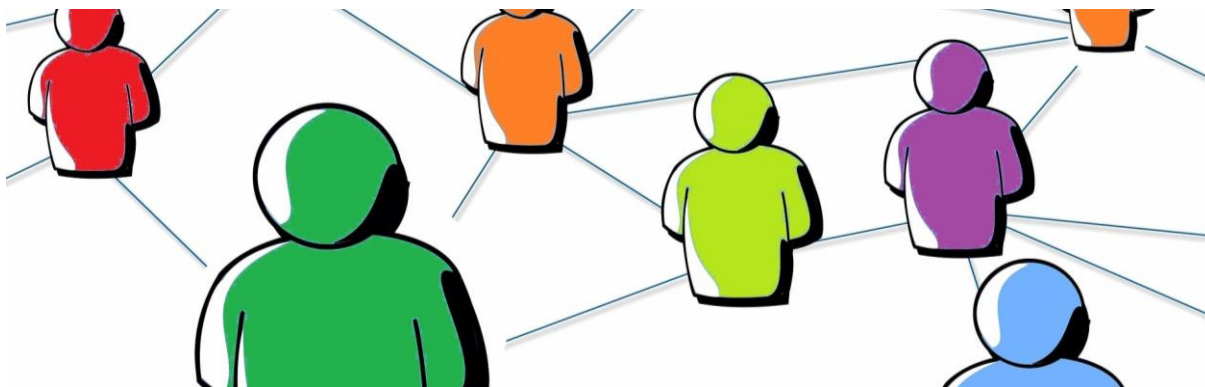


Arbeitsmarkt der Zukunft – eine Chance für soziale Organisationen?

Wie soziale Institutionen durch Mitwirkung und Lern- und Entwicklungsräume Zukunftskompetenzen fördern können

Von Judith Reichmuth



1. Der Arbeitsmarkt verändert sich – welche Chancen ergeben sich?

Wenn über die Zukunft der Arbeitswelt gesprochen wird, stehen häufig künstliche Intelligenz, Digitalisierung oder der Fachkräftemangel im Mittelpunkt. Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit den Auswirkungen dieser Entwicklungen auf Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft. Das World Economic Forum¹, die OECD² und der Kaufmännische Verband Schweiz³ kommen dabei trotz unterschiedlicher Schwerpunkte zu einem ähnlichen Schluss: Überfachliche Kompetenzen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Menschen sollen sich in einer sich rasch verändernden Arbeitswelt orientieren, Verantwortung übernehmen, mit Unsicherheit umgehen, gemeinsam Lösungen entwickeln und sich kontinuierlich weiterentwickeln können. Diese Kompetenzen sind nicht neu, aber sie werden immer wichtiger im Hinblick auf die dynamische und sich rasch wandelnde (Arbeits-)Welt. Doch **wo entstehen diese Kompetenzen, die sogenannten Future Skills?**

Soziale Institutionen begleiten Menschen täglich in Lern- und Entwicklungsprozessen. Sie schaffen Arbeitsmöglichkeiten, unterstützen persönliche Entwicklung und eröffnen Erfahrungsräume. Vielleicht lohnt es sich hier, den Wandel der Arbeitswelt nicht nur als neue Herausforderung oder gar (bindende) Vorgaben zu betrachten. Diese Situation und Anforderungen eröffnen auch eine Chance, den Auftrag der Arbeitsintegration weiterzudenken und weiterzuentwickeln. Denn während Anpassungen in Bildungs- oder Rahmenlehrpläne häufig mehrere

Jahre benötigen, um auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren, verfügen soziale Institutionen über Handlungsspielräume. Innerhalb bestehender Leistungsaufträge können sie neue Lernformen erproben und Erfahrungsräume schaffen, in denen Menschen Kompetenzen entwickeln, die über fachliches Wissen hinausgehen.

Aus dieser Perspektive verändert sich auch die Rolle der Arbeitsintegration. Sie bereitet Menschen nicht nur auf bestehende Anforderungen des Arbeitsmarktes vor. Sie kann gleichzeitig zu einem Ort werden, an dem Kompetenzen entstehen, die für die Arbeitswelt von morgen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

2. Future Skills – mehr als fachliches Wissen

Die eingangs erwähnten Studien unterscheiden sich zwar in ihrer Begrifflichkeit und ihren Schwerpunkten. Betrachtet man ihre Kernaussagen, entsteht jedoch ein erstaunlich einheitliches Bild. Im Mittelpunkt stehen Kompetenzen wie Selbstorganisation, Kommunikation, Zusammenarbeit, Problemlösungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Eigenverantwortung und der konstruktive Umgang mit Veränderungen. Diese sogenannten *Future Skills* werden als entscheidend angesehen, um den digitalen, ökologischen und gesellschaftlichen Wandel aktiv mitgestalten zu können. Interessant ist dabei weniger die Liste der Kompetenzen als ihre Gemeinsamkeit. Fast alle beschreiben Fähigkeiten, die sich nur begrenzt durch klassische Wissensvermittlung entwickeln

¹ World Economic Forum: (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum

² OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. OECD Publishing, Paris.

³ Kaufmännischer Verband Schweiz. (o. J.). *Future Skills*.

lassen. Selbstorganisation entsteht, wenn Menschen Verantwortung übernehmen dürfen.

Kommunikation entwickelt sich im Austausch mit anderen. Kooperationsfähigkeit wächst dort, wo gemeinsam Lösungen gesucht werden. Reflexionsfähigkeit entsteht durch Erfahrungen und deren gemeinsame Auswertung. Doch was bedeutet das für soziale Organisationen?

Brauchen wir künftig neue Bildungsinhalte – oder benötigen wir mehr Lern- und Entwicklungsräume, in denen Menschen diese Kompetenzen praktisch erleben und entwickeln können? Somit gelangen wir zu einer weiteren Frage:

3. Wie entstehen Zukunftskompetenzen?

Die Diskussion um Future Skills beantwortet vor allem die Frage, welche **Kompetenzen künftig wichtiger werden?** Weniger Aufmerksamkeit erhält jedoch die Frage, wie diese Kompetenzen entstehen. Hier setzt das Projekt **EmpowerAssist**⁴ von ARTISET an. Die Handlungsempfehlungen beschäftigen sich nicht in erster Linie mit einzelnen Kompetenzen, sondern mit den Bedingungen, unter denen Menschen lernen und sich entwickeln können. Erfahrungsorientiertes Lernen, Empowerment, Co-Produktion, Selbstregulation, inklusive Lernsettings sowie der Einbezug von Expertinnen und Experten aus Erfahrung bilden dabei zentrale Elemente. Im Mittelpunkt steht weniger die Vermittlung von Wissen als die Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen. Diese Überlegungen greifen einen Gedanken auf, der auch in der Erwachsenenbildung und Organisationsentwicklung zunehmend an Bedeutung gewinnt: Menschen entwickeln Kompetenzen vor allem dann, wenn sie Erfahrungen machen, Verantwortung übernehmen und ihre Erfahrungen gemeinsam reflektieren können. Das verändert den Blick auf Lernen. Wissen bleibt wichtig. Gleichzeitig gewinnen Erfahrungsräume an Bedeutung – Räume, in denen Menschen ausprobieren, Entscheidungen treffen, Fehler machen, Verantwortung übernehmen und gemeinsam Lösungen entwickeln können. Future Skills sind nicht nur als Bildungsauftrag zu verstehen, sondern ebenso als Gestaltungsauftrag für Organisationen. Wenn Kompetenzen vor allem durch Erfahrungen entstehen, **welche Erfahrungen ermöglichen soziale Institutionen ihren Klientinnen und Klienten im Arbeitsalltag?**

4. Bestehende Handlungsspielräume bewusst nutzen

Gerade Institutionen der Arbeitsintegration verfügen bereits heute über Möglichkeiten, solche

Erfahrungsräume zu gestalten. Die Invalidenversicherung beschreibt im Rahmen ihrer beruflichen Eingliederungsmassnahmen verschiedene Kompetenzbereiche, die gefördert werden sollen. Dazu gehören Sozialkompetenzen, Selbstkompetenzen und Methodenkompetenzen ebenso wie Belastbarkeit, Arbeitsorganisation oder Zusammenarbeit.

Auffallend ist dabei, dass die Ziele klar beschrieben sind, die konkrete Ausgestaltung jedoch weitgehend den Leistungserbringenden überlassen wird. Innerhalb der bestehenden Leistungsaufträge besteht ein Gestaltungsspielraum. Unterschiedlicheagogische und organisatorische Ansätze können zum gleichen Ziel beitragen. Vielleicht stellt sich künftig weniger die Frage, welche zusätzlichen Programme entwickelt werden müssen. Vielleicht lohnt es sich ebenso, bestehende Angebote daraufhin zu betrachten, welche Kompetenzen sie bereits heute fördern – und welche Möglichkeiten sich innerhalb der vorhandenen Handlungsspielräume noch eröffnen. Damit verschiebt sich der Blick von der Suche nach neuen Instrumenten hin zur bewussten Gestaltung bestehender Lern- und Entwicklungsräume.

5. Mitwirkung – mehr als Partizipation

Die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention hat in den vergangenen Jahren wichtige Entwicklungen angestoßen. Auch der Kanton Zürich stärkt mit den neuen Vorgaben zur Mitwirkung in Institutionen gemäss IFEG⁵ die Beteiligung von Menschen mit Behinderungen. Institutionen werden verpflichtet, Mitwirkungsorgane einzurichten und Menschen mit Behinderungen auf geeignete Weise auch in strategische Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Gleichzeitig hält der Kanton ausdrücklich fest, dass Mitwirkung als Chance zur Weiterentwicklung der Angebote verstanden werden soll. Diese Entwicklung ist aus menschenrechtlicher Sicht von grosser Bedeutung. Sie stärkt Selbstbestimmung, Teilhabe und die konsequente Umsetzung des Grundsatzes **«Nichts über uns ohne uns»**. **Welche Kompetenzen entwickeln Menschen, wenn sie mitwirken?**

Wer Anliegen aus der eigenen Lebenswelt formuliert, Anträge vorbereitet oder gemeinsam mit anderen nach Lösungen sucht, übt weit mehr als Beteiligung. Menschen lernen zuzuhören, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen vorzubereiten und gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Sie erleben Selbstwirksamkeit, reflektieren ihre Erfahrungen und gestalten ihre Umwelt aktiv mit.

⁴ EmpowerAssist: Artiset Schweiz

⁵ Kantonales Sozialamt Zürich: IFEG Wegleitung / Anhang Mitwirkung

Viele dieser Erfahrungen entsprechen erstaunlich genau den Kompetenzen, die in den aktuellen Future-Skills-Studien beschrieben werden.

Mitwirkung kann somit nicht nur als Instrument der Partizipation verstanden werden, sondern gleichzeitig als Lern- und Entwicklungsraum für Zukunftskompetenzen. Damit erhält Mitwirkung eine zusätzliche Bedeutung. Sie unterstützt nicht nur die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention oder der kantonalen Vorgaben, sondern eröffnet gleichzeitig Möglichkeiten, Menschen auf eine Arbeitswelt vorzubereiten, in der Selbstorganisation, Zusammenarbeit und Eigenverantwortung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

6. Selbstbestimmung als Kompetenzentwicklung

Ein ähnlicher Gedanke lässt sich auf das Thema Selbstbestimmung übertragen.

Selbstbestimmung wird häufig als Ziel beschrieben: Menschen sollen ihr Leben möglichst eigenständig gestalten und Entscheidungen über ihre Lebensbereiche treffen können. Dieses Verständnis bildet eine wichtige Grundlage der UN-Behindertenrechtskonvention und prägt zunehmend auch die Entwicklungen im Kanton Zürich.

Selbstbestimmung entwickelt sich nicht allein dadurch, dass Wahlmöglichkeiten vorhanden sind. Sie wächst dort, wo Menschen Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen, Erfahrungen sammeln und deren Auswirkungen reflektieren können. Selbstbestimmung ist damit nicht nur ein Ergebnis gelungener Unterstützung, sondern auch ein Lernprozess. Soziale Institutionen verfügen in der Regel über zahlreiche Möglichkeiten, solche Erfahrungen im Alltag zu ermöglichen. Kleine und grosse Entscheidungen, Projektverantwortung, Mitwirkung oder gemeinsame Gestaltung von Angeboten schaffen Situationen, in denen Selbstbestimmung praktisch erlebt werden kann. Neuere Ansätze der Arbeitsorganisation, beispielsweise Elemente der Soziokratie oder anderer partizipativer Organisationsformen, bieten dafür konkrete Werkzeuge. Rollen, Kreisstrukturen, partizipative Entscheidungsverfahren oder regelmässige Reflexionsformate schaffen Erfahrungsräume, in denen Menschen Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen und Zusammenarbeit aktiv gestalten können.

Soziale Organisationen können solche Räume gestalten, in denen Menschen Selbstbestimmung nicht nur erfahren, sondern Schritt für Schritt entwickeln. Mitwirkung wird damit nicht nur zu einem Beteiligungsinstrument, sondern zu einem Lern- und Entwicklungsraum. Denn die Veränderungen der Arbeitswelt betreffen nicht nur die Menschen, welche begleitet werden. Auch Fachmitarbeitende und Organisationen sind gefordert, ihre Kompetenzen und Angebote kontinuierlich weiterzuentwickeln und

sich auf neue Formen von Zusammenarbeit, Führung und Mitwirkung vorzubereiten.

7. Ressourcen gemeinsam entwickeln

Soziale Institutionen stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Steigende Anforderungen und begrenzte Ressourcen prägen vielerorts den Alltag. Häufig richtet sich der Blick deshalb auf die Frage, wie mit weniger Ressourcen weiterhin gute Qualität gewährleistet werden kann. Welchen Beitrag könnte hier Mitwirkung und Selbstbestimmung leisten? Anders gedacht, könnten sie auch eine Möglichkeit bieten, vorhandene Ressourcen breiter zu nutzen. Menschen mit Unterstützungsbedarf bringen Erfahrungen, Fähigkeiten, Ideen und Interessen mit, die in Organisationen häufig noch ungenutzt bleiben. Werden sie stärker in die Gestaltung von Angeboten, Projekten oder Entwicklungsprozessen einbezogen, entstehen neue Perspektiven, zusätzliche Kompetenzen und oftmals unerwartete Synergien.

Auch der zweite Arbeitsmarkt wird sich in den kommenden Jahren verändern. Während einfache Routinetätigkeiten zunehmend durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz ersetzt werden könnten, gewinnen soziale, kreative und kooperative Tätigkeiten an Bedeutung. Damit verändert sich auch die Frage, welche Rollen Menschen mit Unterstützungsbedarf künftig in Organisationen übernehmen können. Vielleicht besteht eine Chance darin, sie nicht ausschliesslich als Empfängerinnen und Empfänger von Unterstützung zu betrachten, sondern zunehmend auch als Mitgestaltende, Mitentwickelnde und Expertinnen und Experten in eigener Sache. Dort, wo Verantwortung geteilt wird, entstehen häufig neue Lerngelegenheiten – und gleichzeitig zusätzliche Ressourcen für die Organisation.

Mitwirkung wird damit nicht nur zu einem Beitrag für Selbstbestimmung oder Kompetenzentwicklung. Sie kann ebenso dazu beitragen, vorhandene Potenziale sichtbar zu machen, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen und Organisationen widerstandsfähiger und agiler gegenüber zukünftigen Veränderungen zu machen.

8. Eine Chance für die Arbeitsintegration

Die Diskussion um Future Skills eröffnet aus meiner Sicht eine spannende Perspektive für die Arbeitsintegration. Viele der Kompetenzen, die künftig an Bedeutung gewinnen, werden bereits heute im Rahmen arbeitsmarktklicher Massnahmen gefördert. Gleichzeitig eröffnen die bestehenden Vorgaben der Invalidenversicherung Handlungsspielräume, innerhalb derer Leistungserbringende unterschiedliche Lern- und Entwicklungsformen gestalten können. Der Auftrag von sozialen Institutionen verändert sich dabei nicht wesentlich, sondern wird mehr

ergänzt und ggf. erweitert. Neben der Vermittlung beruflicher Kompetenzen gewinnen zunehmend Lern- und Entwicklungsräume an Bedeutung. Mitwirkung, Selbstbestimmung und Kompetenzentwicklung erscheinen aus dieser Perspektive nicht mehr als voneinander getrennte Themen. Sie ergänzen sich. Eine Chance der Arbeitsintegration bestünde darin, vorhandene Handlungsspielräume bewusst zu nutzen und Menschen nicht nur auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten, sondern sie bei der Entwicklung jener Kompetenzen zu begleiten, die unsere Gesellschaft und Arbeitswelt künftig benötigen. Arbeitsintegration war schon immer Kompetenzentwicklung. Vielleicht lädt uns der Wandel der Arbeitswelt heute dazu ein, diesen Auftrag breiter zu verstehen: als Gestaltung von Lern- und Entwicklungsräumen, in denen Klientinnen und Klienten, Fachpersonen und Organisationen gemeinsam Zukunftskompetenzen entwickeln. Ich bin überzeugt, dass es sich lohnt, diese Fragen gemeinsam weiterzudenken – zwischen Leistungserbringenden, Auftraggebenden, Fachpersonen, Menschen mit Behinderungen und Bildungsinstitutionen.

Quellen und weiterführende Informationen

- World Economic Forum: 2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>. OECD = Organisation for Economic Co-operation and Development / Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.
- Kaufmännischer Verband Schweiz. (o. J.). *Future Skills*. Kaufmännischer Verband Schweiz.
- EmpowerAssist: <https://artiset.ch/de/ueber-uns/engagement/projekte/empowerassist>
- Artiset: Föderation der Dienstleister für Menschen mit Unterstützungsbedarf
- https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/soziales/leben-mit-behinderung/selbstbestimmung/ifeg-wegleitung/1_anhang-mitwirkung.pdf
- Bild: 6.000+ kostenlose Sozial und Social Media-Bilder - Pixabay