehmen kann. Und das finde ich mal spannend. Herausfordernde Zeiten, aber nicht aussichtslos.
910 Und vor allen Dingen kann das auch gerade spannend sein, dass wir die KI nutzen für die doofen
911 Aufgaben und wir die anspruchsvollen machen. Es gibt so ein Meme, wo drüber steht, I want to do
912 AI, I want AI to do my laundry, um mir die Zeit zu geben, Kunst zu machen und nicht umgekehrt.
913 Aber viele Studierende sind halt noch so drauf, dass sie sagen, bevor ich selber denke, nutze ich die
914 KI.

915 I:

916 [00:22:45] - Wir haben jetzt noch die siebte Frage. Wenn Sie an die nächsten Jahre denken, welche
917 Future Skills werden aus Ihrer Sicht besonders an Bedeutung gewinnen und warum?

918 B3:

919 [00:22:54] - Also ich glaube, das bleibt sich gleich, weil wir haben immer Veränderungen. So wichtig
920 es ist, diese neuen Themen abzudecken, die digitalen und die technologischen, bleibt es trotzdem
921 dabei, dass die klassischen und die transformativen Kompetenzen letztlich das Überleben des
922 Menschen sichern. Und wenn Sie an die Maslowsche Pyramide denken, dann ist, dass wir was zum
923 Essen, zum Trinken haben, basic. Dann brauchen wir ein Dach über dem Kopf und eine Sicherung
924 dieser Grundwerte, bevor wir uns selbst verwirklichen können. Und so ist es irgendwie auch mit den
925 Kompetenzen. Wenn Sie die klassischen und transformativen Kompetenzen nicht haben, dann hilft
926 Ihnen auch die technologische Kompetenz nichts.

927 I:

928 [00:23:40] - Das heißt, die bilden eigentlich die Basis dafür.

929 B3:

930 [00:23:42] - Mhm.

931 I:

932 [00:23:47] - Okay. Dann kommen wir zur Frage, was würden Sie denn typischerweise von
933 Berufseinsteigern im Marketing erwarten, dass die mitbringen?

934 B3:

935 [00:24:09] - Ein ganz wichtiger Future Skill ist, wenn Sie jetzt an Berufseinsteiger denken, die noch
936 nicht so viel Erfahrung im Arbeitsleben haben/ es ist nicht so, dass Sie sich in die Arbeit setzen und
937 jemand gibt Ihnen eine Liste und sagt jetzt mach mal Punkt Aufgabe A, B, C, D, E und bis 17 Uhr
938 hast du das fertig und dann darfst du nach Hause gehen. Ich glaube, die Menschen, die weiterdenken
939 und die Verantwortung übernehmen, werden Karriere machen und sich im Arbeitsalltag durchsetzen.
940 Und das heißt, wenn sie die Aufgabe A bekommen, dass Sie das auch reflektieren und sich sagen,
941 okay, in welchem Kontext steht das, wie hängt das zusammen, was ist die Aufgabe davor, was ist die
942 Aufgabe danach und wie kann ich es besser machen?

943 I:

944 [00:24:57] - Also auch wieder das selbstständige Denken, Motivation, die eigene innere Motivation?

945 B3:

946 [00:25:04] Mhm.

947 I:

948 [00:25:09] - Sehr schön. Dann habe ich hier noch einen extra Punkt mit überfachlichen Kompetenzen,
949 die Ihnen bei Bewerbern oder Studierenden, die jetzt auch ins Marketing einsteigen möchten,
950 besonders wichtig sind?

951 B3:

952 [00:25:27] - Das hatten wir weiter vorne auch schon mal. Ich glaube, wenn Sie jetzt auch
953 Quereinsteiger sind und Sie sagen, ich möchte im Marketing arbeiten, das kann man alles lernen. Sie
954 können sich über LinkedIn Academy aufschlauern, Sie können über YouTube Kurse belegen, Sie
955 können Fachliteratur wälzen, Sie können Kottler, whatever, durcharbeiten. Man kann wahnsinnig viel
956 lernen. Die fachlichen Dinge können Sie alle lernen, aber da sind wir wieder bei der Basis, bei

957 Kreativität, beim eigenen Denken, bei Verantwortung übernehmen, bei sich einbringen, sich
958 engagieren. Das ist das Allerwichtigste.

959 I:

960 [00:26:24] - Wir hatten es vorhin auch kurz angeschnitten schon. Was sind denn die typischen
961 Kompetenzdefizite bei Studierenden oder auch Absolventen, die sich da jetzt auch wieder im Beruf
962 Marketing wiederfinden möchten?

963 B3:

964 [00:26:36] - Ich glaube, die Lust am Denken. Die Lust sich eines komplexen Problems anzunehmen
965 und zu versuchen, was Eigenes, was Größeres, was Besseres zu schaffen, was vielleicht auch
966 unangenehm ist, was vielleicht auch in diesem Prozess der Lösungsfindung auch wehtut, weil man
967 sich echt anstrengen muss. So wie beim Sport. Die Muskeln wachsen nicht von allein und so ist es
968 letztlich bei dem, was sie im Job als Kompetenz brauchen, genauso. Man muss die Lust am Denken
969 haben und statt schnell, lieber Qualität. Ein Kompetenzdefizit ist, speziell auch im Marketing, das
970 Thema Rechnen, was unheimlich wertvoll ist und Studierende oftmals gar nicht so sehen. Wenn Sie
971 rechnen können, wenn Sie mit Zahlen umgehen können, wenn Sie Excel bedienen können, wenn Sie
972 Zahlen einordnen können, Zahlen lesen können und speziell auch im Marketing, das heute so KPI-
973 driven ist und das größten Teils nur noch digital ist, ist es super wichtig, mit Zahlen umgehen können.

974 I:

975 [00:27:59] - Also auch so eine gewisse Datenkompetenz?

976 B3:

977 [00:28:01] - Ja.

978 B3:

979 [00:28:15] - Ich glaube, wir sind gerade wirklich in einer so spannenden Zeit und da gibt es auch
980 diese These, dass das Internet sterben wird, weil 70 Prozent KI-generierter Content und die anderen/
981 bei uns sind nur noch 70 Prozent Bots unterwegs. Es ist kein Mensch, der was erstellt und kein
982 Mensch mehr, der was liest. Aber wahnsinnige Datenmengen, das ist schon gruselig.

983 I:

984 [00:29:18] - Ja, stimmt.

985 B3:

986 [00:29:20] - Ich glaube die Hochschule kann immer nur ein Angebot geben, und die Hochschule hat
987 natürlich den eigenen Anspruch getrieben durch ihre Lehrenden, durch die Professoren, dass sie
988 irgendwie den State of the Art, die Latest Science nutzen und das als Angebot den Studierenden
989 geben. Letztlich hängt es von Studierenden ab und sie werden es aus Ihrem Studium auch wissen, es
990 gibt solche und solche. Es gibt die, die das alles aufsaugen, was angeboten wird und es gibt die, die
991 so wenig wie möglich da sind, so wenig wie möglich sich einbringen und sich damit beschäftigen.
992 Aber die Rolle ist natürlich groß. Da wird sich die Lehre und auch das ganze Prüfungswesen
993 vehement verändern durch die KI. Wie prägen wir die klassischen und die transformativen
994 Kompetenzen mehr aus und wie können wir das dann abprüfen? Statt dass man irgendwie Wissen
995 vermittelt, das sie zu jeder Zeit 24-7 ständig in ihrem Smartphone bei sich tragen und nicht mehr
996 auswendig lernen müssen, um eine gute Note zu bekommen. Viel wichtiger wäre es, dass sie was
997 reflektieren können, dass sie was überprüfen können, dass sie was einschätzen können, dass sie den
998 nächsten Schritt denken können.

999 I:

1000 [00:30:43] - Gibt es denn da schon Ansätze in Hochschulen oder vielleicht auch bei Ihrer Hochschule
1001 jetzt schon?

1002 B3:

1003 [00:30:50] - Aber bei jedem Kollegen und bei jeder Kollegin, weil sich natürlich jeder überlegt, wie
1004 er seine Module gestaltet und wie Lehre so umgesetzt werden kann, dass die Studierenden teilnehmen
1005 und etwas mitnehmen. Letztlich ist das unsere intrinsische Motivation. Also ich möchte am Ende des
1006 Semesters keine Noten vergeben müssen. Ich würde lieber sehen, wie Studierende sich
1007 weiterentwickeln, später im Job zum Beispiel. Das finde ich total spannend und habe da noch regen
1008 Kontakt. Das ist toll. Und das ist das Payback für das, was wir leisten. Alle Hochschulen und alle
1009 Professoren beschäftigen sich damit, jeweils im eigenen Fachgebiet und im Rahmen seiner
1010 Möglichkeiten, seiner eigenen Ansätze und seiner Persönlichkeit.

1011 I:

1012 [00:31:49] - Glauben Sie, dass die Anwendung von Theorie in der Praxis eine wichtige Rolle spielt,
1013 auch im Zusammenhang mit Future Skills?

1014 B3:

1015 [00:32:04] - Ja, bei uns an der Hochschule für angewandte Wissenschaften wird Praxisorientierung
1016 immer eine große Rolle spielen, weil sie letztlich auch durchs Doing irgendwas lernen. Ich hatte
1017 zuletzt ganz nette Studierende. Wir haben jetzt etwa die achte Version eines Textes erstellt und
1018 darüber diskutiert, was, warum und wie der Ansatz ist. Die Studierenden sind echt noch eine schwere
1019 Phase durchgegangen, aber am Schluss haben sie was Gutes für sich und das Leben mitgenommen.
1020 Das lernen sie vor allem durch die Anwendung in der Praxis. Ähnlich wie Sie als Kind lernen, dass
1021 Sie nicht an eine heiße Herdplatte hinfassen dürfen, lernen die Studierenden durch bestimmte
1022 Erfahrungen in Anwendung von dem, was sie vorher gelernt haben, wirklich was fürs Leben und
1023 übergeordnet, auch fachlich übergreifend. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie einen Text erstellen, ein
1024 Konzept, eine Webseite oder irgendeine andere Problemstellung bearbeiten, die sie versuchen im
1025 Team zu lösen.

- 1026 I:
- 1027 [00:33:03] - Also auch das Problemlösen spielt da eine Rolle und natürlich auch die Geduld, die man
1028 wahrscheinlich dafür aufbringen muss?
- 1029 B3:
- 1030 [00:33:10] - Ja und auch das Hinterfragen, ist das jetzt die richtige Lösung? Sind wir auf dem richtigen
1031 Weg? Gibt es noch andere Möglichkeiten? Haben wir das Umfeld ordentlich beleuchtet?
- 1032 I:
- 1033 [00:33:24] - Okay, super. Also wir haben jetzt schon drüber gesprochen, über die Kompetenzen, die
1034 Hochschulen auch besonders fördern sollten. Würden Sie da noch gern was hinzufügen? Dann
1035 nehmen wir das so auf, was wir bisher haben. Genau und generell, vielleicht habe ich irgendwelche
1036 Themen noch nicht mit inkludiert in meinen Fragen, die aber vielleicht auch wichtig wären zu
1037 erwähnen. Fällt Ihnen da was ein?
- 1038 (...)
- 1039 [Interview endet. Keine weiteren inhaltlich relevanten Aussagen.]

Anhang 4.4: Experteninterview B4

Onlineinterview via Teams, aufgenommen am 18.12.2025

- 1040 I:
- [00:00:00] – Können Sie kurz Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre Rolle in Ihrem Arbeitsumfeld beschreiben?

1041 B4:

1042 [00:00:31] - Ich habe klassischerweise Kommunikationswissenschaften in Leipzig erstmal studiert.
1043 Immer eigentlich mit einem Fokus auf Öffentlichkeitsarbeit, PR vor allen Dingen, und habe dann
1044 aber sehr schnell festgestellt, dass mir das Studium in Deutschland in dem Bereich nicht praxisnah
1045 war und vor allen Dingen auch ich die Trennung zwischen Kommunikation und Marketing, wie sie
1046 an den Hochschulen, zumindest an den Universitäten gelebt wird, nicht nachvollziehen kann, weil es
1047 einfach in der Praxis die Trennung nicht mehr gibt, spätestens bei der Einführung zu Social Media.
1048 Und bin dann ins Masterstudium gegangen nach Holland und habe da ein Master gemacht in
1049 Marketing Communication. Mein Fokus liegt schon immer ganz klar auf dem
1050 Kommunikationsaspekt von Marketing. Ich bin also kein BWLer und habe auch diese vertrieblichen
1051 Aspekte im Studium zumindest nicht mitgekriegt. Im Beruf natürlich hat man dann Einblicke, aber
1052 mein Fokus ist ganz klar Marketing-Kommunikation, also wie ich durch kommunikative Aspekte
1053 Marketingaufgaben erfolgreich löse. Ich bin dann direkt nach dem Studium eingestiegen. Damals
1054 waren das noch (Konzern)-Zeiten in dem jetzigen Unternehmen, und bin im Bereich der
1055 Kommunikation eingestiegen, im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Da habe ich sehr schnell dann
1056 verschiedenste Aufgaben übernommen. Im Endeffekt war das ein bisschen eine journalistische
1057 Aufgabe für das Unternehmen, für die interne Kommunikation. Habe dann aber auch sehr viel online
1058 gemacht. Das heißt, Intranet aufgebaut und so weiter. Und dann kam, dass das Unternehmen sich
1059 abgesplittert hat von (Konzern) und ich damit auf einmal im größeren Bereich tätig werden musste.
1060 Also auf Corporate-Ebene im Sinne von, wir mussten eine ganze Marke und ein ganzes
1061 Unternehmens-Image aufbauen. Und habe das am Anfang noch aus dem Kommunikationsbereich
1062 heraus mitgestaltet. Das heißt, auch da vor allen Dingen alles im digitalen Bereich übernommen, von
1063 Websites, Social Media, über aber auch Intranet, die ganzen Systeme und so weiter. Und auch auf
1064 die Kommunikation. Ich war immer ein Schreiber. Ich war immer jemand, der Konzepte erarbeitet
1065 hat, Strategien. Und habe dann im Zuge einer Umstrukturierung bei uns 2021 den Marketingbereich
1066 übernommen. Der Bereich, den ich leite, der macht Marketing-Kommunikation. Wir haben das aus
1067 dem Vertrieb herausgelöst. Die Vertriebsunterstützungsfunktionen sind im Vertrieb geblieben. Das
1068 heißt, alles, was Marktintelligenz, Preisgestaltung, Kundenanalysen und so weiter angeht oder auch
1069 Route to Market und so weiter, das ist alles beim Vertrieb. Und ich habe halt den Bereich
1070 übernommen, der ganz klassisch Marketingkommunikation macht. Von Produktvermarktung,
1071 gestaltenden Elementen, immer noch die ganzen digitalen Kanäle. Also alles das, was der

1072 Pressebereich im Endeffekt nicht macht, weil der Pressebereich richtet sich entweder an die
1073 Journalisten, an die externen Medien oder macht die interne Kommunikation. Und alles, was die nicht
1074 machen, weil das sind nicht ihre Haupt-Stakeholder, das macht Marketing im Grunde genommen.
1075 Und ich habe ja schon in meinem Werdegang gesagt, spätestens seit Social Media aufkam und es
1076 eben nicht mehr diese klassische Trennung gab zwischen, wir machen Presse oder wir machen
1077 Werbung, kann man Marketing und Kommunikation nicht mehr trennen. Und jetzt habe ich den
1078 Bereich aufgebaut. Wir haben ein Team, das macht wirklich das klassische Produktmarketing. Das
1079 heißt, die arbeiten mit den Produktbereichen intensiv zusammen, erstellen für diese die ganzen
1080 Unterlagen, machen mit denen die Gestaltung von den Events, dieses ganze produktnahe Thema.
1081 Dann habe ich einen anderen Bereich, den leite ich dann auch noch direkt, nennt sich jetzt Marketing
1082 Operations und ist im Grunde genommen der ganze querschnittliche Support. Dort sitzen die
1083 Mitarbeitenden, die die Webseite, Social Media, das gesamte Advertising und Videos machen und
1084 damit die ganze Kanalbetreuung übernehmen. Zusätzlich gibt es Marketing-Verantwortliche an
1085 internationalen Standorten, die für die Lokalisierung von Botschaften und Materialien zuständig sind
1086 und die Leute vor Ort unterstützen.

1087 I:

1088 [00:05:50] - Ich habe jetzt schon rausgehört, Sie haben sehr viel Berufserfahrung. Wie viele Jahre im
1089 Marketing haben Sie da schon Berufserfahrung?

1090 B4:

1091 [00:06:00] - Wenn wir es jetzt als Marketing-Funktion nehmen, ganz offiziell seit 2021. Ich bin aber
1092 in dem Beruf seit 2015 und das, was wir Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit genannt haben, war
1093 eigentlich auch immer schon ein Teil mit Marketing-Kommunikation. Also kann man wirklich sagen,
1094 seit 2015.

1095 I:

1096 [00:06:23] - Ja, sehr gut. Und Ihre genaue Berufsbezeichnung wäre dann?

1097 B4:

1098 [00:06:27] - Head of Corporate Marketing and Online Communications.

1099 I:

1100 [00:06:32] - Okay. Super. Dann haben wir das nämlich auch schon mit aufgenommen. Vielen Dank.

1101 Es sind circa zwölf Fragen und wir starten mit den Future Skills allgemein und zwar, was verstehen

1102 Sie persönlich denn unter Future Skills?

1103 B4:

1104 [00:06:59] - Ich finde die Abtrennung eigentlich schon an sich nicht sinnvoll. Was soll das heißen?

1105 Dass das, was man jetzt kann, nicht mehr nötig ist und dann gibt es komplett neue Sachen? Also für

1106 mich ist das immer eine Weiterentwicklung. Im Marketing-Kommunikationsbereich gab es in der

1107 Vergangenheit zwei, drei revolutionäre Faktoren, die das Arbeitsumfeld wirklich extrem verändert

1108 haben. Das war das erste Mal, als der Computer eingeführt wurde und auf einmal musste man alles

1109 nicht mehr händisch setzen und zeichnen und so weiter. Das war ein kompletter Skillwechsel für die

1110 Leute. Das zweite war die Einführung vom Internet, obwohl das noch gar nicht so krass war, sondern

1111 das war eigentlich eher der Launch von Social Media, weil auf einmal gab es eine neue Plattform,

1112 auf der man als Unternehmen und damit halt als Kommunikator in dem Unternehmen auf einmal

1113 wirken musste. Das hat dann auch ein ganz anderes Skillset erfordert. Und das letzte war jetzt im

1114 Endeffekt die Einführung von Gen AI, weil Gen AI das Arbeitstempo und die Arbeitsweise einmal

1115 extrem verändert hat. Jetzt sind wir aber wieder in so einer Phase, in der die ganzen Veränderungen,

1116 ich sag mal langsam sind. Man hat es bei Social Media gesehen. Es ist einmal dieser extreme

1117 Knackpunkt, in dem etwas komplett neu ist und dann verlaufen die Entwicklungen sehr Step by Step

1118 und langsam. Es gibt nicht mehr diesen ganzen Revolutionskram. Das ist bei AI auch schon so. Die

1119 Einführung vor zwei bis zweieinhalb Jahren war echt extrem. Die ganzen Adaptionen, die aktuell

1120 kommen, sind eher marginale Veränderungen in der Arbeitsweise und in der Technik, die sich immer

1121 noch enorm verbessert. Aber die Arbeitsweise, wie man damit interagieren muss, verändert sich zur

1122 Zeit nicht mehr so extrem. Wenn ich wirklich von Future Skills sprechen möchte, dann im Bereich

1123 AI. Darauf müssen sich Arbeitnehmer in diesem Bereich einstellen, da sich die Arbeitsweise dadurch
1124 stark verändert. Die meisten beschäftigen sich bereits mit KI, und ich kenne sehr wenige in unserem
1125 Arbeitsumfeld, die sich damit noch gar nicht auseinandergesetzt haben. Und wenn, dann kommt es
1126 in den nächsten ein, zwei Jahren und dann ist das Normalität.

1127 I:

1128 [00:09:37] - Wie würden Sie das denn von klassischen Kompetenzen abgrenzen, insofern Sie das
1129 abgrenzen würden?

1130 B4:

1131 [00:09:52] - Ich würde es tatsächlich bei einer Weiterentwicklung von einer klassischen Kompetenz
1132 sehen und das ist nämlich sich im digitalen Raum bewegen zu können. Das musste man aber schon
1133 die ganzen letzten Jahre. Da gibt es Leute mit einem älteren Baujahr, die sich bislang weniger auf
1134 diese Entwicklungen eingestellt haben, auch wenn das nicht pauschal zutrifft. Die Jüngeren sind
1135 natürlich damit aufgewachsen. Denen kommt das ein bisschen natürlicher zu, sich da drin bewegen
1136 zu können und zu wissen, wie die Systeme funktionieren. Das prägt einfach die ganze Art und Weise,
1137 wie wir arbeiten. Die ganzen Kanäle verschieben sich mehr und mehr hin zum Digitalen. Gerade,
1138 wenn man in einem Unternehmen arbeitet, was nicht extrem lokal auftritt, sondern eher global, wird
1139 es noch wichtiger. Für mich ist die Entwicklung hin zu KI-Fähigkeiten eine Weiterentwicklung der
1140 normalen digitalen Fähigkeiten, also mit digitalen Plattformen umgehen zu können, mit KI
1141 umzugehen, ist auch ein Lernprozess. Aber den macht man einmal und wenn man dann die
1142 Grundlagen, wie das System funktioniert, verstanden hat, kann man sich das sehr, sehr schnell in
1143 unserer Arbeitsweise zunutze machen. Es entwickelt sich mehr und mehr hin zu einem, jetzt ist das
1144 Wort ein bisschen verschrien wegen Microsoft, aber hin zu einem Co-Piloten. KI übernimmt natürlich
1145 nicht die ganzen Aufgaben, sondern es ist eher so, dass ich lästige Arbeitsschritte sozusagen sehr,
1146 sehr viel verschnellern kann. Zum Beispiel Audiodateien transkribieren, was man ja auch im
1147 Berufsleben machen muss, wenn man jetzt Interviews geführt hat. Ich kann den aber auch nutzen, um
1148 mich ein bisschen selber zu challengen, um auch Konzepte weiterzuentwickeln, um einfach einen
1149 Sparing-Partner zu haben, was man natürlich im normalen Alltag mit Kollegen auf der Ebene in der

1150 Tiefe gar nicht machen kann. Aber sich selber zu challengen, das kann man auch sehr, sehr gut mit
1151 KI, um jetzt gerade so Konzepte, Strategien und so weiterzuentwickeln.

1152 I:

1153 [00:12:16] - Das, was ich jetzt auch da rausnehmen konnte oder sehr raushören konnte, ist, dass sie
1154 Future Skills vor allem auch als Weiterentwicklung von klassischen Kompetenzen verstehen und das
1155 vor allem in Richtung eher Digitalisierung oder eher KI und so weiter geht, oder?

1156 B4:

1157 [00:12:30] - Ja und was man dann aber nicht vergessen darf und das ist immer dieses Thema mit
1158 Future Skills: Was bleibt und was immer nur der Mensch leisten konnte und sich seit Jahrzehnten
1159 auch in unserem Beruf nicht geändert hat, ist die Interaktionsfähigkeit mit anderen Menschen.
1160 Eigentlich ist ein Kommunikator immer auch ein Mediator im Unternehmen, weil wir sind
1161 Ansprechpartner für unglaublich viele verschiedene Stellen und Verantwortungsbereiche auf allen
1162 Ebenen, von ganz oben bis zum Produktionsmitarbeiter. Dadurch, dass man mit den ganzen Leuten
1163 interagieren und Verständnis schaffen muss, weil man deren Botschaften in verstehbaren Content
1164 umsetzen muss, ist man immer in einer Mediatorrolle. Und das ist ein Skill, den hat man früher schon
1165 gebraucht und den wird man immer wieder brauchen und der wird auch mit KI noch wichtiger. Die
1166 technischen Skills, wie gute Texte schreiben können, gute Bilder machen können, und den Content
1167 irgendwie informativ gestalten, da kann mir die KI zukünftig extrem helfen. Da wird es auch viel,
1168 viel schneller gehen. Aber dieses Menschliche, ich muss Mediator sein, ich muss Verständnis
1169 schaffen, ich muss die Leute mitnehmen, ich muss den Rat geben, wie man auch ordentlich
1170 miteinander kommuniziert, das wird nie eine KI einem abnehmen können. Das wird auch mehr und
1171 mehr dann Kern der Rolle werden, das zu schaffen.

1172 I:

1173 [00:14:02] - Also sprich, dass auch menschliche Kompetenz oder eben was bisher von Maschine noch
1174 nicht ersetzt werden kann, dass das dann auch nach wie vor wichtig bleibt, wenn nicht sogar
1175 wichtiger?

1176 B4:

1177 [00:14:15] - Ja, und noch mehr Wichtigkeit erlangt, weil früher wurde man im Unternehmen vielleicht
1178 noch viel mehr dafür gewertschätzt, dass man einen guten Text geschrieben hat oder dass man ein
1179 gutes Bild generiert hat. Das war was Besonderes, weil das können wenige Leute mit den Mitteln.
1180 Jetzt kommt jeder Hinz und Kunz um die Ecke und sagt, oh, guck mal, was die KI für ein tolles Bild
1181 für mich gemacht hat. Oh, und guck mal, die KI hat mir den Text geschrieben hier. Da werden diese
1182 technischen Skills einfach nicht mehr so wichtig, weil dann die KI auch Laien sehr, sehr, sehr gut
1183 helfen kann. Aber was die KI halt nicht kann, ist einzustufen, einzuschätzen, zu vermitteln.
1184 Informationen zu verdichten, das kann sie schon, aber diese für das Unternehmen in der Wichtigkeit
1185 zu setzen. Aber auch, wofür steht das Unternehmen eigentlich? Wie wollen wir denn wirken? Und
1186 all solche Sachen, das muss immer noch aus dem Fachbereich kommen.

1187 I:

1188 [00:15:11] - Das würde rein theoretisch auch schon fast die nächste Frage so ein bisschen einleiten.
1189 Und zwar, welche Future Skills sind aus Ihrer Sicht heute im Marketing besonders wichtig?

1190 B4:

1191 [00:15:18] - Menschliche Kompetenz. Wenn man die KI einmal verstanden hat, dann ist es die
1192 menschliche Kompetenz am Ende des Tages. Und das wird halt immer entscheidender werden. Ich
1193 muss mit den ganzen digitalen Tools umgehen können. Das ist einfach Grundvoraussetzung. Wenn
1194 ich das als Kommunikationsfachmann nicht kann, dann mache ich mich selber lächerlich, weil alle
1195 anderen das auch schaffen werden. Das wird Grundvoraussetzung sein. Aber dann dieses andere
1196 Thema, die menschlichen Kompetenzen, die Fähigkeiten, unterschiedlichste Sichtweisen

1197 zusammenzuführen, auch zu vermitteln zwischen verschiedenen Ebenen und zu sagen, wie machen
1198 wir es denn jetzt? Gehen wir mit einer Massenkommunikation raus oder gehen wir eher direkt in die
1199 Communities? Wie erreichen wir unsere Zielgruppen denn richtig? All dieses Denken, was uns ja
1200 inhärent mitgegeben wird in unserem Fach, das müssen wir vielmehr noch ausbauen, um auch die
1201 Wertigkeit der Berufsgruppe zu erhalten.

1202 I:

1203 [00:16:20] - Fallen Ihnen da spezielle Fähigkeiten ein? Also wenn man das jetzt beschreiben müsste
1204 als Skill.

1205 B4:

1206 [00:16:40] - Ich glaube, im Fachjargon heißt das Sozialkompetenz, Emotional IQ, dann diese
1207 Mediatorrolle. Ja, wie heißen denn die Fachbegriffe dafür? Also all dieses, dieses eher Softe. Soft
1208 Skills, wenn man den Rahmen ganz groß spannen will, aber wirklich immer auf diese Rolle bezogen
1209 von wegen, ich bin Vermittler und Informationsbereiter und Zielgruppenorientierung. Weil das
1210 können sehr, sehr wenig Leute, also wirklich wenig Leute. Auch mit KI können die das immer noch
1211 nicht.

1212 I:

1213 [00:17:11] - Was braucht man denn, um das umzusetzen?

1214 B4:

1215 [00:17:22] – Selbstreflexion. Man muss ja erst mal verstehen, das ist meine Position, das ist die
1216 Position vom anderen, sich in jemand anderes hineindenken zu können. Das ist alles dieses Emotional
1217 IQ. Und das sind eigentlich Fähigkeiten, die schwierig zu erlernen sind. Aber ich glaube schon, dass
1218 man das durch gute Lehre befördern kann, dass die Leute, die in den Berufsstand kommen, zukünftig
1219 auch bessere Grundlagen haben. Weil ich weiß noch, an meinem Studium, da wurde sowas null bis
1220 nichtig thematisiert.

1221 I:

1222 [00:18:02] - Sie haben vorhin schon angeschnitten, dass KI und so weiter, die ganze Futures Skills-
1223 Sache auch beeinflusst. Haben Sie dann auch weitere oder andere Veränderungen im Marketing, die
1224 bestimmte Futures Skills wichtiger machen und auch warum? Also neben KI, das hätte ich jetzt auch
1225 aufgefasst als Punkt, der da mit reinführt, oder?

1226 B4:

1227 [00:18:35] - Ja, KI ist eigentlich der treibende Wandel gerade. Also das ist das, was sich so extrem
1228 einmal gewandelt hat, dass man sich komplett neu drauf einstellen muss. Das ist wirklich revolutionär
1229 für den Berufsstand, weil einfach die Wichtigkeit der fachlichen Kompetenz, also des technischen
1230 Handwerks, weniger geworden ist dadurch. Weil auf einmal viele Leute zum Handwerker geworden
1231 sind. Jetzt muss man mehr zum menschlichen Mediator werden. Vergleichsweise noch was anderes,
1232 was das zurzeit so beeinflusst, würde ich nicht sagen, weil es eigentlich keine anderen großen Trends
1233 gibt, der jetzt so einen Impact hat.

1234 I:

1235 [00:18:35] - Sehr schön. Wenn Sie an die nächsten Jahre noch denken, also wirklich nochmal die
1236 nächsten fünf Jahre zum Beispiel, welche Future Skills werden aus Ihrer Sicht besonders an
1237 Bedeutung gewinnen und warum?

1238 B4:

1239 [00:19:46] - Ja, hatte es eigentlich alles schon thematisiert, weil ich auch tatsächlich davon überzeugt
1240 bin, dass ist das, was Gen AI jetzt verwandelt hat. So ein riesengroßer Umbruch wird in den nächsten
1241 fünf Jahren nicht mehr kommen. Das ist jetzt dieser iterative Prozess, wo das alles nochmal ein
1242 bisschen besser wird, alles noch handlicher gemacht wird, für die Unternehmen auch viel, viel leichter
1243 zu implementieren sein wird. Das wird jetzt die nächsten fünf Jahre kommen. Es kommt eigentlich
1244 eine klassische Adoption-Phase. Und es ist nicht abzusehen, dass nochmal so ein revolutionärer

Schritt kam. Bei Social Media hat es 20 Jahre gedauert. 2005 kam Facebook, 2025, na gut, 2022 kam dann die KI. Es ist jetzt nichts zu erwarten, dass in den nächsten fünf Jahren nochmal sowas passiert für den Berufsstand. Man muss sich jetzt natürlich mit den neuen Gegebenheiten erstmal arrangieren. Also wie gesagt, wir sind jetzt am Anfang der Adoption-Phase in den Unternehmen. Das heißt, man hat die Early Adopters, das kennen Sie wahrscheinlich auch aus der Lehre, die sind halt gleich am Anfang drauf eingesprungen. Das flacht jetzt so ein bisschen ab, da hat man nun seine ersten Lehren gezogen und jetzt kommt wirklich diese klassische Adoption-Phase, wo das Thema KI auch in die Breite des Unternehmens ausgerollt wird und in seinen verschiedensten Möglichkeiten ausgenutzt werden wird. In fünf Jahren ist das dann etabliert. Dann ist das Stand der Technik und dann muss man das genauso beherrschen wie Word und PowerPoint oder Adobe. Es ist dann nichts Neues. Wenn ich dann in fünf Jahren nach meinem Studium in den Beruf einsteigen würde, dann würde ich von Berufseinsteigern erwarten, dass sie sich da tippie toppie drin auskennen. Gerade die Berufseinsteiger, die ich da tatsächlich, was die digitalen Themen angeht, in einer Vorreiterrolle sehe. Das muss man einfach erwarten von der jungen Generation, dass sie sich mit der Technik noch besser auskennt. Klar müssen die dann auch ein bisschen den Umgang damit noch lernen, aber das ist Grundvoraussetzung.

I:

[00:21:40] - Okay, das wäre tatsächlich auch schon die nächste Frage, welche Future Skills Sie typischerweise von Berufssteigern dann eben auch im Marketing erwarten? Aber genau das haben Sie jetzt gerade beantwortet. Außerdem, Sie wollen dem noch was hinzufügen.

B4:

[00:21:56] - Wenn ich jemanden neu einstellen würde in fünf Jahren, was würde ich erwarten? Ja, also auf jeden Fall technische Grundlagen. Und dann, das muss jeder für sich selber entscheiden, eine gewisse Fokussierung. Für was im Bereich Kommunikation, Marketing, interessiere ich mich wirklich? Und wo liegen auch meine Stärken? Es gibt contentgetriebene Menschen, die sind extrem kreativ und wollen wirklich raus auf die Straße zum Content produzieren. Dann muss ich das natürlich beherrschen in allen seinen Facetten. Es gibt aber auch die Leute, die eher im internen Bereich

1272 auftreten wollen. Da kommen dann diese ganzen Sozialkompetenzen viel mehr wieder in den Fokus.
1273 Schon im Studium eine Fokussierung zu schaffen, indem man sagt, ich mache gewisse Praktika, ich
1274 bin auch schon mal im Unternehmen gewesen, ich weiß auch, wo ich meine Stärken hin entwickeln
1275 würde, das würde Leuten sehr, sehr gut helfen. Weil nur aus der Theorie heraus, von drei Jahren
1276 Bachelorstudium und vielleicht noch zwei Jahre Master, kann man eigentlich den Berufseinstieg sehr
1277 schwer schaffen.

1278 I:

1279 [00:23:11] – Sprich, dass eigentlich auch die Erfahrung in den Unternehmen selbst, also eine
1280 praktische Erfahrung, sehr, sehr wichtig ist?

1281 B4:

1282 [00:23:18] - Ja, definitiv. Das ist das, was immer in der Uni unterschätzt wird. Okay, in den letzten
1283 Jahren hat sich da auch ein bisschen was gewandelt, durch die Praxissemester und so weiter. Ist aber
1284 enorm wichtig. Man muss den Studenten auch schon mitgeben, wenn du später mal in die Richtung
1285 dich fokussieren willst, dann muss du Praktikas in dem und dem Bereich machen. Mir bringt auch
1286 niemand was, der dann all over the place war. Vielleicht so in den ersten zwei Jahren noch, aber
1287 irgendwann muss da eine Fokussierung reinkommen. Weil, was gibt es denn dann für
1288 Berufseinsteigerjobs? Das muss man sich dann auch nochmal fragen, ne? Also, was habe ich als
1289 Unternehmen von einem Berufseinsteiger? Früher war das so, der hat dann halt die
1290 Praktikantenaufgaben am Anfang gemacht. Was sind jetzt die Praktikantenaufgaben? Das sind die,
1291 die ich der KI gebe. Und da muss man sich überlegen, was denn dann mein Mehrwert ist als
1292 Berufseinsteiger? Was bringe ich dem Unternehmen, dass die mich auch einstellen wollen? Und das
1293 ist nicht mehr nur, dass ich derjenige bin, der die Audiodateien transkribiert oder ich derjenige bin,
1294 der das in irgendwelche Systeme klöppelt, weil das wird es dann nicht mehr geben. Das wird alles
1295 relativ automatisiert sein.

1296 I:

1297 [00:24:35] - Wenn Sie an überfachliche Kompetenzen denken, also gerade eben auch bei den
1298 Bewerbern, welche würden Ihnen da jetzt besonders einfallen, die für Sie wichtig wären?

1299 B4:

1300 [00:24:50] - Offenheit. Einfach dieses offene, selbstbewusste Auftreten, weil man muss einfach
1301 sichtbar werden im Unternehmen, wenn man unglaublich viel im Fachbereich miteinander zu tun hat.
1302 Dann Selbstreflexion und andere Verstehen, dass ich mich auch an andere reindenken kann, um deren
1303 Gesichtspunkte zu verstehen. Was würde ich noch darauf achten? Extreme Freundlichkeit, Klarheit
1304 von sich selber zu haben und das auch vermitteln zu können und auch vielleicht schon zu zeigen, was
1305 man im Bereich Content und so weiter kann. Das sind wieder diese technischen Aspekte, die müssen
1306 einfach mitlaufen und dann kommt dieser Persönlichkeitsfaktor. Was man im Coms Marketing nicht
1307 gebrauchen kann, sind Leute, die sehr introvertiert sind, die sich in sich zurückziehen, die mit
1308 niemandem reden wollen, die am liebsten an ihrem Rechner sitzen und ihr Ding machen. Ist sehr
1309 schwierig, weil man muss einfach rausgehen ins Unternehmen und mit allen Hinz und Kunz reden
1310 möchten wollen.

1311 I:

1312 [00:26:03] - Also so ein offener Umgang, Offenheit, Selbstbewusstsein, spielt da eine große Rolle?

1313 B4:

1314 [00:26:08] - Ja, definitiv. Das kommt einfach mit der Rolle. Und sich dann aber selber nicht zu
1315 wichtig nehmen, weil das ist dann immer die Kehrseite der Medaille von den Leuten, die extrovertiert
1316 sind. Was man halt nicht braucht, ist so ein Überflieger, der sich jetzt hier denkt, ich bin der Tollste
1317 des Jahrhunderts, weil der eckt halt auch nur irgendwo an. Der kann sich dann auch nicht einsortieren.

1318 I:

1319 [00:26:28] - Also so ein gewisses Maß auch beherrschen?

1320 B4:

1321 [00:26:31] - Ja.

1322 I:

1323 [00:26:32] - Okay, sehr gut. Eine gute Selbsteinschätzung, so würde ich es, glaube ich, nennen.

1324 B4:

1325 [00:26:37] - Genau.

1326 I:

1327 [00:26:39] - Ja, haben Sie denn schon mal festgestellt, dass Studierende oder auch Absolventen, die
1328 sich jetzt im Marketing bei euch zum Beispiel bewerben, ob die bestimmte Kompetenzdefizite haben?
1329 Also wo könnte man da noch nachreichen oder nachlangen, dass das vielleicht behoben werden
1330 könnte?

1331 B4:

1332 [00:27:05] - Ja, das ist bei uns tatsächlich grundsätzlich das Problem. Das ist ein unternehmerisches
1333 Problem, das ist ja gar nicht so sehr das Problem der Studenten, ich stelle eigentlich zurzeit gar keine
1334 Absolventen ein, weil es bei uns keine Struktur für diese Stellen gibt. Ich kriege in der Struktur des
1335 Unternehmens eine Stelle bereitgestellt, da wird mir aber nicht gesagt, die ist jetzt eine Juniorstelle
1336 oder die ist eine Seniorstelle. Sowas haben wir nicht. Und das ist ein grundsätzliches Problem, weil
1337 wenn ich natürlich nur eine Stelle habe, dann schaue ich mir die Bewerber an und nehme natürlich
1338 den, der schon viel länger Berufserfahrung hat, der auch schon etabliert ist, der schon einiges erlebt
1339 hat, dann nehme ich für so eine Stelle natürlich keinen Uni-Absolventen, um jetzt mal ehrlich zu sein.
1340 Und was uns da fehlt, ist eine Struktur an Stellen, wie Volontariatstellen, so Junior-Einstiegsstellen,

1341 wo man einfach sagt, die sind vielleicht auch nochmal befristet, aber wo man den Leuten einfach
1342 einen Einstieg in ein Unternehmen ermöglicht und dafür aber auch eine gewisse Arbeitskraft wieder
1343 zurückbekommt. Aber das ist auf Unternehmensseite tatsächlich ein Problem. Ich weiß nicht, wie das
1344 in anderen Unternehmen jetzt ist, aber solche Stellen werden bei uns fast gar nicht geschaffen.

1345 I:

1346 [00:28:40] - Dann muss wahrscheinlich diese Umstrukturierung, so wie Sie es jetzt gesagt haben, in
1347 den Unternehmen auch stattfinden?

1348 B4:

1349 [00:28:47] - Ja, genau. Also man muss sich das dann auch wirklich überlegen und für was mache ich
1350 dann eine Junior-Stelle? Weil, wie gesagt, für die einfachen Praktikanten-Aufgaben brauche ich es
1351 halt nicht mehr. Aber wo kriege ich dann den Benefit her? Und dann müssen sich die Unternehmen
1352 auch die Karten legen.

1353 I:

1354 [00:29:06] - Okay. Ja, ist ein interessanter Punkt. Wir kommen schon zur fast letzten Frage. Wie
1355 würden Sie denn die Rolle der Hochschule bei der Vermittlung solcher Futures Skills generell
1356 beurteilen, auch für Sie?

1357 B4:

1358 [00:29:29] - Ja, auf jeden Fall ist treibende Kraft, weil das ist die Kernaufgabe. Wir sollen junge Leute
1359 auf den Beruf vorbereiten und für den Beruf befähigen. Und dann muss sich natürlich dann auch die
1360 Universität da in einer führenden Rolle sehen und das auch mitgestalten und dann auch in den Dialog
1361 mit den Unternehmen gehen. Weil aus den Unternehmen heraus, wird es erst wieder passieren, wenn
1362 der Bedarf kommt. Wenn man auf einmal sieht, oh, wir haben da eine Lücke, wir kriegen es nicht
1363 anders gefühlt. Ich glaube, die Universitäten müssen da viel proaktiver sein und die Unternehmen da
1364 jetzt schon mitnehmen. Und die haben ja beste Connections.

[Anmerkung: Das Interview wurde an dieser Stelle aus organisatorischen Gründen kurz unterbrochen. Die Aufnahme wurde anschließend neu gestartet.]

1365 I:

1366 [00:00:00] - Welche Kompetenzen sollten Hochschulen Ihrer Meinung nach besonders fördern, um
1367 die Studierenden auf die Anforderungen der Marketingpraxis vorzubereiten?

1368 B4:

1369 [00:00:12] – Ja, das eine ist das klassische, also die handwerklichen Fähigkeiten in einem Bezug mit
1370 KI. Ich denke, das sollte den Hochschulen jetzt noch leichter fallen, weil früher war es halt/ viele
1371 Studierende sind daran, nicht gescheitert, aber es war herausfordernd, ein grafisches Auge zu haben,
1372 textliche Begabung zu haben. Das braucht man immer noch, aber man kann es den Studierenden jetzt
1373 mit KI natürlich viel leichter machen. Und das müssen die Hochschulen vermitteln können. Diese
1374 Befähigung in diesen Berufsstand müssen die enorm reinbringen. Weil wenn die das nicht können,
1375 alle anderen um sie herum können das dann mindestens zu 70, 80 Prozent. Das heißt, die Studierenden
1376 müssen das zu 100 und 150 Prozent beherrschen und damit glänzen. Und das andere ist das, was ich
1377 angesagt habe, dieses Thema emotionale Fähigkeiten, soziale Kompetenzen, die Leute darauf
1378 vorzubereiten, dass man nicht nur Content-Produzent ist, sondern Mediator, Vermittler, was das
1379 gleiche Wort ist. Aber im Grunde genommen diesen zwischenmenschlichen Aspekt viel mehr nach
1380 vorne bringen und die Leute da auch auf fast schon einem psychologischen Niveau hin zu
1381 unterstützen, das zu verstehen. Wie nehme ich so eine Rolle ein? Wie gestalte ich in einem
1382 Unternehmen dann eigentlich auch sowas wie Informationsfluss, sowas wie Wissensmanagement?
1383 All diese Themen, die sehr, sehr schwierig sind. Weil sich immer alle ganz oft darauf berufen, oh,
1384 wir haben ein Kommunikationsproblem, weil keiner mehr vom anderen weiß, worüber sie reden. Das
1385 sind vor allen Dingen große Unternehmen. Aber auch in Kleineren habe ich das schon erlebt. Und da
1386 muss der Marketingverantwortliche, der Kommunikationsverantwortliche einfach die Fähigkeiten
1387 haben, mit solchen Problemen umzugehen und solche Lösungswege auch aufzeigen zu können. Und
1388 das muss die Hochschule vermitteln. Wer macht es denn sonst? Kann ja kein anderer.

1389 I:

1390 [00:02:18] Okay, super. Die letzte Frage ist eigentlich nur noch, ob Sie noch weitere Punkte, die wir
1391 vielleicht noch nicht behandelt haben, hinzufügen wollen? Falls ich jetzt auch in meinen Fragen noch
1392 nichts angesprochen habe, ein Punkt, der Ihnen persönlich noch mal sehr wichtig ist.

1393 B4:

1394 [00:02:43] - Ja, der eine Punkt, den ich halt noch sehe, also ich glaube, an den Fachhochschulen wird
1395 das auch ein bisschen anders gehen, also an den Unis. Aber es ist dieses ganze Thema Trennung
1396 zwischen PR und Marketing. Diese klassische Aufteilung, dass Marketing sich irgendwie beim BWL-
1397 Studium befindet und PR-Kommunikation ist bei den Geisteswissenschaften aufgehängt, macht für
1398 meinen Berufsstand überhaupt keinen Sinn, weil das eine Einheit ist. Dieses Thema Marketing-
1399 Kommunikation. Da muss man sich mal überlegen an den Hochschulen, wie man damit umgeht oder
1400 ob man sagt, die Ausbildung beim Kommunikationsmenschen ist mit dem Marketing-Anteil
1401 verbunden. Wer halt dafür spricht. Ich sage nicht, dass wir jetzt ein BWL-Studium ins Marketing,
1402 also in die Kommunikation einführen müssen, aber der Anteil, der Marketing ist, muss sich auch in
1403 einem Kommunikationsstudium wieder finden. Und da gibt es ja Beweise, wie das im Ausland
1404 gehandelt wird. Nur wir Deutschen sind da irgendwie noch sehr getrennt unterwegs im Kopf.

1405 I:

1406 [00:03:50] - Ja, das ist ein guter Punkt. Also, dass Marketing und Kommunikation eigentlich als
1407 Einheit verstanden werden müssen mittlerweile?

1408 B4:

1409 [00:03:59] - Ja, zumindest der Aspekt Marketing-Kommunikation. Der Pressebereich, also dieser
1410 klassische, vielleicht hat sich das auch ein bisschen gewandelt, aber als ich noch im Studium war,
1411 war dieses klassische Pressearbeit oder Öffentlichkeitsarbeit, PR. Und die hatten immer dieses
1412 Thema, wo verorte ich denn dann solche Kanäle wie Social Media oder wie verorte ich das? Und das

1413 findet sich heutzutage alles in den Marketing-Abteilungen. Das ist nicht in der klassischen
1414 Presseabteilung zu finden.

1415 I:

1416 [00:04:30] - Okay, das ist ein guter Punkt. Wir sind am Ende angekommen. Vielen Dank für die
1417 schönen Antworten auch.