

# SOZIAL WIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

## Herausgegeben von der

Bundesarbeitsgemeinschaft der  
Freien Wohlfahrtspflege e.V.

### Beirat

Dr. Berthold Becher  
Prof. Dr. Jörg Dittmann  
Sandra Eischer  
Dr. Charlotte Giese  
Prof. Dr. Waltraud Grillitsch  
Prof. Dr. Klaus Grunwald  
Yvonne Hochsteiner  
Daniel Kiesel  
Prof. Helmut Kreidenweis  
Markus Krings  
Abraham Lehrer  
Prof. Dr. Julian Löhe  
Prof. Dr. Gabriele Moos  
Dr. Joachim Rock  
Prof. Dr. Monika Sagmeister  
Prof. Dr. Stefan Schick  
Evelin Schneyer  
Dr. Bernd Schubert  
Dr. Gerhard Timm  
Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt  
Prof. Dr. Jürgen Zerth

## Organisationsentwicklung

### Aus dem Inhalt

- |    |   |
|----|---|
| 7  | Von der Praxis zur Politik: Stärkung der Kommunikationskraft der Freien Wohlfahrtspflege<br>Evelin Schneyer   |
| 11 | Sieben Gründe für eine gute Zukunft der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege – der Sozialstaatsdebatte zum Trotz<br>Achim Meyer auf der Heyde <sup>11</sup> |
| 14 | Der Zweck heiligt die Mittel<br>Michael Opielka   |
| 17 | Kultur selbstverständlicher Freiwilligkeit<br>Alexandra Hoorn   |
| 20 | Die Freie Wohlfahrtspflege in Österreich<br>Yvonne Hochsteiner  |
| 23 | Krisenmanagement in Sozialunternehmen<br>Brigitta Zierer  |
| 27 | Wandel aktiv gestalten: Strategien für dynamische Zeiten<br>Cornelia M. Enger und Elisabeth Striehn   |
| 30 | Wirkung verstehen: Warum das DRK verstärkt auf qualitative Methoden setzt<br>Kira Schubert  |
| 33 | Transformation von Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege<br>Carsten Effert und Lea Rossi   |
| 36 | Diakonie Hessen: Ein Landesverband in der Transformation<br>Stephanie Silber  |
| 38 | Krankheitstage in Deutschland – ein Problem?!<br>Alexander Mislin   |
| 41 | Fachkräftelücken als sozialstaatliche Bewährungsprobe<br>Mario Müller   |

# SOZIAL WIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

## Von der Praxis zur Politik: Stärkung der Kommunikationskraft der Freien Wohlfahrtspflege

Evelin Schneyer

7

## Sieben Gründe für eine gute Zukunft der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege – der Sozialstaatsdebatte zum Trotz

Achim Meyer auf der Heyde

11

## Der Zweck heiligt die Mittel

Michael Opielka

14

## Freiwilligendienste in der Mitte der Gesellschaft durch ein Recht auf einen Freiwilligendienst und gesellschaftliche Wertschätzung

Alexandra Hoorn

17

## Die Freie Wohlfahrtspflege in Österreich

Yvonne Hochsteiner

20

## Krisenmanagement in Sozialunternehmen

Brigitta Zierer

23

## Wandel aktiv gestalten: Strategien für dynamische Zeiten

Cornelia M. Enger und Elisabeth Striehn

27

## Wirkung verstehen: Warum das DRK verstärkt auf qualitative Methoden setzt

Kira Schubert

30

## Transformation von Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege

Carsten Effert und Lea Rossi

33

## Diakonie Hessen: Ein Landesverband in der Transformation

Stephanie Silber

36

## Krankheitstage in Deutschland – ein Problem?!

Alexander Mislin

38

## Fachkräftelücken als sozialstaatliche Bewährungsprobe

Mario Müller

41

## Zum Inhalt

### Organisationskommunikation | Von der Praxis zur Politik: Stärkung der Kommunikationskraft der Freien Wohlfahrtspflege

Seite 7

Die Freie Wohlfahrtspflege nimmt im Sozialstaat eine Doppelrolle ein: Sie wirkt als kooperierende Mitgestalterin und zugleich als Anwältin benachteiligter Gruppen. Evelin Schneyer zeigt, wie sie unter veränderten medialen Bedingungen Interessenvertretung und Kommunikation wirksam gestalten kann.

### Wohlfahrtspflege und Sozialstaat | Sieben Gründe für eine gute Zukunft der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege – der Sozialstaatsdebatte zum Trotz

Seite 11

In Zeiten knapper öffentlicher Kassen werden erneut Stimmen laut, die Kürzungen im Sozialbereich fordern, um Wirtschaft und Verteidigung zu stärken. Dadurch gerät auch die Finanzierung und politische Rolle der freien Wohlfahrtspflege in die Diskussion. Achim Meyer auf der Heyde hebt angesichts der aktuellen politischen Diskussion gute Gründe für die Freie Wohlfahrt hervor zuversichtlich in die Zukunft zu blicken.

### Gestaltungsprinzipien | Der Zweck heiligt die Mittel – Zum Aufstieg des Finalprinzips in sozialpolitischen Reformen

Seite 14

Michael Opielka beleuchtet die Rolle der Freien Wohlfahrt als unverzichtbaren Akteur in der Gestaltung eines zukunftsfähigen Sozialstaats. Dabei zeigt er, welche Bedeutung ihr im Wandel vom Kausal- zum Finalprinzip zukommt.

### Wohlfahrtspflege in Österreich | Die Freie Wohlfahrtspflege in Österreich

Seite 20

In Österreich steht die Freie Wohlfahrtspflege nur vor einer Effizienzkrise, sondern auch vor einer strukturellen Steuerungs- und Finanzierungsfrage. Yvonne Hochsteiner zeigt: Steigende Bedarfe treffen auf ein System öffentlicher Finanzierung, das kurzfristig und zunehmend wettbewerblich organisiert ist – mit erheblichen Folgen für Qualität, Arbeitsbedingungen und Versorgungssicherheit.

### Hinweis der Redaktion

Auf eine gendergerechte Sprache zu achten, finden wir gerade im Bereich der Sozialen Arbeit wichtig. Daher verwenden wir in der Regel den Doppelpunkt, um zum Ausdruck zu bringen, dass wir alle Menschen einschließen, ganz gleich, wie sie sich selbst verstehen oder gesehen werden möchten. Im Einzelfall ist es jedoch sinnvoll, aus sprachlichen oder redaktionellen Gründen von dieser Schreibweise abzuweichen. Damit ist keine Einschränkung unseres Anspruchs auf Gendergerechtigkeit verbunden.

Beiträge können auch kurzfristig aus redaktionellen oder organisatorischen Gründen verschoben oder gekürzt werden.

Die Redaktion

## HERAUSGEBER

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V.  
Geschäftsstelle Berlin  
Caroline-Michaelis-Straße 1, 10115 Berlin  
Telefon 030 24089-0 | Fax 030 24089-134  
E-Mail: info@bag-wohlfahrt.de | Internet: www.bagfw.de

## BEIRAT

Dr. Berthold Becher, Beratung und Publizistik, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Sandra Eischer, bhz Stuttgart e.V.; Dr. Charlotte Giese, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Waltraud Grillitsch, FH Kärnten, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Yvonne Hochsteiner, Sozialwirtschaft Österreich, Wien; Daniel Kiesel, Katholische Jugendfürsorge Augsburg e. V.; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Markus Krings, In der Gemeinde leben gGmbH; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.; Prof. Dr. Julian Löhe, Fachhochschule Münster; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Dr. Joachim Rock, Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht, Stuttgart; Evelin Schneyer, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW); Dr. Bernd Schubert; Dr. Gerhard Timm, Berlin; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e. V., Stuttgart; Prof. Dr. Jürgen Zerth, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

## SCHRIFTFLEITUNG

Sabine Pohl  
E-Mail: sw@nomos-journals.de | www.sozialwirtschaft.nomos.de

## IMPRESSUM

### SOZIALWIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in  
sozialen Unternehmungen  
ISSN 1613-0707

### Manuskripte und andere Einsendungen:

Alle Einsendungen sind per E-Mail an die Redaktion zu richten. Es besteht keine Haftung für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigefügt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss in Textform erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt die Autorin/der Autor der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG an ihrem/seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zur deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht der Autorin/des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt. Eine eventuelle, dem einzelnen Beitrag oder der jeweiligen Ausgabe beigefügte Creative Commons-Lizenz hat im Zweifel Vorrang. Zum Urheberrecht vgl. auch die allgemeinen Hinweise unter [www.nomos.de/urheberrecht](http://www.nomos.de/urheberrecht). Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

### Urheber- und Verlagsrechte:

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, soweit sie vom Einsendenden oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der urheberrechtliche Schutz gilt auch im Hinblick auf Datenbanken und ähnliche Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes oder über die Grenzen einer eventuellen, für diesen Teil anwendbaren Creative Commons-Lizenz hinaus ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Der Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

### Anzeigen:

Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG  
Media Sales  
Dr. Jiri Pavelka  
Wilhelmstraße 9  
80801 München

### Media-Sales:

Tel. (089) 381 89-687  
[mediasales@beck.de](mailto:mediasales@beck.de)

### Verlag und Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestr. 3-5  
76530 Baden-Baden  
Telefon: 07221/2104-0  
Telefax 07221/2104-899  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

### Geschäftsführer: Thomas Gottlöber

HRA 200026, Mannheim

### Sparkasse Baden-Baden Gaggenau:

IBAN DE05662500300005002266  
(BIC SOLADES1BAD)

### Erscheinungsweise: zweimonatlich

### Preise:

Individualkunden: Jahresabo € 154,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Institutionen: Jahresabo € 289,- inkl. digitaler Mehrplatzlizenz. Der Digitalzugang wird in der Nomos eLibrary bereitgestellt. Einzelheft: € 37,-; Die Abopreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 25,-/Ausland € 37,50) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 3,50; Die Rechnungsstellung erfolgt nach Erscheinen des ersten Heftes des Jahrgangs. Bestellungen über jede Buchhandlung und beim Verlag.

### Kundenservice:

Telefon: +49-7221-2104-222

E-Mail: [service@nomos.de](mailto:service@nomos.de)

Hier erhalten Sie unter Angabe Ihrer Abo-Nummer auch die Zugangsdaten für die Online-Nutzung.

### Kündigung:

Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum Kalenderjahresende.

### Adressenänderungen:

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an.

Hinweis gemäß Art. 21 Abs. 1 DSGVO: Bei Anschriftenänderung kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeauftrag gestellt ist. Hiergegen kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft Widerspruch bei der Post AG eingelegt werden.

# Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT *aktuell*

Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT *aktuell* unterrichtet alle zwei Wochen schnell und kompakt über neue Entwicklungen in der Sozialwirtschaft. Im Mittelpunkt stehen Informationen und Kommentare zu politischen, fachlichen, rechtlichen und steuerlichen Trends. Neben kurzen Fachbeiträgen informieren Kurzmeldungen, Unternehmensnachrichten, Tipps, Personalien und Terminhinweise.

Leserinnen und Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende in Aus- und Weiterbildung.

Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT *aktuell* wird herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Das Jahresabonnement des Informationsdienstes SOZIALWIRTSCHAFT *aktuell* kostet 154,- Euro.

### Probehefte und Bestellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3-5  
76530 Baden-Baden,  
Tel.: +49 (0) 7221 2104-222  
E-Mail: [service@nomos.de](mailto:service@nomos.de)  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)





Liebe Leserinnen und Leser,

82 Prozent. So groß ist der Anteil der Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege, die davon ausgehen, ihre sozialen Angebote künftig einschränken oder gar einstellen zu müssen (BAGFW-Umfrage, 25.02.2026). Die Sozialstaatsdebatte hat sich in den vergangenen Monaten spürbar zugespitzt. In ihr finden sich nicht nur Fakten, sondern auch vereinfachende Mythen, wie der bald unfinanzierbare Sozialstaat. Die Zahlen zeichnen ein anderes Bild: Zwischen 2009 und 2019 sind die inflationsbereinigten Sozialausgaben in Deutschland nahezu im Gleichschritt mit dem Bruttoinlandsprodukt gewachsen (IMK, Hans-Böckler-Stiftung, 16.10.2025).

In dieser Ausgabe zum Thema „Freie Wohlfahrtspflege in der Sozialstaatsdebatte“ geht es um weit mehr als Zahlen – es geht um Zukunftsfähigkeit und Handlungsspielräume trotz eng gewordener Rahmenbedingungen. Wie entscheidend dabei kommunikative Wirkungskraft, Selbstverständnis und gesellschaftliche Rolle der Freien Wohlfahrtspflege sind, lesen Sie auf den Seiten 7 und 11. Der Blick nach Österreich zeigt, dass dort Steuerungs- und Finanzierungsfragen im Fokus stehen – eine Debatte, die Impulse bietet (S. 20).

Der wachsende Veränderungsdruck in der Sozialwirtschaft fordert Transformation und Resilienz – Themen, denen die Beiträge auf den Seiten 23 und 33 nachgehen. Welche Strategien dabei greifen und wie Wandel gelingt, verdeutlichen zwei Praxisbeispiele: Partizipative Organisationsentwicklung in der Jugendhilfe (S. 27) und ein Transformationsprozess der Diakonie Hessen (S.36). Ein weiterer Beitrag beleuchtet, wie Freiwilligendienste selbstverständlich in unser gesellschaftliches Engagement hineinwachsen können (S.17).

Ich wünsche Ihnen beim Lesen neue Einsichten, Inspiration – und vielleicht den Anstoß, mit kleinen, konsequenten Schritten große Wirkung in Ihrer Organisation anzustoßen.

Ihre

*Sabine Pohl*

# Umfassendes Grundwissen für die Bedürfnisse der Sozialwirtschaft




## Rechtliche und steuerliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft

Von RA Prof. Dr. Stefan Schick, FAS<sub>teu</sub>erR,  
RA Dr. Markus Beckers, FA<sub>Arb</sub>R und RA Georg Schaudt  
*2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2026, ca. 230 S.,  
brosch., ca. 24,90 €*  
ISBN 978-3-7560-0840-7  
E-Book 978-3-7489-1588-1  
(Studienkurs Sozialwirtschaft)  
Erscheint ca. Juli 2026

Der Band wendet sich vor allem an Studierende betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Studiengänge mit sozialwirtschaftlichem Bezug. Die Teilabschnitte sind in sich abgeschlossen und voneinander unabhängig. Das Lehrbuch gibt einen Kurzüberblick über das Vertrags- und Betreuungsrecht, stellt die für die Sozialwirtschaft wesentlichen arbeitsrechtlichen Grund-

lagen dar und enthält einen Überblick über das in der Sozialwirtschaft relevante Organisationsrecht. Ein Schwerpunkt liegt auf dem Gemeinnützigkeitsrecht, das vertieft dargestellt wird. Zudem gibt das Buch einen Überblick über die umsatzsteuerlichen Grundlagen und die umsatzsteuerlichen Besonderheiten in der Sozialwirtschaft.

Digital verfügbar auf  [inlibra.com](https://www.inlibra.com)

Bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter [nomos-shop.de](https://www.nomos-shop.de) | Kundenservice +49 7221 2104-222 | [service@nomos.de](mailto:service@nomos.de)  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer

# Von der Praxis zur Politik: Stärkung der Kommunikationskraft der Freien Wohlfahrtspflege

VON EVELIN SCHNEYER



@dirk hasskarl\_fotografie\_hasskarl.de

Sozialmanagerin (M.A.)  
Geschäftsführerin der  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien  
Wohlfahrtspflege e.V. (BAGFW)

Die Freie Wohlfahrtspflege (FW) nimmt eine integrierte Rolle im deutschen Sozialstaat ein. Sie kooperiert mit Politik und Verwaltung, übt subsidiäre Gestaltungsspielräume aus und fungiert zugleich als Sozialanwältin für benachteiligte Gruppen. Ein zentrales Spannungsfeld besteht darin, gleichzeitig Sozialunternehmerin zu sein und als „Stimme des Sozialen“ in Führungszeichen aufzutreten. Aktuell beeinflusst die Debatte über die Kosten des Sozialstaats die Arbeit der FW. Der Beitrag beschreibt die Möglichkeiten der Interessenvermittlung und -vertretung der FW und stellt die politische Kommunikation unter Berücksichtigung veränderter Medien- und Kommunikationslogiken dar.

## Die Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland

In der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) arbeiten die Spitzenverbände der FW (Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Der Paritätische Gesamtverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie Deutschland, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland) gemeinsam daran, soziale Arbeit durch Initiativen und sozialpolitische Aktivitäten zu sichern und weiterzuentwickeln. Die Spitzenverbände sind föderal strukturiert, ihre Gliederungen auf Kommunal- und Landesebene sowie Mitgliedsorganisationen sind überwiegend rechtlich selbstständig. Bundesweit gibt es rund 125.000 Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege.

Ca. 2 Millionen Mitarbeitende arbeiten hauptamtlich, zusätzlich engagieren sich etwa 3 Millionen Menschen ehrenamtlich. (BAGFW, 2020)

### Herausforderungen in der Debatte um die Finanzierung des Sozialstaats und den Einfluss der Freien Wohlfahrtspflege

Die Freie Wohlfahrtspflege nimmt im Sozialstaat eine dreifache Rolle wahr: 1. Sie ist Anbieterin sozialer Dienstleistungen und arbeitet als Unternehmerin auf Märkten, die durch staatliche Sozialpolitik ermöglicht werden. 2. Sie übernimmt die anwaltschaftliche Vertretung für ihre Klient:innen und 3. fungiert sie als Gestalterin des Sozialstaates. Diese Rollen gilt es kommunikativ so zusammenzuführen, dass Politikentscheidende von der Wirksamkeit und Bedeutung

der FW überzeugt werden. Dafür ist ein fokussierter Blick auf die jeweiligen Rollen unerlässlich:

## *Anbieterin sozialer Dienstleistungen*

Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts bestand ein enges Zusammenwirken von Staat und freier Wohlfahrtspflege, geprägt durch wechselseitige Abhängigkeiten und oft als „Wohlfahrtskorporatismus“ bezeichnet. Bis heute sieht sich die FW mit der Kritik konfrontiert, als Erfüllungsgehilfe der öffentlichen Hand zu fungieren und staatsnah sowie neokorporatistisch mit der Staatstätigkeit vernetzt zu sein. Dabei hat sich das Verhältnis hin zu einem Wohlfahrtsmarkt verschoben, nachdem der Staat auch gewinnorientierten Akteuren das Feld geöffnet hat. In diesem Umfeld wandelte sich das Verhältnis zwischen Staat und Drittem Sektor mehr zu einem Auftragnehmer-Auftraggeber-Modell (Wendt, R., 2014, S. 64). Die Finanzierung der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege erfolgt überwiegend über öffentliche Mittel, und sie übernimmt große Teile der Daseinsvorsorge. Dabei wird der Finanzierungsaspekt oft stärker gewichtet als das von Verbänden

terung von Geschäftsfeldern oder Machterweiterung gesehen. In einer Situation, in der Politik und Öffentlichkeit Wohlwollen gegenüber frei-gemeinnützigen Organisationen nicht mehr automatisch vorausgesetzt wird, braucht es mehr Transparenz über Ziele, Mittel und Interessenkonstellationen (Cremer, G., 2014, S. 80 ff.). Das Forschungsprojekt DemSoz zeigt auf, dass Wohlfahrtsverbände eine zentrale Rolle in der politischen Einflussnahme sozialer Reformprozesse spielen und das Wissen sowie die Erfahrungen von Nutzer:innen und Fachkräften systematisch als Argumentationsgrundlage und politische Ressource nutzen können (Leiber, S. / Leitner, S. 2026).

## *Gestalterin des Sozialstaates*

Die FW steht aktuell vor der Herausforderung, als gestaltende Kraft im Wandel des Sozialstaats wahrgenommen zu werden, statt nur als Randfigur in Debatten über Haushaltskürzungen. Derzeit dominiert medial die Auffassung, dass eine Stärkung des Sozialstaates primär durch Sparmaßnahmen erreichbar sei. Ein prominentes Beispiel ist die Aussage von Bundeskanzler Friedrich Merz, wonach der Sozialstaat „mit dem, was

Aufgabe zu legitimieren (Kuhlmann, J., 2022). Gemeinsam kann die FW klärend wirken, indem sie Narrative öffentlich hinterfragt und eigene Deutungen des Wohlfahrtsstaats anbietet.

## **Interessenvertretung und Politikkommunikation im Wandel**

In der Politikwissenschaft wird meist von Interessenvertretung als dem „Transport“ von Informationen gesprochen. Demgegenüber betont der Begriff der Interessenvermittlung einen komplexen, sinnstiftenden Prozess sozialer Konstruktion. Der Wandel der Interessenvermittlung in Deutschland und Europa lässt sich durch drei Hauptdynamiken beschreiben: Erstens schwächer werdende feste Mitgliederstrukturen, zweitens wachsende Konkurrenz durch eine breitere Palette von Akteuren der Interessenvermittlung, drittens eine politische Steuerung, die sich vermehrt auf Governance mit dezentralisierten, mehrschichtigen Entscheidungsprozessen verlagert. Politische Entscheidungen dehnen sich sowohl vertikal von Nationalstaaten über Europa bis zur globalen Ebene aus als auch horizontal in Netzwerke vielfältiger Akteure hinein, sodass Regierung und Parlament nicht mehr der alleinige Fokus bleiben (Donges, P., 2021, S. 38 ff.). Entscheidend für die politische Kommunikation ist zudem die Zunahme der Bedeutung der Medien. In der heutigen Mediengesellschaft erhöhen neue Medien die Vermittlungsleistung und die Geschwindigkeit informationeller Prozesse, Medien sind zu unverzichtbaren Akteuren politischer Kommunikation geworden. Ohne Medienpräsenz erreichen Interessenvertretungen ihre Ziele weder in Gesellschaft noch im politischen System. Die Bedeutung der Medien variiert jedoch je nach Gruppe. Organisationen, die stark im politischen System verankert sind und auf etablierte Netzwerke zurückgreifen können, müssen weniger investieren und eine zu starke Medienpräsenz kann sogar kontraproduktiv sein, wenn dadurch zu viel Sichtbarkeit entsteht (Speth, R., 2021, S. 116). Seit der Jahrtausendwende hat sich politische Kommunikation stärker marketingorientiert entwickelt. Kampagnenkommunikation für Interessengruppen verwendet Marketing-Methoden, um Themen gezielter zu formen und zu verbreiten (Speth, R., 2021, S. 117).

## **Die Stellungnahmen der BAGFW zu gesetzlichen oder politischen Vorhaben werden in verschiedenen Phasen des Gesetzgebungsprozesses eingebracht und verbinden Praxisfelder der Wohlfahrt mit politischen Entscheidungen**

getragene unternehmerische Risiko, das mit unzureichender und unsicherer Finanzierung verbunden ist (vgl. Klug, W., 1996).

## *Anwaltschaftliche Interessenvertretung*

Die anwaltschaftliche Vertretung ist wirkungsvoll und wichtig für die FW, geht aber mit Hürden einher. Die anwaltschaftliche Lobbyarbeit und die unternehmerische Interessenvertretung lassen sich kaum trennen. Forderungen nach zusätzlichen Leistungen stützen sich auf legitime sozialpolitische Ziele, werden aber oft von Politik, Leistungsträgern und Medien als Eigeninteresse zur Erwei-

wir volkswirtschaftlich leisten, nicht mehr finanzierbar“ sei (Deutschlandfunk, 2024). Zugleich zeigen Analysen, etwa der Hans-Böckler-Stiftung, dass der Staat weder besonders groß ist noch seine Ausgaben in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich gestiegen sind, dennoch bleibt in öffentlichen Debatten das Bild eines massiv gewachsenen Sozialstaats präsent (vgl. Dullien, S./ Rietzler, K., 2024).

Narrationen formen Werturteile und Identitäten in Bezug auf den Staat. Erzählungen, die den Staat als Problemlöser darstellen, können die Politik- und Gesellschaftsbildung dahin beeinflussen, Sozialpolitik als zentrale staatliche

## Praktische Kommunikations- und Vermittlungsstrategien der Freien Wohlfahrtspflege durch die Stimme der BAGFW

Die FW vermittelt ihre Themen als einheitliche Stimme über die BAGFW an die Zielgruppe der Fachpolitiker:innen über etablierte Kanäle und Formate. Kernbestandteile sind Stellungnahmen und Positionspapiere, Direktgespräche mit Politiker:innen, Stellungnahmen zu Gesetzesanhörungen sowie die Bereitstellung von Expert:innen, etwa durch Mitwirkungen in Beiräten oder bei Fachveranstaltungen. Ergänzend kommen parlamentarische Veranstaltungsformen und fachliche Stellungnahmen zu relevanten Gesetzesvorhaben zum Einsatz. Die Themen decken die gesamte Bandbreite ab.

Eine Untersuchung zu öffentlichen Anhörungen im Ausschuss für Arbeit und Soziales über die Wahlperioden 18 und 19 (2014–2017/2017–2021) analysierte 36 Bundesregierung-Gesetzesentwürfe, zu denen öffentliche Anhörungen stattfanden und an denen Wohlfahrts- und Sozialverbände teilnahmen. Sie kam zu dem Befund, dass Art und Umfang der Beteiligung sowie der Erfolg bei der Durchsetzung politischer Ziele von Interessenorganisationen schwer objektiv messbar sind. Um Beteiligung im Ministerium zuverlässig zu erfassen, wäre für jede Gesetzesinitiative eine qualitative Studie nötig, die mündliche und schriftliche Einflussversuche der Interessenorganisationen analysiert (Leitner S./ Schäfer S., 2022, S. 22).

Die Stellungnahmen der BAGFW zu gesetzlichen oder politischen Vorhaben werden in verschiedenen Phasen des Gesetzgebungsprozesses eingebracht und verbinden Praxisfelder der Wohlfahrt mit politischen Entscheidungen. Die Positionen spiegeln dabei die Expertise der sechs Mitgliedsverbände wider und werden in den Fachausschüssen gebündelt. Dank der Gremienstrukturen ist diese Form der Interessenvertretung eingeübt und wirksam.

Das Ausbaupotenzial liegt vor allem darin, Fachthemen mithilfe digitaler Medien und gemeinsamer Kampagnen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Dabei sollten lange, fachsprachliche Stellungnahmen in kurze, verständliche Botschaften übersetzt werden. Neben aktuellen Fachthemen zu Gesetzesvorhaben bieten

übergreifende sozialpolitische Themen die Chance, Narrative der Freien Wohlfahrtspflege, des Sozialstaats und der Zivilgesellschaft positiv zu beeinflussen. Künftig gilt es, die gemeinsam geübte Fachkommunikation auch auf übergreifende Bereiche zu übertragen. Bei aller Unterschiedlichkeit der Verbände gibt es zentrale argumentative Eckpunkte, die die Bedeutung der Wohlfahrtspflege betonen. Dies wird in verschiedenen Positionen der BAGFW deutlich. In den „Fünf Impulsen zur Bundestagswahl

Gemeinschaften, Entwicklung, Bildung, Kultur, Gesundheit, Verbraucherschutz, Jugend, Soziales und Gewerkschaften sind vier der sechs Verbände vertreten. Die BAGFW hat zudem das Bündnis für Gemeinnützigkeit mitbegründet und dort die Dachverbände unterschiedlicher Bereiche der Zivilgesellschaft zusammengeführt. Im Netzwerk arbeitet die BAGFW mit den Landesligen und den Landesarbeitsgemeinschaften zusammen, die als starke Multiplikator:innen wirken können.

## Es gilt die positiven Effekte der FW gegenüber dem Narrativ eines teuren Wohlfahrtswesens herauszuarbeiten.

(BAGFW, 2025)“ sind es Themen wie das Subsidiaritätsprinzip, die Gemeinnützigkeit, die nachhaltige Finanzierung, Klimaschutz und Klimaanpassung sowie die Stärkung der Demokratie und Zivilgesellschaft, die die positiven Effekte der FW gegenüber dem Narrativ eines teuren Wohlfahrtswesens herausarbeiten. Weitere Themen, die Chancen darstellen, um gemeinsam als soziale Stimme die Wirkung der FW zu steigern, sind Krisenresilienz, Zugangsgerechtigkeit und Inklusion, Prävention statt Kostenträgerlast, aber auch Themen wie Fachkräftesicherung und Digitalisierung.

## Die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation

Der anhaltende Digitalisierungstrend erweitert die politische Einflussnahme verschiedener Interessengruppen signifikant. Während etablierte Verbände eher vorsichtig agieren, nutzen jüngere oder am Rand des politischen Zentrums operierende Gruppen digitale Instrumente intensiver, insbesondere Umwelt- und Tierschutzorganisationen. In der Startphase politischer Information setzen Gruppen gezielt auf Social Media, um Sichtbarkeit zu erzeugen, Debatten zu

## Neben der Zusammenarbeit in der BAGFW ist daher die Mitwirkung in Bündnissen gemeinsam oder einzelverbandlich eine Verstärkung der politischen Kommunikation.

### Mitwirkung in Bündnissen

Für politische und staatliche Akteure gibt es zunehmend mehr Ansprechpersonen mit unterschiedlichen Handlungslogiken und Kommunikationskulturen. Neben der Zusammenarbeit in der BAGFW ist daher die Mitwirkung in Bündnissen gemeinsam oder einzelverbandlich eine Verstärkung der politischen Kommunikation. So wirken die Wohlfahrtsverbände z.B. in einem breiten Bündnis aus rund 150 Mitgliedsorganisationen aus Umwelt, religiösen

prägen und eine Agenda zu setzen. Soziale Netzwerke dienen Mobilisierung, Unterstützungserhöhung und Aufforderung zu konkreten Aktionen, während sie zugleich die öffentliche Meinung und Medienberichterstattung beeinflussen (Speth, R., 2021, S. 118 ff.). Die Verschmelzung der Mediensysteme über Smartphones führt dazu, dass auch früher unterrepräsentierte Akteure – etwa Randgruppierungen oder neue Parteien – soziale Netzwerke nutzen, um Reichweite zu gewinnen (Speth, R., 2021, S. 120 f.).

Die sechs großen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland setzen digitale Medien unterschiedlich ein. Das Potenzial liegt in einer gemeinsamen Kommunikation über die BAGFW, die bisher nur auf LinkedIn vertreten ist. Insbesondere könnten die Botschaften zur öffentlichen Wahrnehmung der Freien Wohlfahrtspflege gestärkt und deren Relevanz umfassender vermittelt werden. Gemeinsame Versuche zeigen

tungen, als sozialwirtschaftliche Unternehmerin sowie als gestaltende Kraft im Wandel des Sozialstaats. Gleichzeitig wird sie in der Öffentlichkeit oft als Kostenfaktor wahrgenommen. Die FW hat über die BAGFW die Chance, sich stärker als aktive Gestalterin zu positionieren und ihre Rolle durch klare Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und gemeinsame Auftritte sichtbar zu machen. Neben der klassischen Interes-

Donges, P. (2021) Politische Interessenvertretung und -Vermittlung in Deutschland und Europa. In: Röttger, U./Donges, P./Zerfaß, A. (Hg.). Handbuch Public Affairs, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-46

Dullien, S./ Rietzler, K. (2024): Die Mär vom ungebremst wachsenden deutschen Sozialstaat. IMK Kommentar Nr. 11. [https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-008801/p\\_imk\\_kommentar\\_11\\_2024.pdf](https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-008801/p_imk_kommentar_11_2024.pdf) (Abfrage: 03.12.2025)

Klenk, T./Einhaus, M. (2024) Brauchen wir ein neues Modell der Subsidiarität? VM Verwaltung & Management, Band 30, Heft 6, S. 251-260

Klug, W. (1996) Wohlfahrtsverbände als „freie“ Unternehmer im Sozialstaat? – Soziale Einrichtungen zwischen marktwirtschaftlichen und sozialstaatlichen Erfordernissen, FES Digitale Bibliothek. <https://library.fes.de/fulltext/asfo/00694003.htm> (Abfrage: 01.12.2025)

Kuhlmann, J. (2022) Vom Problem zur Lösung? – Narrative Konstruktionen des Wohlfahrtsstaats und ihre Dynamiken in der Bundesrepublik Deutschland. Ethik und Gesellschaft 2022/2 <https://ethik-und-gesellschaft.de/ojs/index.php/eug/article/view/918/1127> (Abfrage: 03.12.2025)

Leiber, S./Leitner, S. (2026) Wohlfahrtsverbände als politische Akteure: Drei Empfehlungen. Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialforschung (DIFIS). <https://difis.org/blog/wohlfahrtsverbaende-als-politische-akteure-drei-empfehlungen-188> (Abfrage: 12.02.2026)

Leitner, S./Schäfer, S. (2022) Die Vertretung von sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen im Gesetzgebungsprozess. WSI Mitteilungen 2022/1. S. 20-28. [file:///C:/Users/Evelin.Schneyer/Desktop/Artikel\\_Sozialwirtschaft/10.5771\\_0342-300X-2022-1-20.pdf](file:///C:/Users/Evelin.Schneyer/Desktop/Artikel_Sozialwirtschaft/10.5771_0342-300X-2022-1-20.pdf) (Abfrage: 01.12.2025)

Speth, R. (2021) Ziele und Notwendigkeit von Public Affairs aus Sicht von Interessengruppen. In: Röttger, U./Donges, P./Zerfaß, A. (Hg.). Handbuch Public Affairs, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 109-122

Wendt, R. (2014) Die Evolution der Wohlfahrtspflege. Ihr Herkommen und ihre Institutionalisierung. In: Wendt, W. R. (Hg.). Sorgen für Wohlfahrt, Baden-Baden: Nomos, S. 37-78

## Neben der klassischen Interessenvertretung eröffnet eine koordinierte, politische BAGFW-Kommunikation zu gesellschaftlich relevanten Themen die Einflussnahme der FW auf politische Entscheidungen durch verstärkte positive Öffentlichkeitsbeachtung.

Wirkung. So startete Ende 2024 die Social-Media-Kampagne „Gemeinsam Stark“, um das Bewusstsein für die Freie Wohlfahrtspflege zu stärken, Angebote

senvertretung eröffnet eine koordinierte, politische BAGFW-Kommunikation zu gesellschaftlich relevanten und übergreifenden Themen die Einflussnahme der FW auf politische Entscheidungen.

Identifizierte gesellschaftlich relevante Themen sollen gemeinsam visuell und digital intensiver der Öffentlichkeit vermittelt werden, um den politischen Handlungsdruck zu verstärken. Dabei können Mitarbeitende in den Einrichtungen und Diensten, Ehrenamtliche der FW sowie Bündnispartner:innen als Multiplikator:innen genutzt werden.



Freie WOHLFAHRT

Die Freie Wohlfahrtspflege hilft Kindern, Alten, Familien, Alleinerziehenden, Kranken, Menschen mit Behinderung, Geflüchteten, Obdachlosen – kurz: allen, die Hilfe brauchen.

Freie Wohlfahrtspflege

sichtbar zu machen und deren Beitrag für benachteiligte Menschen und die soziale Infrastruktur hervorzuheben.

Darüber hinaus boten bereits zahlreiche Anlässe und Formate (z. B. Aktionswochen der Migrationsberatungen, Online-Umfragen zur Finanzierung der Sozialen Arbeit, Altenpflege-Messe, das ESF-Rückenwindprogramm, die Wohlfahrtsmarken u.v.m.) die Möglichkeit zur gemeinsamen digitalen Kommunikation.

### Ausblick und Fazit

Die Freie Wohlfahrtspflege agiert dreifach: als Anbieterin sozialer Dienstleis-

### Literatur

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW). (2020). Zahlen und Fakten Freie Wohlfahrtspflege – Kurzfassung. [https://www.bagfw.de/fileadmin/user\\_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/Statistik\\_2020/Zahlen\\_Fakten\\_FW\\_Kurzfassung.pdf](https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/Statistik_2020/Zahlen_Fakten_FW_Kurzfassung.pdf) (Abfrage: 03.12.2025)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW). (2025) Fünf Impulse zur Bundestagswahl [https://www.bagfw.de/fileadmin/user\\_upload/2025/Bundestagswahl\\_2024/Impulse\\_Bundestagswahl.pdf](https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/2025/Bundestagswahl_2024/Impulse_Bundestagswahl.pdf) (Abfrage: 03.12.2025)

Cremer, Georg (2014) Wohlfahrt pflegen in sozialpolitischer Funktion. In: Wendt, W. R. (Hg.). Sorgen für Wohlfahrt, Baden-Baden: Nomos, S. 79-100

Deutschlandfunk (2024). Merz: Sozialstaat von heute nicht mehr finanzierbar. <https://www.deutschlandfunk.de/merz-sozialstaat-von-heute-nicht-mehr-finanzierbar-100.html> (Abfrage: 03.12.2025)

# Sieben Gründe für eine gute Zukunft der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege – der Sozialstaatsdebatte zum Trotz

VON ACHIM MEYER AUF DER HEYDE



Vorsitzender, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V. und aktuell turnusmäßig Präsident der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (BAGFW)

Die aktuelle politische Diskussion ist gekennzeichnet durch eine völlig veränderte geopolitische Lage, den russischen Angriffskrieg in der Ukraine, kontinuierlich zunehmende Schäden durch den Klimawandel, vernachlässigte Infrastruktur, Wohnraummangel, anhaltende Flüchtlingsströme, eine andauernde wirtschaftliche Rezession, das Erstarken rechts(extrem)er Parteien in Europa, wachsende gesellschaftliche Ausgrenzung etc.

Wie schon in früheren Krisen der Bundesrepublik erheben sich im politischen Raum dann schnell Forderungen nach dem Abbau von Sozialleistungen, um den vermeintlich zu teuren Sozialstaat zu reduzieren, die Wirtschaft zu stärken und – angesichts der geopolitischen Lage neu hinzugekommen – die Verteidigungsfähigkeit zu verbessern. Angesichts verengter Haushaltsspielräume rückt damit auch die Finanzierung der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege in den öffentlichen Blick, ergänzt um eine Hinterfragung der Wahrnehmung ihres politischen Vertretungsmandats für die ihr anvertrauten Menschen unter Hinweis auf das Neutralitätsgebot.

Die Sozialwirtschaft und v.a. die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege könnte daher in Pessimismus verfallen, es gibt jedoch eine Vielzahl von Gründen für die freie Wohlfahrtspflege, selbstbewusst in die Zukunft zu blicken.

## 1. Wohlfahrt kann nicht alles – aber ohne Wohlfahrt ist nichts!

Mit rund 2 Millionen Beschäftigten und rund 3 Millionen ehrenamtlichen Engagierten in über 125.000 Einrichtungen stellt die gemeinnützige, nicht profitorientierte freie Wohlfahrtspflege einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor in der Sozialwirtschaft dar. Als Strukturelement des korporatistischen Wohlfahrtsstaats sind die freien Träger der Wohlfahrtspflege gemeinsam mit öffentlichen Trägern Bestandteil der staatlichen Daseinsvorsorge – nicht zuletzt begründet im Subsidiaritätsprinzip erbringen freie Träger einen überwiegenden Teil der sozialgesetzlichen Leistungen.

Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege bildet so das soziale Rückgrat der Gesellschaft. Würden ihre Angebote entfallen, müssten unmittelbar öffentliche Träger an ihre Stelle treten, um die gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen zu realisieren, wie z.B. die Umsetzung des Rechts auf einen Kita-Platz oder die

Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen in der Eingliederungshilfe. Im Lebenszyklus eines Menschen stellen sich insoweit viele Berührungspunkte mit den Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, von der Geburtsvorbereitung über die Kindertagesstätten, die Familien- und Schulbegleitung, die Förderung im Übergang in das Arbeitsleben, die Unterstützung und Beratung in besonderen Lebenslagen, bei Beeinträchtigungen, in Nach-

bern und weiterentwickeln. Hier bietet die freie Wohlfahrtspflege offene Türen für bürgerschaftliches Engagement, für eigenständige Betroffenenvertretungen etc. Sie kann umgehend auf soziale Entwicklungen und neue soziale Bewegungen eingehen und sie in ihren Zielen und Vorhaben unterstützen.

Es ist daher kein Zufall, dass die Konstitution von Demokratie und Wohlfahrtspflege in Deutschland mit-

und die sozialstaatlich verbriefte Teilhabe des Grundgesetzes sind konstitutives Element der Wohlfahrtsverbände.

In der Verteidigung und Realisierung dieser Grundsätze sind sie künftig wesentlich stärker gefordert, denn soziale Ungleichheiten kumulieren in politischer Ungleichheit, in Polarisierung, Menschen- und Demokratiefeindlichkeit.

Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege ist dagegen handlungsleitend den Zielen der Inklusion, Gleichwertigkeit sowie Teilhabe aller Menschen unabhängig von Herkunft, Lebenslage, Geschlecht, Beeinträchtigung, sexueller Orientierung etc. verpflichtet.

## Die freie Wohlfahrtspflege bildet das soziale Rückgrat der Gesellschaft.

barschaftszentren, in der Pflege bis zur Sterbebegleitung u.v.m. Dieses breite Angebot der Träger der freien Wohlfahrtspflege ist nicht zu ersetzen, ihr Wegfall würde jedoch für einen Großteil der Bevölkerung unmittelbar erfahrbar, wenn es sie nicht mehr gäbe. Und es ist unwahrscheinlich, dass die Erbringung der Angebote durch öffentliche Träger kostengünstiger wird.

### 2. Die freie Wohlfahrtspflege ist praktizierte Demokratie

Der gesellschaftliche Zusammenhalt lebt von den Menschen, die sich engagieren. Sie bringen Zeit, Tatkraft, Kompetenz und Herzblut ein, um für andere da zu sein, Orientierung zu geben, Brücken zu bauen. Dieses bürgerschaftliche Engagement ist nicht nur Ausdruck von Solidarität – es ist eine tragende Säule unserer Demokratie.

Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege in Deutschland wäre ohne die rund drei Millionen Engagierten nicht denkbar. Ob in der Begleitung von Geflüchteten, in der Obdachlosenhilfe, im Katastrophenschutz, in der Kinder- und Jugendhilfe oder der Pflege älterer Menschen – überall dort, wo soziale Teilhabe konkret gelebt wird, stehen Engagierte an vorderster Stelle. Engagement ist jedoch kein Selbstläufer.

Die Verantwortung für die soziale Entwicklung der Gesellschaft liegt – im Sinne der Selbsthilfe und Hilfe zur Selbsthilfe – auch in der Verantwortung jedes Einzelnen und in der Selbstorganisation. Dafür braucht es aber auch Unterstützung, Förderung und Strukturen, die das Ehrenamt schützen, för-

einander erfolgte. Die Förderung und Freiheit der Wohlfahrt war und ist Zeichen für den Grad der demokratischen Entwicklung und Stabilität. Wenn die Demokratie heute bedroht ist, ist dies auch eine Folge des Finanzierungsabbaus vieler freiwilliger sozialstaatlicher Leistungen, erbracht durch viele Initiativen und Organisationen, die das soziale Miteinander vor Ort mitgestalten. Wenn die Begegnungsräume wie z.B. Jugend- oder Nachbarschaftszentren etc. wegfallen, nutzen Feinde der Demokratie die Lücke und versuchen mit ihren Angeboten die Gesellschaft zu unterwandern.

## Die freie Wohlfahrtspflege kann zeitnah flexible, bedarfsorientierte und innovative Angebote entwickeln, die staatliche Strukturen oft nicht leisten können.

Um Demokratie und Zivilgesellschaft zu stärken wird die freie Wohlfahrtspflege als Bollwerk der Demokratie künftig noch stärker gefragt sein. Gemeinnützige soziale Dienste und Einrichtungen werden sicherstellen müssen, dass Menschen in den unterschiedlichen Lebenslagen Unterstützung erfahren, sich begegnen können, teilhaben können. Und fungieren so als Garant für den Erhalt des sozialen Miteinanders.

### 3. Die freie Wohlfahrtspflege sichert Teilhabe

Der Gleichheitsgrundsatz, der Grundsatz der Unantastbarkeit der Menschenwürde

### 4. Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege ist Seismograph sozialer Bedarfe und Entwicklungen

Die Einrichtungen der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege stellen den Menschen in den Mittelpunkt, sie unterstützen alltäglich viele Menschen, und erkennen so deren konkrete Lebens- und Problemlagen sowie deren veränderte Bedarfe – ohne Gewinnmaximierungsinteressen.

Die in der freien Wohlfahrt engagierten und tätigen Menschen sind ein Spiegelbild unserer Gesellschaft. Die

Probleme, die die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege anspricht, und die Lösungen, die sie vorschlägt, sind nicht im stillen Kämmerlein entstanden, sie rekurrieren vielmehr aus den praktischen Erfahrungen der vielzähligen Mitglieder in der Fläche. Sie repräsentieren die breite Erfahrung und Expertise sozialer Praxis der Wohlfahrtsverbände.

Daher kann die frei-gemeinnützige Wohlfahrt zu Recht als unabhängiger Anwalt der betroffenen Menschen auf Missstände aufmerksam machen und Lösungsvorschläge zu deren Abhilfe bieten. Beispielsweise über die Armutsberichtserstattung oder die Reklamationen zum Klimaschutz: dass dieser nur

mit sozialer Flankierung funktioniert, haben viele politisch Verantwortliche zwischenzeitlich verstanden.

## 5. Die freie Wohlfahrtspflege ist vielfältig, innovativ und wirkt präventiv

Über die Nähe der Einrichtungen der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege zu den Lebensrealitäten der Menschen erkennt sie deren Probleme frühzeitig. So kann sie zeitnah flexible, bedarfsorientierte und innovative Angebote entwickeln, die staatliche Strukturen oft nicht

**Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege wäre ohne die rund drei Millionen ehrenamtlich Engagierten nicht denkbar.**

leisten können. Die Vielfalt ihrer Träger und Einrichtungen ermöglicht viele neue Ideen, Methoden und Projekte.

Mit ihrer Unterstützung der Menschen wirkt sie zugleich präventiv, bevor soziale Probleme eskalieren oder chronisch werden. So stärkt sie nicht nur langfristig Teilhabe, Selbsthilfe und soziale Stabilität. Mit ihrem Frühwarnsystem und ihrem präventiven Wirken ist sie zugleich auch kostengünstiger, die Reparatur sozialer Fehlentwicklungen ist erheblich teurer, wenn nicht frühzeitig interveniert und Hilfe geboten wird.

## 6. Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege ist Pfeiler der Krisenresilienz

Mit ihren vielen ehrenamtlich Engagierten und hauptamtlich Tätigen kann die freie Wohlfahrtspflege in Krisensituationen zugleich flexibel und zeitnah reagieren, wie die zügige Betreuung und Integration von Geflüchteten 2015 bzw. 2022, die Unterstützung der Opfer der Flutkatastrophe im Ahrtal und im Erftkreis oder zuletzt der Blackout in Berlin gezeigt haben. Mit diesen unmittelbaren Hilfen ist die freie Wohlfahrtspflege ein

Pfeiler der Krisenresilienz der Gesellschaft.

Hier zeigt sich auch ein wesentlicher Vorteil der freien Wohlfahrtspflege: ihre Flexibilität gegenüber staatlichen Einrichtungen, ihre Nähe zu den Menschen vor allem vor Ort in Kiezen und Quartieren und ihr hohes Potenzial ehrenamtlichen Engagements – nicht nur in Krisen. Um die Flexibilität erhalten zu können, wird die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege jedoch auch künftig einzigartige und bedarfsgerechte soziale Dienstleistungen vorhalten müssen. Als

Teil der staatlichen Daseinsvorsorge wird sie daher weiterhin der Förderung ihrer Strukturen und Angebote bedürfen.

## 7. Die freie Wohlfahrtspflege ist werteorientierter Partner von Politik

Die frei-gemeinnützige Wohlfahrtspflege hat ihrem Credo und gesellschaftlichen Auftrag entsprechend keine Eigeninteressen. Im Mittelpunkt steht der Dienst an der Gesellschaft, die Entwicklung bedarfsgerechter Lösungen für Menschen in allen Lebenslagen. Als nicht gewinnorientierte, sondern gemeinnützige Organisationen bilden sie das Rückgrat des sozialen Zusammenhalts. Zu ihren Stärken gehören die Nähe zu den Menschen, ihre Flexibilität, die Einbeziehung vieler Menschen, die freiwillig für andere tätig sind, kurz gesagt: die Verknüpfung mit dem ehrenamtlichen Engagement und ihr Auftrag im Rahmen staatlicher Daseinsvorsorge.

Mit dieser Expertise ist die freie Wohlfahrtspflege auch künftig ein wichtiger Partner der Politik bei der Gestaltung einer gerechteren Gesellschaft.

Fazit: Gäbe es die freie Wohlfahrtspflege nicht – sie müsste in der Zukunft erfunden werden!

# Der Zweck heiligt die Mittel

## Zum Aufstieg des Finalprinzips in sozialpolitischen Reformen

VON MICHAEL OPIELKA



@ISÖ-Pressefoto

Jg. 1956, Promotion und Habilitation in Soziologie. 2000 bis 2025 Professor für Sozialpolitik an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Seit 1987 Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer des ISÖ – Institut für Sozialökologie gGmbH

**Die Freie Wohlfahrtspflege prägt die Sozialstaatsdebatte von Anbeginn. Zumindest in Bezug auf die Entwicklung sozialer und gesundheitlicher Dienste begann Sozialstaatlichkeit in Deutschland – aber auch in einer Reihe anderer Länder – aus zivilgesellschaftlichen Initiativen, teils neben staatlichen, vor allem kommunalen Initiativen der Armen- und Gesundheitspflege, teils in enger Kooperation.**

Thomas Bahle hat diese Entwicklung in seiner lesenswerten Studie *Wege zum Dienstleistungsstaat. Deutschland, Frankreich und Großbritannien im Vergleich* (Bahle 2007) zumindest für die sozialen Dienste im engeren Sinn kenntnisreich nachgezeichnet.

Konsequenterweise hat sich die freie Wohlfahrtspflege daher schon früh als Stakeholder lobbyistisch in die Sozialpolitik eingebracht. Bereits die Gründung der Wohlfahrtsverbände verknüpfte verbandliche Innen- und sozialpolitische Außenwirksamkeit. Die Gründung der großen Wohlfahrtsverbände in Deutschland erfolgte zwischen dem späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Sie vereinten private, gemeinwohlorientierte Hilfsangebote zu Spitzenverbänden. Die Kernverbände entstanden überwiegend im Zeitraum 1848 bis 1925, oft getragen von sozialen Reformern oder kirchlichen Initiativen. Die *Diakonie Deutschland* (Innere Mission) bereits 1848, der *Deutsche Caritasverband* 1897, die *Zentralwohlfahrtsstelle der Juden* 1917, die *Arbeiterwohlfahrt* 1919, das *Deutsche Rote Kreuz* 1921 und der *Paritätische Wohlfahrtsverband* 1924. 1924 wurde als Dachverband die *Deutsche Liga der freien Wohlfahrtspflege* gegründet, im Nationalsozialismus zerschlagen, 1948 als Arbeitsgemeinschaft wiederbelebt und seit 1961 als *Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien*

*Wohlfahrtspflege* firmierend (Tennstedt 1992). Der sozialpolitische Lobbyismus der Freien Wohlfahrtspflege verband sich mit den staatlichen Wohlfahrtsinitiativen im *Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge*, der bereits 1880 als *Deutscher Verein für Armenpflege und Wohlthätigkeit* gegründet wurde.

Diese kurze historische Erinnerung markiert die Kontinuität sozialpolitischer Debattenmitwirkung durch die Freie Wohlfahrtspflege. Inwieweit aus der Mitwirkung auch eine Gestaltungskraft im Konzert der vielen Stakeholder des Wohlfahrtsstaates abgeleitet wurde, ist Gegenstand umfassender zeithistorischer Forschungen und durchaus umstritten (Schmid/Mansour 2007, Trein 2024). Die Beurteilung dieser Wirksamkeit, man könnte auch sagen: die Evaluation des sozialpolitischen Lobbyismus der Freien Wohlfahrtspflege ist insgesamt ein Desiderat, zumal sie äußerst komplex wäre. Im (neo)korporatistischen Wohlfahrtsstaat wirken zahlreiche Akteure zusammen, auch professionelle Organisationen und die Wissenschaft spielen wichtige Rollen. Kausale Wirkungsketten sind schwer auszumachen.

Gleichwohl möchte der vorliegende Beitrag nicht in Komplexitätsresignation verfallen, sondern eine These weiterverfolgen, die der bereits genannte Thomas Bahle als eine Art Resümee seiner Arbeit vertrat: „Ohne Zweifel beginnen sich

überall die Beziehungen zwischen den wohlfahrtsstaatlichen Sicherungen und der Arbeitswelt zu lösen, die als zentrales Erbe der Industriegesellschaft für den Wohlfahrtsstaat betrachtet werden können. Die sozialen Dienste spielen in dieser Hinsicht eine Pionierrolle, auch deshalb, weil sie niemals eng mit den Erwerbsstrukturen verbunden waren. Insofern können die Sicherungsformen, die sich heute in diesem Bereich ausprägen, durchaus modellgebend für andere Bereiche des Wohlfahrtsstaates sein. (...) Nicht Klassenkonflikte und Statussicherung, sondern die Kooperation zwischen Akteuren und das Ziel der Gleichheit haben die sozialen Dienstleistungen langfristig geprägt. Auf dieser Grundlage könnte es dem Wohlfahrtsstaat gelingen, eine neue institutionelle Basis für das gegenwärtige Jahrhundert zu finden.“ (Bahle 2007, S. 31) Bahle betonte die Nicht-Erwerbszentrierung und damit die Bürgerzentrierung der Sozialen Dienste. Die von Bahle hervorgehobene Bürgerzentrierung sozialer Dienste verweist damit über eine rein sektorale Analyse hinaus. Sie markiert einen systematischen Übergang: weg von einer lohnarbeits- und statuszentrierten Sozialpolitik, hin zu einer ziel- und wirkungsorientierten Sozialstaatlichkeit. Dieser Übergang bleibt jedoch analytisch unterbelichtet, solange er nicht sozialstaatstheoretisch präzisiert wird. Genau hier setzt die Unterscheidung zwischen Kausal- und Finalprinzip an.

In der Tat stellt sich die Frage, inwieweit die Lohnarbeitszentrierung vor allem des deutschen Sozialstaats zunehmend zu einem Mythos wurde (Opielka 2026). Wir wollen hier aber einen spezifischen Aspekt dieser Umorientierung des Sozialstaats betrachten, nämlich die Verschiebung vom Kausalprinzip zum Finalprinzip. Das Kausalprinzip bestimmt Finanzierungs- und Leistungslogik vom sozialrechtlichen Status und der Einordnung des Tatbestands, die Versäulung des Sozialstaats nach Berufsgruppen und Problemabsicherungen führt zu erheblichen Leistungsunterschieden. Das Finalprinzip wiederum orientiert sich am Ergebnis, sozialrechtliche Regelungen gelten nicht der Herkunft, sondern der Zukunft.

Was haben diese grundsätzlichen und systematischen Überlegungen mit den Sozialstaatsdebatten der Gegenwart zu tun? Dies können wir exemplarisch an

den Vorschlägen der sogenannten Sozialstaatskommission beobachten, die im Januar 2026 Empfehlungen zur Neuordnung der steuerfinanzierten Leistungen insbesondere Grundsicherung, Wohngeld und Kinderzuschlag vorlegte (BMAS 2026). Die Kommission bestand ausschließlich aus Vertretern der Gebietskörperschaften, die Parteien der Bundesregierungskoalition waren in einem Beirat vertreten, Wissenschaftler wurden in Sitzungen angehört, ebenso Vertreter der Freien Wohlfahrtspflege. Doch aktiv eingebunden waren weder Wissenschaft noch Wohlfahrt. Das erstaunt, da zumindest die Freie Wohlfahrtspflege ein hoch relevanter Akteur in diesem Feld ist. Dennoch wäre es verkürzt, die Rolle der Wohlfahrtspflege auf nachgelagerte Implementation zu reduzieren. Vielmehr fungiert sie als institutioneller Resonanzraum gesellschaftlicher Problemlagen – insbesondere dort, wo sozialpolitische Reformen unmittelbar in die Lebenslagen vulnerabler Gruppen eingreifen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der Beitrag eine systematische These: Der deutsche Sozialstaat befindet sich in einem grundlegenden Paradigmenwandel, der sich als Verschiebung vom Kausalprinzip zum Finalprinzip beschreiben lässt. Das Kausalprinzip bindet Leistungen an Ursachen, Status, Tatbestände und vergangene Lebensläufe. Es strukturiert den Sozialstaat entlang versäulter Rechtskreise und erzeugt erhebliche Unterschiede in Leistungs niveau, Zugangsbedingungen und sozialer Anerkennung. Das Finalprinzip hingegen orientiert sich an Zielen, Ergebnissen und zukünftigen Lebenslagen. Sozialpolitik wird nicht mehr primär als Reaktion auf definierte Risiken verstanden, sondern als gestaltende Investition in soziale Teilhabe.

Die Unterscheidung zwischen Kausal- und Finalprinzip ist in der deutschen Sozialpolitik keineswegs neu, wurde jedoch lange Zeit randständig behandelt. Systematisch geht sie auf sozialrechtliche und sozialpolitische Grundlagendiskussionen zurück, in denen das Kausalprinzip als Leitidee des klassischen Sozialversicherungsstaates identifiziert wurde (Ritter 1991; Kaufmann 2003). Leistungen knüpfen hier an klar definierte Ursachen an – Erwerbsausfall, Krankheit, Alter oder Invalidität – und sind eng mit sozialrechtlichem Status sowie biografischen

Vorleistungen verbunden. Damit trägt das Kausalprinzip wesentlich zur Fragmentierung der Sozialpolitik bei (Bogumil/Gräfe 2024).

Das Finalprinzip hingegen orientiert sich primär an gesellschaftlich definierten Zielen wie Existenzsicherung, sozialer Teilhabe oder Chancengleichheit. Sozialpolitische Interventionen werden nicht durch vergangene Tatbestände legitimiert, sondern durch erwartete Wirkungen und zukünftige Lebenslagen. In der internationalen Wohlfahrtsstaatsforschung wird diese Verschiebung seit längerem als Übergang von status- zu bedarfs- bzw. zielorientierten Sicherungssystemen diskutiert (Esping-Andersen 1999; Bonoli 2007).

Für die Freie Wohlfahrtspflege besitzt dieser Paradigmenwechsel eine besondere Bedeutung. Ihre Organisationen operieren traditionell in Handlungsfeldern, in denen Bedarfe nicht eindeutig kausal zurechenbar sind: Armutslagen, psychosoziale Krisen, Pflegebedürftigkeit oder soziale Exklusion lassen sich nur begrenzt entlang klarer sozialrechtlicher Tatbestände erfassen. Insofern war die Praxis der Wohlfahrtspflege stets stärker finalprinzipiell ausgerichtet als die institutionelle Architektur des Sozialstaats.

Mit dem Aufstieg finalprinzipieller Reformansätze rückt diese Praxislogik näher an die Systemlogik staatlicher Sozialpolitik heran. Zugleich verschärfen sich damit jedoch auch Konfliktlinien: Finalprinzipielle Steuerung setzt auf Zieldefinition, Output-Orientierung und administrative Vereinfachung. Ohne eine starke normative Verankerung droht sie in technokratische Effizienzprogramme umzuschlagen. Hier liegt eine zentrale Rolle der Freien Wohlfahrtspflege als normativer Akteur: Sie kann und muss darauf hinwirken, dass Zieldefinitionen nicht allein fiskalisch oder administrativ bestimmt werden, sondern an sozialstaatlichen Grundwerten wie Menschenwürde, Solidarität und Teilhabegerechtigkeit orientiert bleiben.

In diesem Sinne ist der Übergang zum Finalprinzip nicht nur eine Frage institutioneller Reformen, sondern auch eine Frage demokratischer Aushandlung. Die Freie Wohlfahrtspflege ist aufgrund ihrer Nähe zu den Adressat:innen sozialpolitischer Maßnahmen prädestiniert, diese Aushandlungsprozesse zu strukturieren und mit empirischer Erfahrung zu unterfüttern. Ihre Marginalisierung in aktu-

ellen Reformprozessen – wie im Fall der Sozialstaatskommission – ist daher nicht nur ein organisationspolitisches, sondern ein demokratietheoretisches Problem. Vor diesem Hintergrund erscheint die Arbeit der Sozialstaatskommission auch als Symptom eines institutionellen Übergangs. Der implizite Rückgriff auf finalprinzipielle Steuerungslogiken – Zusammenfassung von Leistungen, Vereinfachung von Anspruchswegen, Reduktion von Nichtinanspruchnahme – wird nicht von einer entsprechenden Erweiterung der Beteiligungsformate begleitet. Die Reform bleibt damit exekutiv geprägt und unterschätzt die Bedeutung intermediärer Akteure für die normative Fundierung sozialpolitischer Zieldefinitionen.

Hier zeigt sich ein ambivalentes Bild der Gegenwart: Einerseits greifen Reformansätze zentrale Einsichten der Wohlfahrtspflege auf – etwa Entbürokratisierung, Zielorientierung und Prävention. Andererseits verliert die institutionalisierte Stimme der Wohlfahrtspflege im politischen Reformprozess an Gewicht. Dies verweist auf eine Verschiebung im Modus sozialpolitischer Steuerung: von korporatistischer Aushandlung hin zu exekutiv-administrativer Reformarchitektur.

Der von uns entwickelte Vorschlag eines integrierten Steuer- und Sozialtransfersystems (ISTS) verdeutlicht, wie konsequent ein finalprinzipieller Ansatz gedacht werden kann. Durch die Integration von Transferleistungen in das Steuersystem werden Anspruchsrechte

automatisiert, Nichtinanspruchnahme reduziert und Stigmatisierung vermieden. Existenzsicherung wird so weniger als Fürsorge, sondern als Bestandteil sozialer Bürgerrechte gestaltet (Opielka u. a. 2026). Der Zweck – Sicherung sozialer Teilhabe – bestimmt hier ausdrücklich die Wahl der institutionellen Mittel.

Für die Freie Wohlfahrtspflege ergibt sich daraus eine doppelte Herausforderung. Zum einen muss sie ihre Rolle als Interessenvertreterin sozialpolitischer Zielgruppen unter Bedingungen stärker automatisierter und digitalisierter Systeme neu definieren. Zum anderen eröffnet der Übergang zum Finalprinzip neue Räume normativer Einflussnahme: Fragen nach Teilhabe, sozialer Gerechtigkeit, Universalisierung und Inklusion rücken ins Zentrum. Gerade hier kann die Wohlfahrtspflege ihre spezifische Kompetenz einbringen – als Anwältin derjenigen, die in abstrakten Reformmodellen leicht aus dem Blick geraten.

Die aktuelle Sozialstaatsdebatte ist daher mehr als eine technische Reformdiskussion. Sie berührt Grundfragen sozialstaatlicher Ordnung, demokratischer Legitimation und sozialer Solidarität. Ob der Zweck tatsächlich die Mittel heiligt, hängt letztlich davon ab, ob Effizienzgewinne mit sozialer Inklusion, normativer Reflexion und demokratischer Beteiligung verbunden werden. Die Freie Wohlfahrtspflege bleibt dabei – historisch wie gegenwärtig – ein unverzichtbarer Akteur in der Aushandlung eines zukunftsfähigen Sozialstaats.

## Literatur

- Bahle, Thomas (2007): *Wege zum Dienstleistungsstaat. Deutschland, Frankreich und Großbritannien im Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BMAS (2026): *Empfehlungen der Kommission zur Sozialstaatsreform*, Berlin.
- Bogumil, Jörg/Gräfe, Philipp (2024): *Fragmentierung der Sozialpolitik – Eine Literaturstudie*. DIFIS-Studie 2024/6. Duisburg/Bremen: DIFIS.
- Bonoli, Giuliano (2007): *Time Matters: Postindustrialization, New Social Risks, and Welfare State Adaptation in Advanced Industrial Democracies*. In: *Comparative Political Studies*, Vol. 40, 5.
- Esping-Andersen, Gøsta (1999): *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaufmann, Franz-Xaver (2003): *Varianten des Wohlfahrtsstaats*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Opielka, Michael (2025): Ist Lohnarbeitszentrierung der Sozialpolitik ein Mythos? Diskurse, empirische Verschiebungen und theoretische Perspektiven. In: *Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung VAW*, Vol. 2, 4, S. 417-436.
- Opielka, Michael/Bach, Stefan/Strengmann-Kuhn, Wolfgang (2026): *Ein integriertes Steuer- und Sozialtransfersystem als Reformperspektive für die Sicherung des Existenzminimums. Vergleich mit den Vorschlägen der Sozialstaatskommission*. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge*, 3, S. 100-107
- Ritter, Gerhard A. (1991): *Der Sozialstaat. Entstehung und Entwicklung im internationalen Vergleich*. München: Oldenbourg.
- Schmid, Josef/Mansour, Julia I. (2007): *Wohlfahrtsverbände. Interesse und Dienstleistung*. In: von Winter, T., Willems, U. (Hrsg.) *Interessenverbände in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 244-270.
- Tennstedt, Florian (1992): *Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im dualen Wohlfahrtsstaat. Ein historischer Rückblick auf die Entwicklung in Deutschland*. In: *Soziale Arbeit*, Jg. 41 (1992), Heft 10/11, S. 342-356.
- Trein, Philipp (2014): *Verbesserung der Politikintegration in Wohlfahrtsstaaten*. DIFIS-Impuls 2024/10. Duisburg/Bremen: DIFIS.

# Freiwilligendienste in der Mitte der Gesellschaft durch ein Recht auf einen Freiwilligendienst und gesellschaftliche Wertschätzung

VON ALEXANDRA HOORN



Referentin für Freiwilligendienste in der Abteilung Verbandsangelegenheiten, Engagementförderung, Zukunft der Bürgergesellschaft im AWO Bundesverband e.V.

Die AWO bietet bundesweit das Freiwillige Soziale Jahr (FSJ) und den Bundesfreiwilligendienst (BFD) an. [www.awo-freiwillig.de](http://www.awo-freiwillig.de)  
Alexandra.Hoorn@awo.org

Die Rahmenbedingungen für die Jugendfreiwilligendienste (FSJ und FÖJ) und den Bundesfreiwilligendienst (BFD) haben sich in den letzten Jahren verändert, ebenso die Erwartungen an diese besondere Form des bürgergesellschaftlichen Engagements. Aber wie können Freiwilligendienste nun so weiterentwickelt und ausgebaut werden, dass es künftig ganz normal ist, einen solchen Dienst für die Gesellschaft zu absolvieren? Dieser Beitrag zeigt auf, wie durch Einladung, Ermöglichung und gesellschaftliche Wertschätzung eine Kultur selbstverständlicher Freiwilligkeit etabliert werden kann, die sozialen Zusammenhalt und Demokratie stärkt.

## Mehrwert von Freiwilligendiensten

Im Freiwilligendienst bringen sich Menschen selbstgewählt eine Zeitlang für die Gemeinschaft ein. Dieses Engagement ist aber mehr als eine bloße Zeitspende – es ist Zuwendung und Verantwortungsübernahme und stärkt damit Solidarität und Gemeinsinn. Das macht Freiwilligendienste zu einem Gewinn hoch drei:

- ... für die Engagierten selbst, die im Dienst viel lernen und sich persönlich und beruflich orientieren,
- ... für die Menschen in den Einrichtungen, die unterstützt und entlastet werden und

... für die Gesellschaft als Ganzes, weil der soziale Zusammenhalt gestärkt wird.

Dieser Mehrwert für die Gemeinschaft wird nicht nur in der Zeit des Dienstes selbst generiert, sondern auch darüber hinaus. Denn im praktischen Helfen und Anpacken werden relevante Kompetenzen gestärkt und Engagement und Partizipation eingeübt. Das sind grundlegende Voraussetzungen für eine demokratische Gesellschaft, in der die Bürger\*innen sich aktiv einbringen.

## Veränderte Rahmenbedingungen und Erwartungen an die Freiwilligendienste

Lange wurde dieser Mehrwert für die Gesamtgesellschaft nicht ausreichend gesehen. Die öffentliche Förderung war

zu gering und zudem unsicher, da die Bundesmittel in Frage gestellt und häufig erst sehr spät bewilligt wurden. Das machte die Planung für die Träger und Einsatzstellen schwer und außerdem mussten sie aufgrund der allgemeinen Kostensteigerungen einen immer höheren Anteil der Platzkosten selbst tragen. So war es lange Jahre nicht möglich, die Dienste auszubauen.

Gleichzeitig stiegen aber die gesellschaftlichen und politischen Erwartungen an Freiwilligendienste. So ist auch die Forderung nach einem verpflichtenden Gesellschaftsjahr zu erklären, von dem sich die Befürworter\*innen die Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts erhoffen.

Die Diskussionen um die Verteidigungsfähigkeit und die gesamtgesellschaftliche Resilienz haben die Rahmenbedingungen weiter verändert. Mit dem Wehrdienst-Modernisierungsgesetz (WDMoDG) wurde Ende 2025 ein neuer freiwilliger Wehrdienst beschlossen, der ab 2026 mit einer umfassenden Wehrrfassung etabliert wird. Künftig werden alle 18jährigen deutscher Staatsangehörigkeit von der Bundeswehr angeschrieben und über den Wehrdienst, aber auch über die zivilen Dienste informiert und dabei auf das zentrale Freiwilligendienste-Portal [www.freiwillig-ja.de](http://www.freiwillig-ja.de) verwiesen. Das erhöht die Aufmerksamkeit auf die Freiwilligendienste, für die im Bundeshaushalt 2026 auch zusätzliche Fördermittel eingestellt sind. So besteht seit Jahren erstmals eine Ausbauperspektive für die Freiwilligendienste.

Unklar sind derzeit die möglichen Effekte eines neuen Zivildienstes, der den Freiwilligendiensten bald an die Seite gestellt werden könnte. Denn nicht ausgeschlossen ist die Reaktivierung einer (Bedarfs)Wehrpflicht in den kommenden Jahren, sollten die Zielvorgaben für die Zahl der Wehrdienstleistenden mit dem freiwilligen Modell nicht erreicht werden. Die Pflicht würde laut Grundgesetz ausschließlich junge Männer betreffen. Für sie bräuchte es dann auch einen Ersatzdienst, der bei Verweigerung des Dienstes an der Waffe absolviert werden müsste.

Die möglichen Auswirkungen von diesen beiden neuen Diensten auf die Freiwilligendienste sind aktuell noch nicht absehbar. Klar ist, dass der freiwillige Wehrdienst bei der Bundeswehr hoch vergütet wird und es kann davon ausgegangen werden, dass auch für einen neuen Zivildienst höhere Entschädigung

gezahlt würden, als das aktuell in den Freiwilligendiensten möglich ist. Dadurch könnten Verdrängungseffekte eintreten, was Gerechtigkeits- und Attraktivitätsfragen aufwirft. Problematisch wäre es z.B., wenn sich nicht wehrpflichtige junge Frauen und Männer oder Menschen nichtdeutscher Staatsangehörigkeit für ein sehr viel geringeres Taschengeld für die Gesellschaft engagieren würden als junge Männer mit deutscher Staatsangehörigkeit im Zivildienst. Es gilt also gute Lösungen zu finden, damit das freiwillige Engagement im FSJ, FÖJ und BFD nicht schlechtergestellt oder verdrängt wird.

## Komplexe Herausforderungen erfordern innovative Lösungen

Die Rahmenbedingungen für die Freiwilligendienste haben sich in den vergangenen Jahren also sehr dynamisch entwickelt. Erfreulich ist aber, dass diese Dienste mit der zunehmenden Aufmerksamkeit immer mehr in die Mitte der Gesellschaft rücken. Um sie hier weiter zu verankern und auszubauen, müssen nun die richtigen Maßnahmen in die Wege geleitet werden. Die mit dem Haushaltsjahr 2026 gestiegene Bundesförderung ist ein erster Schritt in diese Richtung. Allerdings wird deutlich, dass die derzeitige Förderlogik einen größeren Platzausbau kaum zulässt, weil die pro-Kopf-Förderung zu niedrig ist und diverse Positionen – wie z.B. das Taschengeld im FSJ und FÖJ – überhaupt nicht gefördert werden. Damit können weder die Kostensteigerungen der letzten Jahre aufgefangen noch die Taschengelder angehoben oder ein längst überfälliges kostenloses ÖPNV-Ticket finanziert werden. So bleiben sowohl potentielle Einsatzstellen ausserhalb als auch viele Menschen, die sich einen Freiwilligendienst schlicht nicht leisten können.

Trotz gestiegener Bundesmittel sind die Mittel bzw. Plätze weiterhin kontingiert. Dabei würde es dem Engagementcharakter viel mehr entsprechen, wenn allen Interessierten ein Platz angeboten werden könnte und dieser Platz direkt durch den Bund gefördert würde.

Das Recht auf einen Freiwilligendienst in Verbindung mit guter Information und auskömmlichem Freiwilligengeld würde allen Interessierten einen Freiwilligendienst ermöglichen.

Dieser Grundgedanke hat die verbandlich organisierte Zivilgesellschaft bewegt, mit der „Vision 2030“ ein Kon-

zept vorzulegen, wie die Plätze in den Freiwilligendiensten deutlich erhöht werden können (vgl. Position der verbandlich organisierten Zivilgesellschaft und Zentralstellen der Freiwilligendienste im In- und Ausland 2024 oder hier: [www.rechtauffreiwilligendienst.de](http://www.rechtauffreiwilligendienst.de)). Ziel ist, das nachweislich hohe Engagementpotential zu aktivieren (vgl. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung 2023, Staatsministerin für Sport und Ehrenamt im Bundeskanzleramt 2025).

Demnach kann eine Verdoppelung der aktuellen Zahlen auf 200.000 Freiwillige durch folgenden Dreiklang erreicht werden:

1. Rechtsanspruch auf Förderung jeder Freiwilligen-Vereinbarung,
2. staatlich finanziertes Freiwilligengeld auf BAföG-Niveau für alle Freiwilligen und
3. auffordernde Einladung und Beratung aller Schulabgänger\*innen zu den Möglichkeiten, sich in einem Freiwilligendienst zu engagieren.

In der Praxis sähe das so aus, dass alle jungen Menschen zum Ende ihrer Schulzeit proaktiv angeschrieben werden, um ihnen ein niedrigschwelliges Beratungs- und Vermittlungsangebot zu machen. Es ist davon auszugehen, dass damit die allgemeine Informiertheit der Gesellschaft zunimmt und mit den Jahren ein Freiwilligendienst eine immer selbstverständlichere Option wird.

Das Freiwilligengeld zum Bestreiten des eigenen Lebensunterhalts macht die Entscheidung für einen Dienst unabhängig von den Möglichkeiten zur finanziellen Unterstützung durch das Elternhaus. Das wird als gesellschaftliche Wertschätzung empfunden und erweitert den Kreis potenzieller Freiwilliger.

Rechtsanspruch und bessere Finanzierung der pädagogischen Begleitung und Organisation der Dienste würden bewirken, dass alle Einrichtungen unabhängig von ihren Refinanzierungsmöglichkeiten Freiwilligenplätze anbieten könnten. Wenn auch kleine Vereine oder wenig finanzkräftige Arbeitsfelder Plätze schaffen können, wird die Gesamtzahl erhöht und das Angebot insgesamt vielfältiger und attraktiver.

Die Kosten für die komplette Umsetzung der Vision 2030 werden bei der Zahl

von 200.000 Freiwilligen auf rund 3,1 Mrd. Euro geschätzt (vgl. Position der verbandlich organisierten Zivilgesellschaft und Zentralstellen der Freiwilligendienste im In- und Ausland 2024). Dass die Einführung eines Rechtsanspruchs verfassungsrechtlich möglich ist, zeigt ein Rechtsgutachten der Bertelsmann-Stiftung (vgl. Bertelsmann-Stiftung 2025).

### Warum sind ermöglichende Strukturen der bessere Weg als ein verpflichtendes Gesellschaftsjahr?

Grundsätzlich ist fraglich, was für eine Einführung einer allgemeinen Dienstpflicht spricht, wenn es keine erkennbare Not gibt und wenn mit den Freiwilligendiensten bereits ein gut etabliertes und wertgeschätztes Format besteht. Die Erwartung, durch einen Pflichtdienst würde der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt, ist weder empirisch belegt noch argumentativ schlüssig. Der Praxischeck zeigt zahlreiche Schwierigkeiten und unge löste Fragen, wohingegen die Vision 2030 problemlos umgesetzt werden könnte:

- Solidarität und sozialer Zusammenhalt lassen sich nicht mit einer Pflicht verordnen, sondern entstehen durch Ermöglichung und einen attraktiven Dienst, in dem das Engagement wertgeschätzt wird. Das bewirkt, dass sich Menschen mit ihrem Dienst identifizieren und auch danach für die Gesellschaft engagieren.
- Die Einrichtungen brauchen zugewandte und empathische Hilfskräfte. Das werden freiwillig Engagierte eher sein als zum Dienst Verpflichtete. In Zeiten von Fachkräftemangel sollte es dem stark belasteten Pflegepersonal nicht zugemutet werden, unmotivierte Verpflichtete zu begleiten.
- Eine Dienstpflicht ist ein tiefer Eingriff in die Selbstbestimmung. Die gesellschaftliche Akzeptanz dafür ist fraglich, v.a. bei jungen Menschen, die primär davon betroffen wären. Angesichts der multiplen Krisen (Bildung, Rente, Klima, Geopolitik, ...), mit denen die Jugend sich auseinandersetzen muss, könnte ein ernsthafter Generationenkonflikt entstehen. Freiwilligendienste dagegen sind breit akzeptiert und gewertschätzt.
- Für den Fall einer Pflicht müsste sich die Regierung überlegen, wie sie die

Nichterfüllung durchsetzt und ggf. sanktioniert. Hierzu gibt es bislang keine akzeptablen Vorschläge.

- Die monetären Kosten eines verpflichtenden Gesellschaftsjahres sind nicht leicht zu beziffern, bisher liegen kaum plausible Berechnungen vor. Schätzungen von 2018 gehen von jährlichen Kosten in Höhe von rund 13,3 Mrd. Euro aus (vgl. Huth 2022), die Vision 2030 hingegen wäre mit rund 3,1 Mrd. Euro umsetzbar.
- Schon die Diskussion um eine mögliche Pflicht suggeriert, junge Menschen würden sich nicht ausreichend in die Gesellschaft einbringen. Das hat negative Effekte auf die Wertschätzung von jungem Engagement und die Engagementbereitschaft. Menschen, die sich engagieren, empfinden diese Diskussion als wenig wertschätzend.
- Auch sind negative Effekte auf das Image sozialer Arbeitsfelder denkbar, weil das Signal ausgesendet wird, dass die Arbeitsplätze dort unattraktiv sind und man Menschen dorthin verpflichten muss.
- Die rechtliche Machbarkeit ist höchst zweifelhaft, wie ein Gutachten zeigt: Aktuell wird eine allgemeine Dienstpflicht nicht vom Grundgesetz gedeckt und ist völkerrechtlich und bezogen auf EU-Recht problematisch (vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestages 2025).

### Fazit

Die von der Zivilgesellschaft vorgeschlagene Vision 2030 mit dem Dreiklang von Rechtsanspruch, Freiwilligengeld und aktiver Ansprache kann innerhalb weniger Jahre einen deutlichen Ausbau der Jugendfreiwilligendienste FSJ und FÖJ und des BFD bewirken. Wichtig ist dabei aber, dass alle drei Maßnahmen zusammen umgesetzt werden. So könnte eine Kultur selbstverständlicher Freiwilligkeit etabliert werden.

Mit Blick auf den neuen Wehrdienst und einen neuen Zivildienst (sollte dieser eingerichtet werden) sind mögliche Effekte auf die Freiwilligendienste zu antizipieren. Um negative Auswirkungen zu verhindern, muss unter Einbezug der Zivilgesellschaft ein schlüssiges Gesamtkonzept zur

Stärkung der Freiwilligendienste erarbeitet werden. Wichtig ist, dass jedes Engagement für die Gesellschaft gleichermaßen ermöglicht und gewertgeschätzt wird und dementsprechend auch eine angemessene öffentliche Förderung erhält. Zu vermeiden sind große Diskrepanzen zwischen den einzelnen Diensten, die nicht plausibel nachvollziehbar sind und das freiwillige Engagement schwächen. Ein neues Freiwilligendienste-Stärkungsgesetz kann die Qualität und finanzielle Ausstattung der unterschiedlichen Dienstformate absichern (vgl. BAK FSJ 2025).

### Literatur

BAK FSJ – Bundesarbeitskreis FSJ (2025): Freiwilligendienste-Stärkungsgesetz – gleichwertige Gesellschaftsdienste für eine resiliente und solidarische Gesellschaft (<https://bak-fsj.de/2025/10/freiwilligendienste-staerkungsgesetz-gleichwertige-gesellschaftsdienste-fuer-eine-resiliente-und-solidarische-gesellschaft/>, Abruf: 12.02.2026)

Bertelsmann-Stiftung (2025): Rechtsanspruch auf ein Gesellschaftsjahr: Eine verfassungsrechtliche Einordnung zur Ermöglichung einer Zuständigkeit und Förderung des Konzeptes durch den Bund – Rechtsgutachten von Professor Dr. jur. Klaus Krebs ([https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Rechtsgutachten\\_Freiwilligendienste\\_Krebs.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Rechtsgutachten_Freiwilligendienste_Krebs.pdf), Abruf: 12.02.2026)

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (2023): Was brauchen junge Menschen, um sich zu engagieren? Ergebnisbericht der zweiten Jugendhearings zu den Schwerpunktthemen „Engagement in Krisenzeiten“ und „Junges Engagement und Beteiligung“ ([https://www.dkjs.de/wp-content/uploads/2024/05/u\\_count\\_bericht\\_barrierearm.pdf](https://www.dkjs.de/wp-content/uploads/2024/05/u_count_bericht_barrierearm.pdf), Abruf: 10.02.2026)

Huth, Susanne (2022): Freiwilligendienste in Deutschland – Stand und Perspektiven ([https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Bibliothek/Doi\\_Publikationen/Freiwilligendienste\\_in\\_Deutschland\\_2022\\_INBAS.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Bibliothek/Doi_Publikationen/Freiwilligendienste_in_Deutschland_2022_INBAS.pdf), Abruf: 12.02.2026)

Position der verbandlich organisierten Zivilgesellschaft und Zentralstellen der Freiwilligendienste im In- und Ausland (2024): Freiwilligendienste 2030 – Vision für eine Kultur selbstverständlicher Freiwilligkeit ([https://bak-fsj.de/wp-content/uploads/2024/12/Freiwilligendienste-Positionen\\_1224.pdf](https://bak-fsj.de/wp-content/uploads/2024/12/Freiwilligendienste-Positionen_1224.pdf), Abruf: 12.02.2026)

Staatsministerin für Sport und Ehrenamt im Bundeskanzleramt (2025): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Zentrale Ergebnisse des Sechsten Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2024) (<https://www publikationen-bundesregierung.de/resource/blob/2277952/2393704/b517807f8f9f94f9fe4d637c36cd4b10/sechster-freiwilligensurvey-download-bk-amt-data.pdf?download=1>, Abruf: 02.02.2026)

Wissenschaftlicher Dienst des Deutschen Bundestags (2025): Allgemeine Dienstpflicht – Aktualisierung der Dokumentation WD 3 – 3000 – 031/23 A (<https://www.bundestag.de/resource/blob/1089386/WD-3-022-25-pdf.pdf>, Abruf: 02.02.2026)

# Die Freie Wohlfahrtspflege in Österreich

## Zwischen Steuerungskrise, Fachkräftemangel und gesellschaftlicher Verantwortung

VON YVONNE HOCHSTEINER



©HaraldLachner

Geschäftsführerin der Sozialwirtschaft Österreich, größte Arbeitgebervertretung der privaten Sozial- und Gesundheitseinrichtungen in Österreich ([www.swoe.at](http://www.swoe.at)) und studierte Juristin.  
yvonne.hochsteiner@swoe.at,

**Die Freie Wohlfahrtspflege steht nicht vor einer Effizienzkrise, sondern vor einer strukturellen Steuerungs- und Finanzierungsfrage. Steigende Bedarfe treffen auf ein System öffentlicher Finanzierung, das kurzfristig und zunehmend wettbewerblich organisiert ist – mit erheblichen Folgen für Qualität, Arbeitsbedingungen und Versorgungssicherheit.**

### Eine Schlüsselakteurin im sozialstaatlichen Gefüge

Die Freie Wohlfahrtspflege übernimmt im österreichischen Sozialstaat – ähnlich wie in Deutschland – eine zentrale Rolle. Sie ist Leistungserbringerin sozialer Dienste, Arbeitgeberin für hunderttausende Beschäftigte, zivilgesellschaftliche Akteurin, Interessenvertretung gegenüber Politik und Verwaltung sowie in Krisenzeiten häufig auch operative Krisenmanagerin. Spätestens während der COVID-19-Pandemie, aber auch im Zuge der Teuerungskrise und wachsender sozialer Ungleichheit wurde deutlich, dass ohne die Strukturen der freien Wohlfahrt soziale Versorgung nicht aufrechterhalten werden kann.

Gleichzeitig ist die freie Wohlfahrt in einem Spannungsfeld positioniert: zwischen steigenden gesellschaftlichen Erwartungen, wachsenden Bedarfen, begrenzten öffentlichen Budgets und einem Steuerungsmodell, das soziale Dienstleistungen zunehmend wie marktförmige Güter behandelt. Dieser Beitrag analysiert diese Entwicklungen am Beispiel Österreichs und ordnet sie in einen breiteren wohlfahrtsstaatlichen Kontext ein.

### Struktur und Selbstverständnis der Freien Wohlfahrt in Österreich

Die Freie Wohlfahrtspflege in Österreich ist – wie in Deutschland – kein einheitlich geregeltes System, sondern ein historisch gewachsenes Geflecht gemeinnütziger, zum Teil konfessioneller, nichtstaatlicher Organisationen. Sie erbringen zentrale Leistungen der sozialen Daseinsvorsorge, sind überwiegend öffentlich finanziert, agieren aber rechtlich und organisatorisch unabhängig vom Staat. Im Unterschied zur deutschen Freien Wohlfahrtspflege, die über etablierte Spitzenverbände mit klarer bundesweiter Rolle verfügt, ist die österreichische Struktur stärker föderal fragmentiert. Zuständigkeiten, Leistungsvereinbarungen und Finanzierungsmodelle unterscheiden sich teils erheblich zwischen Bundesländern und sogar einzelnen Regionen.

Zu den großen Trägern zählen unter anderem Volkshilfe, Caritas, Diakonie, Hilfswerk und Rotes Kreuz, ergänzt durch eine Vielzahl regionaler und spezialisierter Organisationen. Diese Träger sind in nahezu allen Feldern sozialer Dienstleistungen tätig: Pflege und Betreuung, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Kinderbildung und -betreu-

ung, Arbeitsmarktintegration, Armutsbekämpfung, Migration sowie Katastrophenhilfe.

Die ökonomische Bedeutung ist beträchtlich: Laut dem Satellitenkonto für den Nonprofit-Sektor der Statistik Austria entsteht durch bezahlte Wertschöpfung und monetarisierte Freiwilligenarbeit eine Gesamtwertschöpfung von rund 22 Mrd. Euro, zu der die Freie Wohlfahrtspflege einen wesentlichen Beitrag leistet. Damit ist sie nicht nur sozial-, sondern auch wirtschaftspolitisch relevant. Allein der Verband der Sozialwirtschaft Österreich (SWÖ) umfasst über 630 Träger sozialer Dienste; die größten Arbeitgeberverbände der Branche beschäftigen gemeinsam über 161.000 Arbeitnehmer\*innen.

### Demografischer Wandel und wachsender Leistungsbedarf

Wie in ganz Europa verändert der demografische Wandel auch in Österreich die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen grundlegend. Die Alterung der Bevölkerung führt zu einem massiven Anstieg des Pflege- und Betreuungsbedarfs. Prognosen der Gesundheitsplanung gehen davon aus, dass bis 2030 allein im Pflegebereich rund 76.000 zusätzliche Fachkräfte benötigt werden.

Parallel dazu steigen die Anforderungen in anderen Bereichen der sozialen Arbeit. In der Kinder- und Jugendhilfe nahm die Zahl der Gefährdungsabklärungen zwischen 2018 und 2022 laut Rechnungshof um rund 23 % zu. Auch in der Behindertenhilfe wächst der Unterstützungsbedarf – nicht zuletzt durch höhere Lebenserwartung, verbesserte medizinische Versorgung und die schrittweise Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention, die auf De-Institutionalisierung und volle gesellschaftliche Teilhabe abzielt.

Hinzu kommt ein deutlich erhöhter Bedarf an psychosozialen Dienstleistungen, unter anderem als Folge der COVID-19-Pandemie und wachsender psychischer Belastungen. Insgesamt zeigt sich ein klares Bild: Die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen wächst schneller als die strukturellen Anpassungen des Systems.

### Finanzielle Rahmenbedingungen: steigende Bedarfe, knappe Kassen

Dem steigenden Bedarf steht eine zunehmend angespannte finanzielle Lage der öffentlichen Hand gegenüber. Öster-

reich befindet sich seit mehreren Jahren in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld, geprägt von Rezessionstendenzen, steigenden Staatsschulden und wachsendem Konsolidierungsdruck. Aktuelle Prognosen der Oesterreichischen Nationalbank zeigen eine weitere Verschlechterung des wirtschaftlichen Ausblicks bis 2027.

## Als zentrale Stütze des Sozialstaates sichert die Freie Wohlfahrt Versorgung, Beschäftigung und gesellschaftlichen Zusammenhalt – benötigt dafür aber langfristige Planungssicherheit statt kurzfristiger Projektlogik.

Da soziale Dienstleistungen in Österreich überwiegend öffentlich finanziert werden, trifft dieser Druck die freie Wohlfahrt unmittelbar. Budgets sind häufig gedeckelt, Valorisierungen erfolgen verspätet oder gar nicht, Förderzusagen sind oft auf kurze Zeiträume befristet. Im Unterschied zu langfristigen institutionellen Finanzierungen gewinnen wettbewerbliche Ausschreibungen an Bedeutung.

Dieses Steuerungsmodell erzeugt einen doppelten Druck: Einerseits steigen die Erwartungen an Qualität, Verfügbarkeit und Professionalität sozialer Dienstleistungen, andererseits fehlen langfristige finanzielle Sicherheiten. Die Folge sind strukturelle Finanzierungslücken, die

weder durch Effizienzsteigerungen noch durch Eigenmittel geschlossen werden können. Sozialpolitisch wird damit ein Risiko eingegangen, das letztlich die Versorgungssicherheit gefährdet.

### Arbeit und Beschäftigung in der Sozialwirtschaft

Ein zentraler Unterschied zu Deutschland liegt in der arbeitsrechtlichen Struktur. Österreich verfügt traditionell über eine hohe kollektivvertragliche Abdeckung. Der Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich (SWÖ-KV) gilt

beispielsweise für rund 130.000 Beschäftigte und umfasst nahezu alle Berufsgruppen der freien Wohlfahrt. Daneben gibt es noch weitere Kollektivverträge im Sozialbereich.

Der vielfach beschworene Befund, „niemand wolle mehr in der Pflege arbeiten“, hält einer empirischen Überprüfung nicht stand. Die Beschäftigtenzahlen im

Pflegebereich stiegen zwischen 2008 und 2023 um über 80 %, deutlich stärker als im gesamten Dienstleistungssektor. Auch insgesamt wuchs die Sozialwirtschaft stark. Gleichzeitig bleibt der Fachkräftemangel real, weil Mehrbedarfe, Ersatzbedarfe und hohe Teilzeitquoten nicht ausgeglichen werden können.

Zwar sind die Unternehmen, die dem Kollektivvertrag unterliegen, öffentlich finanziert, der Kollektivvertrag selbst wird aber von den privat- und gemeinwirtschaftlich geführten Organisationen mit den Gewerkschaften verhandelt. Um die Attraktivität der Branche zu erhöhen, wurden in den letzten Jahren deutliche Verbesserungen bei Entlohnung, Arbeits-

## Soziale Dienstleistungen sind keine Kostenfrage, sondern eine Investition in Stabilität, Qualität und Zukunftsfähigkeit des Sozialstaates.

zeit und Urlaubsansprüchen erreicht. Die hohen Inflationsraten führten zu Gehaltssteigerungen von über 20 % innerhalb von drei Jahren. Diese Entwicklungen sind Ausdruck einer bewussten arbeitsmarktpolitischen Aufwertung sozialer Berufe – stellen die öffentlich finanzierten Träger jedoch vor erhebliche Finanzierungsprobleme.

## Organisationsinterne Herausforderungen: Finanzierung, Bürokratie, Digitalisierung

Auf Ebene der Trägerorganisationen verdichten sich die Herausforderungen. Kurzfristige Förderperioden, eine Vielzahl unterschiedlicher Fördergeber und fehlende Inflationsanpassungen erschweren langfristige Planungen. Im föderalen System Österreichs müssen Organisationen häufig für ein und dieselbe Leistung mit mehreren öffentlichen Stellen verhandeln – ein deutlicher Unterschied zur stärker standardisierten Praxis in Deutschland.

Zudem steigt der bürokratische Aufwand kontinuierlich. Erhöhte Dokumentations-, Qualitäts- und Berichtspflichten – auch aus EU-Regeln entspringende Pflichten – sind grundsätzlich sinnvoll, binden aber zunehmend personelle Ressourcen, die dann in der direkten Arbeit mit Klient\*innen fehlen. In diesem Zusammenhang kritisierte der Rechnungshof zuletzt in mehreren Prüfberichten die unzureichende digitale Ausstattung öffentlicher Stellen, wodurch Verwaltungs- und Förderprozesse vielfach noch papierbasiert abgewickelt werden.

Digitalisierung bietet hier Chancen: von elektronischer Dokumentation über

Tele-Beratung bis hin zu assistierende Technologien in der Pflege. Gleichzeitig erfordert Digitalisierung Investitionen, Know-how und eine verlässliche Refinanzierung – Bedingungen, die derzeit nicht flächendeckend gegeben sind.

### Fazit: Steuerung neu denken, Verantwortung teilen

Die Freie Wohlfahrtspflege in Österreich steht vor tiefgreifenden Umbrüchen. Sie bleibt ein unverzichtbarer Pfeiler sozialer Daseinsvorsorge, kann diese Rolle aber nur erfüllen, wenn die strukturellen Rahmenbedingungen neu justiert werden. Hierbei sind drei Schlussfolgerungen zentral:

1. Langfristige, ausreichende Finanzierung statt kurzfristiger Projektlogik. Soziale Dienstleistungen benötigen Planungssicherheit und automatische Anpassungsmechanismen.
2. Anerkennung sozialer Arbeit als systemrelevante Infrastruktur. Sozialausgaben sind keine Belastung, sondern Investitionen in sozialen Zusammenhalt und Stabilität.
3. Stärkung der Freien Wohlfahrt als gleichberechtigte Sozialpartnerin.

Steuerung sozialer Dienste braucht Kooperation, Vertrauen und gemeinsame Verantwortung – nicht primär Wettbewerb.

Die Herausforderungen sind lösbar. Voraussetzung dafür ist jedoch der politische Wille, die Freie Wohlfahrtspflege nicht nur als Kostenfaktor, sondern als gestaltende Kraft des Sozialstaates zu begreifen.

## Literatur

[https://www.statistik.at/fileadmin/pages/224/BMSGPK\\_NPO-Satellitenkonto\\_Abschlussbericht.pdf](https://www.statistik.at/fileadmin/pages/224/BMSGPK_NPO-Satellitenkonto_Abschlussbericht.pdf) "Satellitenkonto für Nonprofit-Bereich in Österreich"

[https://goeg.at/PPQ\\_„Pflege.Personal.Qualität“](https://goeg.at/PPQ_„Pflege.Personal.Qualität“)

[https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/news/Meldungen\\_2025/Kinder\\_und\\_Jugendhilfe\\_Burgenland\\_Steiermark.html#\\_„Rechnungshofbericht“](https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/news/Meldungen_2025/Kinder_und_Jugendhilfe_Burgenland_Steiermark.html#_„Rechnungshofbericht“)

[https://www.oenb.at/Publikationen/Volkswirtschaft/reports/2025/report-2025-5-prognose/html-version.html\\_„OeNB Report 2025/5“](https://www.oenb.at/Publikationen/Volkswirtschaft/reports/2025/report-2025-5-prognose/html-version.html_„OeNB Report 2025/5“)

[https://www.ams.at/arbeitsmarktdaten-und-medien/arbeitsmarkt-daten-und-arbeitsmarkt-forschung/berichte-und-auswertungen\\_„Arbeitsmarktdaten“](https://www.ams.at/arbeitsmarktdaten-und-medien/arbeitsmarkt-daten-und-arbeitsmarkt-forschung/berichte-und-auswertungen_„Arbeitsmarktdaten“)

# Krisenmanagement in Sozialunternehmen

VON BRIGITTA ZIERER



@schedl

Dr. Brigitta Zierer leitet den Masterstudiengang Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit und das Department Soziales an der Hochschule Campus Wien. Sie ist als Unternehmensberaterin, Supervisorin und Trainerin tätig (<https://briggittazierer.at>) und war Core Group Member in der ESF-Arbeitsgruppe „Transformation & Resilience“.

**Sozialwirtschaftliche Organisationen brauchen ein Krisenmanagement, Krisenstrategien, -szenarien und -simulationen, um auch in Krisen langfristig die Widerstandsfähigkeit von Organisationen erhalten.**

## Widrigkeiten, Störungen, Krisen und Komplexität

Sozialunternehmen kennen *Widrigkeiten* und komplexe, dynamische Umgebungen, die ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen und ihr Überleben gefährden können. Natur- und Wetterereignisse (Erdbeben, Hochwasser, Hitzewellen), Pandemien (Covid) und von Menschen verursachte Ereignisse (Terrorismus, Bürgerkrieg, disruptive Innovationen) können *Störungen* und *Krisen* hervorrufen. Die Folgen der *Störungen* hängen davon ab, wie gut die Mitarbeiter\*innen einer Organisation bei der Vorbereitung und Reaktion auf Widrigkeiten kooperieren.

*Krisen* sind Ereignisse, Ereignisketten oder längerfristige Risikokonstellationen (z.B. Volatilität, Ungewissheit, Komplexität), die ein soziales System bzw. eine Organisation so destabilisieren können, dass nicht mehr wirksame Maßnahmen hervorgebracht oder kreative Potenziale genutzt werden können.

## Resilienz bei Turbulenz und ISO 22317:2017

*Resilienz* ist die Widerstandskraft und Fähigkeit einer Person oder Organisation, schwierige Situationen ohne Beeinträchtigung zu überstehen. *Resiliente Organisationen* können mit Irritationen umgehen und ihre Funktionsfähigkeit auch in turbulenten Zeiten aufrechter-

halten. Im Prozess der wechselseitigen Anpassung zwischen verschiedenen Akteur\*innen werden Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen genutzt, um vor, während und nach widrigen Umständen positiv mit dem jeweiligen Umfeld zu interagieren.

Je nach Intensität der Widrigkeiten, denen eine Organisation ausgesetzt ist, manifestiert sich Resilienz als *Vermeidung*, *Elastizität* oder *Lernen*, denn eine organisationale Störung kann eine neue Situation evozieren, in der bisherige Normen und Praktiken nicht mehr greifen. Führungskräfte sollten deshalb Überzeugungen, Annahmen und Verhaltensweisen immer wieder in Frage stellen und (neue) Lösungen durch Kooperationen, Beziehungen und Netzwerke inner- und außerhalb der Organisation entwickeln.

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) hat die organisationale Widerstandsfähigkeit in den Standards „ISO 22317:2017 Sicherheit und Widerstandsfähigkeit – Prinzipien und Merkmale“ zusammengefasst: geteilte Werte und eine positive Unternehmenskultur; Rollenklarheit; eindeutige Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege; Respekt vor Komplexität und Vernetztheit; transparente Kommunikation und Vertrauen; die flexible Nutzbarmachung von Ressourcen; die Etablierung einer Lern- und Fehlerkultur; eine Führung, die Orientierung und Sicherheit vermittelt sowie kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung.

## Die EU-Strategie zur Prävention und Reaktion auf zukünftige Bedrohungen und Krisen (2025)

Die EU möchte ihre Mitgliedstaaten dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten zur Prävention und Reaktion auf neu auftretende Bedrohungen zu verbessern. Dazu hat die Europäische Kommission am 26.3.2025 die «EU Preparedness Union Strategy» präsentiert, um folgende Gefahren und Bedrohungen künftig besser zu bewältigen: *Naturkatastrophen* (Überflutungen, Waldbrände, Erdbeben oder extreme Wetterereignisse); *menschlich verursachte Katastrophen* (Industrieunfälle, technisches Versagen, Pandemien), *hybride Gefahren* (Cyber-Attacken, Desinformationskampagnen oder Sabotage von kritischer Infrastruktur) und *geopolitische Krisen* (bewaffnete Konflikte, bewaffnete Angriffe gegen EU-Mitgliedstaaten). Die Strategie umfasst 30 Leitmaßnahmen in 7 Bereichen. Ein Aktionsplan soll die Ziele der „Bereitschaftsunion“ durch die Prinzipien „anticipate – prevent – react“ voranbringen.

## Die wichtige Rolle von Sozialdiensten in Krisen

Das *European Social Network (ESN)*, – ein Netzwerk aus rd. 140 lokalen öffentlichen Sozialdiensten in Europa – schreibt Sozialdiensten bei folgenden Krisensituationen eine wichtige Rolle zu: plötzliche Massenvertreibungen aufgrund von (politischen) Konflikten oder Katastrophen; die Ankunft vieler hilfsbedürftiger Asylwerber\*innen oder Migrant\*innen; Cyberangriffe; die Zunahme von Gewalt und Kriminalität; Wohnungskrisen und steigende Wohnungs-/Obdachlosigkeit; Ernährungsunsicherheit oder plötzlicher Anstieg von Armut in großen Teilen der Bevölkerung.

*Soziale Krisen* können den sozialen Zusammenhalt gefährden, Spannungen zwischen gesellschaftlichen Gruppen verursachen oder die Unterbrechung wichtiger kommunaler Dienstleistungen (z.B. Schulen, Notunterkünfte) bewirken. *Wirtschaftskrisen* können zu hoher Arbeitslosigkeit, sinkenden Haushaltseinkommen, zum eingeschränkten Zugang zu lebensnotwendigen Gütern und Dienstleistungen und einer erhöhten Gefährdung von Familien und Kommunen führen. *Naturkatastrophen* und ext-

reme Wetterereignisse können die Infrastruktur zerstören, Bevölkerungsgruppen vertreiben und den Zugang zu wichtigen Dienstleistungen unterbrechen. *Humanitäre Hilfen* in akuten Krisensituationen (z.B. Naturkatastrophen oder Konflikten) konzentrieren sich v.a. darauf, rasch Grundbedürfnisse wie Lebensmittel, Wasser, Unterkünfte, Medikamente oder Hygieneartikel sicherzustellen.

*Sozialdienste* bieten Schutz und Unterstützung auf Basis einer komplexen, personenzentrierten Bedarfsanalyse. Individuelle Beratung, Betreuung und Intervention soll den Zugang zu sozialen Rechten im Sinne der Europäischen Säule sozialer Rechte (2017) und die Mobilisierung von Gemeinschaftsressourcen gewährleisten, um es Menschen in Krisensituationen zu ermöglichen, die Autonomie und Kontrolle über ihr Leben wieder zu erlangen.

## Das ESN-Rahmenkonzept für Krisenmanagement (2026)

Das im European Social Network (ESN) entwickelte *Krisenmanagement-Rahmenkonzept* für Sozialdienstleister umfasst fünf Themenfelder:

1. *Führungskräfte- und Mitarbeiter\*innen-Schulungen* unterstützen die rasche, bedarfsorientierte, proaktive und personenzentrierte Reaktion von Fachkräften in Krisensituation und stärken ihre Kompetenzen durch kontinuierliches Lernen. *Krisen-Reaktions-Toolkits* bereiten Fachkräfte darauf vor, Krisen proaktiv und effektiv zu bewältigen. Innovative Schulungs- und Weiterbildungsangebote (z.B. E-Learning-Plattformen, Virtual Reality, Panikräume) unterstützen die realistische *Vor- und Nachbereitung von Krisensituationen*, Einsatzbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und das Selbstvertrauen im Umgang mit Krisen.

Die *Reflexion konkreter Erfahrungen* fördert die Rollenklarheit für Fachkräfte, die darüber hinaus nachvollziehbare Prozesse, Arbeitsabläufe, eine verantwortungsvolle Organisationskultur, berufliche Anerkennung und multidisziplinäre Teams benötigen. Die *emotionale Belastbarkeit und Resilienz von Fachkräften* kann durch Supervision, Netzwerke oder psychologische Beratungsangebote unterstützt werden, um besser mit

Stress, sekundären Traumata und den Auswirkungen der Krisenarbeit umzugehen.

Führungskräfte brauchen Methoden für eine *Szenarien-basierte* Personalplanung, Strategien zur Personalumverteilung und eine dynamische Dienstplangestaltung, um gut auf Krisen vorbereitet zu sein. Sie und ihre Mitarbeiter\*innen haben oft Erfahrungen mit Krisen, sie reflektieren diese jedoch selten. Entsprechende Materialien dazu können die Vorausschau, Prävention und Vorbereitung auf Krisen erleichtern. Unklare Zuständigkeiten oder das zögerliche Handeln von Führungskräften und Mitarbeiter\*innen (z.B. aus Angst vor Fehlern) wegen unzureichender rechtlichen Rahmenbedingungen und formalen Leitlinien führen zu längeren Reaktionszeiten oder weniger Effektivität in der Bewältigung von Krisen.

2. *Adäquate Technologie und Informationssysteme* tragen dazu bei, rasch, effektiv und proaktiv auf Krisen reagieren zu können – u.a., weil Sozialdienstleister einem steigenden *Risiko von Cyberangriffen* ausgesetzt sind. Spezielle digitale Tools ermöglichen es, verfügbare Ressourcen zu ermitteln und einen rascher Zugang zu relevanten Informationen und Daten über neu auftretende Risiken zu erhalten. Soziale Bedarfe können dadurch besser vorhergesagt werden. Soziale Dienste und Ressourcen können auf Basis von Echtzeitinformationen rascher aktiviert und mobilisiert werden.

*Uneinheitliche Register oder Datenbanken* zwischen Organisationen und Kommunen oder ungeklärte Datenschutz-Fragen erschweren den Zugang zu Klient\*innen-Daten, der sicherstellen soll, dass alle Menschen rasch Unterstützung erhalten können. Katastrophen (z.B. Hochwasser, Brände) können zu einem *Blackout* führen, der ein System destabilisiert und es Sozialdiensten verunmöglicht, auf wichtige Daten zuzugreifen. Die Nutzer\*innen von Sozialdiensten können dann nicht mehr effektiv unterstützt werden.

Über *gemeinsame Lernräume* (z.B. Wissenszentren oder online-Plattformen für den Austausch von Fallstudien, best practice-Beispielen und Tools) können innovative digitale

Lösungen, die vor Ort funktionieren, entwickelt werden. Durch realistische *Simulations-Übungen* von digitalen Katastrophen- und Krisensituationen können bestehende Kommunikationsinstrumente, der Datenaustausch und koordinierte Reaktionsprotokolle getestet werden.

*Offline- oder energiesparende Systeme* (Bsp.: Krisenplattformen mit Offline-Funktionen und manuellen Dateneingabeoptionen) können die betriebliche Kontinuität von Sozialdiensten und den Zugang zu wichtigen Informationen für Klient\*innen sicherstellen, auch wenn der Zugang zu digitalen Systemen nicht mehr möglich ist.

Interne oder externe *Kommunikations-Plattformen* stellen die Kommunikation zwischen relevanten Akteur\*innen sicher und ermöglichen den Austausch wichtiger Daten in sicherer Umgebung. Ausgewählte Kommunikationskanäle und Koordinierungsprotokolle unterstützen die Interaktion, den Informationsaustausch und die Entscheidungsfindung zwischen verschiedenen Akteur\*innen, um doppelte Arbeit zu vermeiden.

Plattformen sollen Informationen über den Fallstatus, die Leistungen und Vulnerabilitäts-Indikatoren für Klient\*innen umfassen; sie sollten strengen Datenschutzkontrollen standhalten und in Krisenvorsorge-Übungen getestet werden. *Krisen-Leitfäden* umfassen Tools für spezifische Notfälle (z.B. wo sich Notunterkünfte, Lebensmittelausgabestellen oder Beratungsdienste befinden). Das erleichtert die Koordination von Fachkräften und Ressourcen und ermöglicht es Klient\*innen, rasch Unterstützung zu finden. Die sorgsame Nutzung von Daten und von *Künstlicher Intelligenz* trägt dazu bei, potenzielle Risiken zu verstehen, Bedürfnisse zu identifizieren, Ressourcen zu mobilisieren und evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen. Über ein *KI-gestütztes Dashboard* werden verfügbare Daten analysiert, um künftige Risiken und Bedürfnisse vorherzusagen und rasch Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten.

Um die *digitalen und kommunikativen Kompetenzen* von Fach- und Führungskräften zu verbessern sind laufende Schulungen (z.B. modulare

Kurse, Webinare, Workshops), ein technischer Support und maßgeschneiderte Ressourcen wichtig. Darüber hinaus sollte die Anpassungsfähigkeit der verwendeten Systeme geprüft werden. In Workshops könnten die Nutzung mobiler Datensysteme, von sicheren und agilen Kommunikations-Apps sowie die Fehlerbehebung unter Feldbedingungen erprobt werden. Kanäle zur gegenseitigen Unterstützung stellen sicher, dass die Fachkräfte auch in Notfällen digitale Probleme lösen und flexibel sowie rasch miteinander kommunizieren können.

3. *Organisationale Agilität und Organisations-übergreifende Kooperation* bedeutet das rasche Reagieren und Intervenieren bei Krisen oder Notfällen. Konkrete Vereinbarungen zwischen Organisationen, gemeinsame Protokolle, klare Führungshierarchien und Regeln für die Verantwortung sowie gute persönliche Beziehungen, die enge Kooperation zwischen Sozialdiensten, Gesundheitsbehörden, humanitären Organisationen und Technologieanbietern ermöglichen die rasche Mobilisierung von Ressourcen, v.a. wenn Menschenleben in Gefahr sind. Starke Partnerschaften und ein intensiver Informationsaustausch stärken die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden verschiedener Organisationen und fördert ihr Lernen aus Krisen.

Durch *praktische Übungen, Simulationen und Krisen-Szenarien* mit allen relevanten Akteur\*innen werden potenzielle Schwächen identifiziert, die Reaktionsfähigkeit getestet und das gegenseitige Vertrauen zwischen den Partner\*innen gestärkt. *Kooperations-Vereinbarungen* fördern die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen oder Bereichen. Interoperable IT-Fallmanagement-Systeme, die gemeinsam mit Fachkräften aus der Praxis entwickelt werden, verbessern den Datenaustausch und die koordinierte Erbringung von Dienstleistungen. *Krisen-Ressourcen-Datenbanken* müssen regelmäßig aktualisiert, manuell gesichert und jährlich getestet werden. Zusätzlich sind Bewertungsindikatoren zur Messung der Wirksamkeit von Krisenmaßnahmen, -mitteln und -prozessen notwendig.

4. *Systematische Risiko- und Bedrohungs-Bewertung: Frühwarnindikatoren und integrierte Datenflüsse* verbessern die Genauigkeit und rasche Identifikation einer Bedrohung; das erfordert die sektor-übergreifende Kooperation zwischen Sozialdienstleistern und dem Gesundheitssystem, Rettungsdiensten und Akteur\*innen aus den Kommunen oder der Region. Durch eine einheitliche *systematische Risiko- und Bedrohungs-bewertung* können Risiken, Bedrohungen und Schwachstellen erkannt und dagegen proaktiv Maßnahmen ergriffen werden. Ein gemeinsames Verständnis über potenzielle Bedrohungen und Prioritäten sowie eine koordinierte Reaktion darauf kann Menschen, systemrelevante Dienste, Ressourcen und Netzwerke schützen, um im Krisenfall effektive Hilfe leisten zu können.

Der *Kontext und Umfang* eines Risikos muss ebenso eingeschätzt werden wie die zu betreuenden Menschen, die Art der Dienstleistungen und das Spektrum der Risiken. Die Bestandsaufnahme von *Vermögenswerten und Ressourcen* umfasst die Identifikation und Dokumentation von kritischen Ressourcen, Infrastruktur, Personal, Wissen und Dienstleistungen zur Aufrechterhaltung von Sozialdienstleistungen. Konkrete *Bedrohungen* zu identifizieren hilft, Risiken zu benennen und die Kontinuität von Abläufen sicherzustellen. *Schwachstellen* in Systemen, Prozessen, Mitarbeiter\*innen-Kapazitäten oder Infrastruktur müssen in den Blick genommen werden. Jedes Risiko muss hinsichtlich Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen auf Personen und Dienstleistungen bewertet werden, um Maßnahmen für die Zuweisung von Ressourcen festzulegen.

*Risikomanagement* umfasst die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Risikoreduktion (z.B. Anpassungsprotokolle oder ein Notfallplan). Maßnahmen müssen verhältnismäßig, durchführbar und wirksam sein. Kontinuierliche *Überwachungsmechanismen* unterstützen die Nachvollziehbarkeit eines veränderten Risiko-Niveaus unter Berücksichtigung neuer Informationen und Erkenntnisse. Das bringt auch einen *Paradigmenwechsel* mit Fokus auf das Management größerer Gruppen mit sich.

Eine *systematische Risiko- und Bedrohungsbewertung* umfasst: *Leitfäden* zur Identifikation von Bedrohungen, zur Bewertung von Schwachstellen und zur Priorisierung von Risikobereichen; *Frühwarn-Indikatoren*; die Überwachung wiederkehrender Krisensituationen (Bsp. Überschwemmungen); Risikominderungsmaßnahmen und Szenario-basierte Tests oder (Simulations-)Übungen zur Stärkung der Reaktionsfähigkeit; standardisierte Protokolle und Vorlagen zur Risikobewertung und Schulungen zur Ermittlung potenzieller sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Risiken. Die *Erfassung kritischer, wichtiger (zusätzlicher) Ressourcen*, Mitarbeiter\*innen, Infrastruktur und Dienste und Rollenklarheit sind wesentlich zur Aufrechterhaltung der Dienstleistungskontinuität. Listen von Notunterkünften, Kliniken und wichtigen Mitarbeiter\*innen an den jeweiligen Standorten sind darüber hinaus wichtig für den Betrieb in Notfällen. Auch Freiwillige sollen lernen, wie humanitäre Hilfe am Ort einer Katastrophe koordiniert oder die Verteilung von Lebensmitteln und Wasser sichergestellt werden kann. Eine *Vorsorgestrategie*, die auf künftige Krisen vorbereitet, umfasst die Analyse und Validierung der Wirksamkeit der Maßnahmen, der Effizienz der Koordinierungsmechanismen und der Erkenntnisse sowie Verbesserungsmöglichkeiten.

5. *Transparenz und Kommunikation* sind Voraussetzung dafür, dass Richtlinien, Entscheidungen, Verfahren und Ergebnisse mit allen Beteiligten – Nutzer\*innen, Fachkräften, Partner\*innen und der Öffentlichkeit – geteilt werden (informierte Beteiligung aller Interessensgruppen). Alle müssen aktiv einbezogen und bei der Teilnahme an Entscheidungsprozessen unterstützt werden; das fördert das gegenseitige Vertrauen und Verantwortungsgefühl. Sozialdienste müssen zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um auch jene Personen zu erreichen, für die es möglicherweise schwierig ist, Informationen zu verstehen oder zu nutzen (z.B. Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen, Langzeitpflegebedarf oder Sprachbarrieren). Für eine inklusive Kom-

munikation müssen deshalb mehrere Kanäle und (barrierefreie) Formate oder Übersetzungen zur Verfügung gestellt werden, um alle zu erreichen und wirksam zu unterstützen.

Die Kommunikationskanäle von Behörden (z.B. Websites, Social-Media-Konten, Notfall-Hotlines oder SMS-Alarmsysteme) können für die Krisen-Kommunikation ebenso genutzt werden wie etwa WhatsApp-/Telegram-Gruppen oder lokale Radiosender. Informationsveranstaltungen, Broschüren in leicht verständlicher Sprache oder Feedback-Kanäle, über die Nutzer\*innen Fragen stellen oder Bedenken äußern können, stärken die inklusive Kommunikation. Kommunikationsprotokolle oder -handbücher tragen neben der täglichen Berichterstattung in einem Sozialunternehmen zum Informationsaustausch bei. Zusätzlich braucht es Richtlinien für Krisensituationen, die die notwendigen Schritte für die verantwortlichen Akteur\*innen beinhalten, und Regeln darüber, mit wem, wann, warum und wie Informationen geteilt werden. Diesbezügliche Schulungen sollen auf die spezifischen Aufgaben und Kommunikationsbedürfnisse der Teilnehmer\*innen zugeschnitten sein. *Multi-Channel-Kommunikationsstrategien* ermöglichen es, dass Informationen für alle Bevölkerungsgruppen in gefährlichen Situationen rasch zugänglich sind. Auch traditionelle Medien (z.B. Radio, TV, gedruckte Mitteilungen) oder direkte Kontakte (z.B. bei Gemeindeversammlungen, Kontakte über Sozialarbeiter\*innen) stellen sicher, dass alle Beteiligten verständliche Informationen erhalten. Serviceportale, Gemeinde-Websites, öffentliche Plakate, Telefonanrufe oder Übersetzungen in einfacher oder in Minderheitensprachen helfen, alle Menschen zu erreichen, die Sozialdienstleistungen benötigen. *Partizipative Praktiken* tragen dazu bei, die Dienstleistungsnutzer\*innen aktiv in die Entscheidungsfindung und Gestaltung von Dienstleistungen einzubeziehen. Über regelmäßige Treffen und Umfragen können Feedbacks und Vorschläge gesammelt werden, in welcher Form die Dienstleistungen erbracht werden sollen. Das sollte sowohl vor und als auch nach einer Krise organisiert werden, um die

Resilienz der jeweiligen Organisation zu erhöhen und auf künftige Krisen besser vorbereitet zu sein.

## Fazit

„*Nach der Krise ist vor der Krise*“: Die Nachbearbeitung einer Krisensituation fördert das Lernen und die Resilienz von Sozialunternehmen.

## Literatur:

European Commission (2017): European Pillar of Social Rights in 20 principles. <https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/>

European Commission (2025). EU Preparedness Union Strategy to prevent and react to emerging threats and crises. [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/eu-preparedness-union-strategy-prevent-and-react-emerging-threats-and-crisis-2025-03-26\\_en](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/eu-preparedness-union-strategy-prevent-and-react-emerging-threats-and-crisis-2025-03-26_en)

European Social Network (2026): Crisis Management Framework for Social Services. <https://www.esn-eu.org/>

# Wandel aktiv gestalten: Strategien für dynamische Zeiten

VON CORNELIA M. ENGER UND ELISABETH STRIEHN



Prof. Dr. Cornelia M. Enger ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Sozialmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westsächsischen Hochschule Zwickau. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Überschneidungsbereichen von Ökonomie und Sozialer Arbeit, insbesondere zum Management sozialer Dienstleistungen, Personal-, Qualitäts- und Ressourcenmanagement sowie zur Organisationsentwicklung. [cornelia.enger@whz.de](mailto:cornelia.enger@whz.de)



Elisabeth Striehn ist Studentin an der Westsächsischen Hochschule Zwickau und befindet sich im 5. Semester des Bachelorstudiengangs Management mit dem Schwerpunkt Sozialmanagement. [elisabeth.striehn.n58@whz.de](mailto:elisabeth.striehn.n58@whz.de)

## Ein praxisorientiertes Fallbeispiel zur Umfeldanalyse, Machbarkeitsprüfung und partizipativen Organisationsentwicklung in der Jugendhilfe

Soziale Organisationen stehen infolge umfeldbedingter Entwicklungen vor stetig neuen Anforderungen. Herausfordernd ist dabei, dass gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und rechtliche Veränderungen meist nur abstrakt und in komplexen Wirkungszusammenhängen erkennbar werden. Der daraus resultierende Handlungsdruck lässt sich anhand aktueller Umfrageergebnisse aus den Jahren 2022 bis 2024 verdeutlichen (Der Paritätische, 2022; Arbeiterwohlfahrt et al., 2023; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, 2024). Demnach waren fast zwei Drittel der befragten Einrichtungen in den vergangenen Jahren gezwungen, bestehende Angebote aufgrund finanzieller Engpässe zu reduzieren oder vollständig einzustellen. Zugleich rechneten rund drei Viertel der Einrichtungen für das Jahr 2025 mit weiteren Angebotskürzungen.

Diese zunehmenden finanziellen und strukturellen Einschränkungen wirken sich unmittelbar auf die Ressourcenverfügbarkeit aus und beeinflussen damit die inhaltliche und organisatorische Umset-

zung sozialer Angebote. In der Folge sehen sich Organisationen veranlasst, angebotsbezogene, operative oder strukturelle Anpassungen vorzunehmen, sich strategisch neu zu positionieren und ihr Selbstverständnis zu schärfen, um ihre Wirksamkeit und Effizienz zu sichern (Brandl, 2021, S. 60).

Aus diesen Anpassungsprozessen ergeben sich zentrale Fragen, die für die Weiterentwicklung und das langfristige Bestehen sozialer Organisationen und ihrer Dienste, sei es Beratung, Betreuung, Bildung und Teilhabe oder Pflege und Versorgung, von erheblicher Bedeutung sind. Im Mittelpunkt steht dabei, welche internen und externen Strategien verfolgt werden, um auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren, und wie organisationale Resilienz gezielt gestärkt werden kann.

### Organisationale Veränderungsstrategien und Lernprozesse

Organisationen verfügen über unterschiedliche strategische Handlungsmöglichkeiten, um auf Veränderungen zu

	Werterhaltung	Wertschaffung
<b>Compliance</b> (Erhalt des Unternehmenswertes mit vorrangig internem Fokus)	<i>Reaktiv:</i> Verbleib beim Gewohnten im Sinne einer Duldungsstrategie. Bei Unsicherheiten orientieren sich Entscheider an anderen Unternehmen bzw. übernehmen deren Vorgehen.	<i>Antizipativ:</i> Frühzeitiges Erkennen von Anpassungsbedarfen durch kontinuierliche Analyse von Veränderungen.
<b>Beeinflussung</b> (aktive Gestaltung des Umfeldes)	<i>Defensiv:</i> Wahrung des Status quo durch Abwehr unerwünschter Veränderungen.	<i>Proaktiv:</i> Aktives, vorausschauendes Handeln und gezielte Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen.

Tab. 1: Organisationale Anpassungsstrategien

reagieren. Diese lassen sich in reaktive, antizipative, defensive und proaktive Strategien unterscheiden (Oliver & Holzinger, 2008, S. 506 ff.).

Die in der Tab. 1 dargestellten Strategien verdeutlichen werterhaltende und wertschaffende Strategien, die organisationale Lernprozesse in Gang setzen können. Welche Strategie jeweils verfolgt wird, hängt maßgeblich von organisationsinternen sozialen Grundannahmen und Verhaltensweisen ab.

Vor diesem Hintergrund wird am Beispiel eines ausgewählten Wohlfahrts-trägers untersucht, wie unterstützende Ansätze die Gestaltung von Anpassungs- und Neuausrichtungsprozessen fördern und welche internen sowie externen Kooperationsstrukturen veränderungsfördernd wirken. Dabei liegt der Fokus vorrangig auf methodischen Fragen und Erfahrungen, weniger auf den konkreten Ergebnissen oder Entscheidungen des Trägers. Die gewonnenen Einblicke waren möglich, weil der Träger im Prozessverlauf fachlich durch ein Projektteam der Professur ABWL, Sozialmanagement, der Hochschule Zwickau begleitet wurde.

## Ausgangssituation im Geschäftsfeld Kinder- und Jugendhilfe

Einige soziale Angebote bestehen kontinuierlich und sind sowohl inhaltlich als auch finanziell über viele Jahre stabil. Andere hingegen bedürfen aus verschiedensten Gründen Anpassungen oder Erweiterungen. Im Einzugsgebiet des Trägers führen rückläufige Geburtenzahlen zu einer sinkenden Nachfrage nach Kitaplätzen und erhöhen den Anpassungsdruck. Da die Kinder- und Jugendhilfe (KuJ), insbesondere die Elementarpädagogik mit mehreren Kindertageseinrichtungen, neben Rettungsdienst und Seniorenhilfe ein zentrales Geschäftsfeld des Trägers darstellt, wird die Frage nach einer strategischen Angebotsausrichtung zunehmend relevant. Ausgangspunkt war dabei, vorhandene personelle Ressourcen und bestehende Kooperationen für die Entwicklung eines neuen oder angepassten Angebots zu nutzen.

## Initiale Impulse und institutionelle Weichenstellung

Impulsgebend für die ersten Initiativen waren ein veränderungsbereiter Vorstand sowie eine Geschäftsführung, die aktiv

den Austausch mit Kooperationspartnern suchte. Dazu zählten u. a. informelle Gespräche mit dem örtlichen Jugendamt sowie der Austausch mit in der KuJ erfahrenen Verbänden desselben Wohlfahrts-trägers. Diese Gespräche eröffneten Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich Hilfen zur Erziehung (HzE, §§ 27ff. SGB VIII).

Der Vorstand beschloss daraufhin, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die sich aus der Geschäftsführung, einem Vorstandsmitglied, einer trägerinternen und -externen Fachkraft mit KuJ-Erfahrung sowie einem projektbezogenen Hochschulteam zusammensetzte. Das Hochschulteam unterstützte methodisch, durch fachliche Zuarbeit und durch eine trägerexterne Perspektive. Ziel war es, u. a. vorschnelle problemorientierte Bewertungen zu vermeiden, die aus einer rein internen Sichtweise entstehen könnten, und alternative Betrachtungsweisen sowie neue Ideen zu ermöglichen.

## Strategische Analyse als Grundlage der Entscheidungsvorbereitung

Für eine entscheidungsvorbereitende Prüfung lag der erste Schwerpunkt auf dem Verständnis umfeldbezogener Einflussfaktoren, darunter demografische und soziokulturelle Entwicklungen, politische und gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Anbieter- und Branchenstrukturen im Sinne wettbewerbsrelevanter Parameter. Darauf aufbauend folgten Fragen der Strategiebewertung, insbesondere zur internen Durchführbarkeit, zur Bereitstellung notwendiger Ressourcen (finanziell, personell, rechtlich und sachlich) sowie zu Potenzialen des Fachbereichs KuJ, in dem das Angebot zukünftig angesiedelt werden sollte.

Um organisationsexterne und -interne Aspekte systematisch zu erfassen und eine

fundierte Strategiewahl zu ermöglichen, bieten sich verschiedenste Analyse- und Planungsmethoden an (vgl. Abb. 1).

Zur Entwicklung geeigneter Handlungsmöglichkeiten wurden im konkreten Fall zunächst eine Umfeld- sowie eine Konkurrenzanalyse durchgeführt.

## Umfeld- und Konkurrenzanalyse im Bereich Hilfen zur Erziehung

Im Rahmen der Umfeldanalyse wurden insbesondere gesellschaftlich-demografische Entwicklungen, soziale und regionale Problemlagen bzw. Sozialraumdaten untersucht. Berücksichtigt wurden Bedarfe von Kindern und Jugendlichen sowie die politisch-rechtlichen und fachlich-professionellen Rahmenbedingungen im Bereich HzE. Die Konkurrenz- bzw. Wettbewerbsanalyse richtete den Blick auf Organisationen in der Region, die bereits ähnliche oder identische Leistungen anbieten. Dabei standen Fragen im Vordergrund wie: Wer bietet welche HzE an? Welche Spezialisierungen, Zielgruppen und Kapazitäten liegen vor?

Als Datenbasis dienten statistische Quellen und Fachberichte, darunter der kommunale Kinder- und Jugendhilfe-Monitor, Daten des Landkreises und des Freistaates sowie Informationen von KuJ-Fachportalen. Ergänzt wurde dies durch Angaben von Websites zu HzE-Angeboten und Informationen regionaler Träger im Bereich HzE.

Die gewonnenen Informationen zeigten Potenziale für HzE-Angebote, verdeutlichten jedoch zugleich die Grenzen der verfügbaren Daten. Trotz umfangreicher Recherche standen nur begrenzt relevante, vollständige oder aktuelle Informationen zur Verfügung, was die Bewertung von Bedarfen und bestehenden Angebo-

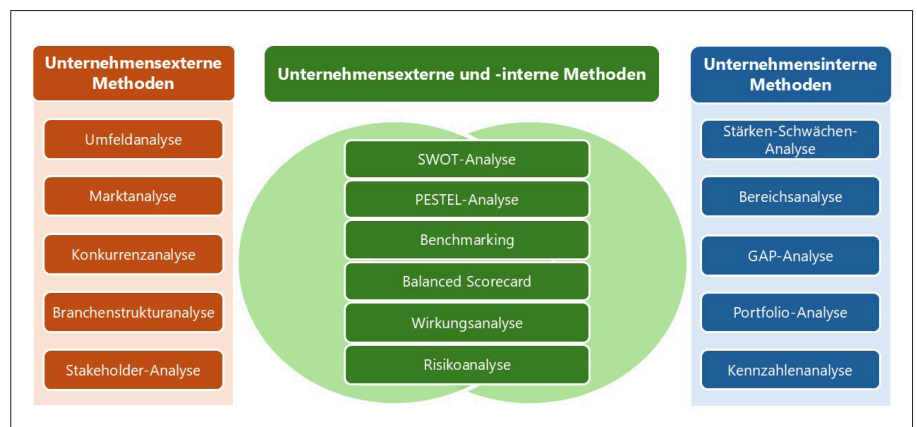


Abb. 1: Unternehmensexterne und -interne Analyse- und Planungsmethoden

ten erschwerte. Einheitliche, öffentlich zugängliche Angaben zu Kapazitäten, pädagogischen Konzepten oder Personalbeständen lagen nicht in einer Form vor, die eine umfassende Umfeldanalyse zuließ, wodurch auch präzise Prognosen künftiger Entwicklungen erschwert wurden.

Vor diesem Hintergrund empfahl sich die Einbeziehung eines regionalen Kooperationspartners mit einschlägiger Praxiserfahrung im Bereich HzE. Mit seiner Expertise ließen sich konkretere Einblicke zu lokalen Angeboten, Bedarfen und Personalressourcen gewinnen sowie Orientierungshilfen zu fachlichen Anforderungen und pädagogischen Konzepten ableiten.

### Lernen von etablierten Strukturen

Auch der Austausch auf Ebene der Ortsvereine und Kreisverbände erwies sich als sehr wertvoll. Träger auf der Regionalebene mit vergleichbaren HzE-Angeboten und langjähriger Erfahrung gewährten umfassende Einblicke in ihre Konzeption und Praxis vor Ort. Von Vorteil war, dass durch das Territorialitätsprinzip konkurrierende Konstellationen keine Rolle spielten. Gleichwohl mussten regionale Besonderheiten berücksichtigt werden, die nicht uneingeschränkt übertragbar sind.

### Blick nach innen – Machbarkeit als Entscheidungsgrundlage

Im nächsten Schritt wurde die Machbarkeit geprüft. Konkret standen rechtliche, räumliche, personelle und konzeptionelle Voraussetzungen im Fokus, unter Berücksichtigung landesspezifischer Verwaltungsvorschriften, insbesondere im Bereich KuJ bzw. HzE. Diese Vorschriften legen bauliche und funktionale Anforderungen fest, die entscheidend die Immobiliensuche oder ggf. erforderliche Umbaumaßnahmen beeinflussen. Besondere Unsicherheit bestand im Bereich Personal, konkret hinsichtlich der Angaben zu Personalschlüsseln und Fachkraftquoten. Weitere Prüfaspekte umfassten die technische Machbarkeit, z. B. Infrastruktur, die wirtschaftliche Machbarkeit einschließlich Kosten, Finanzierung und Rentabilität sowie die organisatorische Machbarkeit, wie verfügbare Personalressourcen, Prozesse und Zeitplanung, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu gewährleisten.

### Reflexive und partizipative Prozessgestaltung

Zur Beurteilung der Rahmenbedingungen sowie zur Entwicklung und Umsetzung angepasster Angebote und Vorgehensweisen stehen in der Theorie unterschiedlichste Ansätze zur Verfügung, deren praktische Übertragbarkeit jedoch nur eingeschränkt verallgemeinerbar ist. Soziale Organisationen sammeln durch ihre kommunale Einbindung, die spezifische Angebotsausrichtung sowie ihre Branchenroutine eigene Erfahrungen, setzen unterschiedliche Analyseinstrumente ein und kooperieren sowohl intern als auch extern auf vielfältige Weise.

Die Fülle an Informationen und Bewertungen bedurfte einer kontinuierlichen Reflexion, um die Zielsetzung klar zu fokussieren, insbesondere angesichts der Vielzahl an Ideen zu markt- oder angebotsorientierten Anpassungen sowie zu Diversifikationsmöglichkeiten, die hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit geprüft wurden. Von Beginn an sollten sowohl entscheidungsbefugte Personen als auch Fachkräfte einbezogen werden, die das Vorhaben im Falle einer Zustimmung umsetzen. Die gemeinsame Auswertung des Prozesses förderte eine strukturierte Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse. Durch diesen Austausch ließen sich Anregungen überprüfen, Bewertungen differenzierter einordnen und das Vorgehen fortlaufend reflektierend unterstützen.

Die Verbandsarbeit nahm dabei eine zentrale Rolle ein. Langjährige Erfahrungen ermöglichten die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen. Gleichzeitig musste berücksichtigt werden, dass Übertragungen auf andere Regionen aufgrund unterschiedlicher Leistungsträger, Konkurrenzsituationen und Rahmenbedingungen nur begrenzt möglich sind. Speziell für den verbandsinternen Austausch wurden Leitfragen entwickelt, die relevante Themen und Fragestellungen umfassten. Sie dienten der Gesprächsstrukturierung, der Ergebnisbewertung und der Identifizierung weiterer Informationslücken.

Für die Arbeitsgruppe wurde im Sinne eines strukturierten Wissensmanagements über den gesamten Prozess hinweg ein gemeinsamer Cloud-Zugang ermöglicht, in dem alle relevanten Informationen, Dokumente und Analysen zentral abgelegt und kommentiert wurden. So konnten alle Beteiligten den aktuellen Projektstand

sowie gewonnene Erkenntnisse zeit- und ortsunabhängig nachvollziehen und sich aktiv einbringen. Die zentrale Verfügbarkeit reduzierte sogenannte Informationsasymmetrien, förderte Transparenz und unterstützte die Partizipation. Zugleich ermöglichte sie eine fortlaufende Dokumentation der Entscheidungsgrundlagen und trug zur Nachvollziehbarkeit und Qualität der Entscheidungsfindung bei.

### Organisationsentwicklung als lernender Prozess

Keine Entscheidung wurde ohne Einbeziehung entscheidungsbefugter Personen, Fachkräfte und relevanter Stakeholder vorbereitet und getroffen. Die systematische Analyse von Umfeld, Angebotsstruktur, Personalressourcen sowie rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zeigte sich in einem proaktiven Organisationsentwicklungsansatz, der auf Wissensmanagement, Veränderungsbereitschaft, Lernfähigkeit und die Nutzung organisationaler Potenziale abzielte. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Erfahrungswissen und Verbandsnetzwerkarbeit eine zentrale Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Anpassungsprozessen spielten. Das Vorgehen verfolgte keine antizipative Strategie, ließ jedoch proaktive Züge der Wertschaffung, der aktiven Gestaltung der Organisation selbst und des regionalen Umfelds erkennen. Exemplarisch zeigt der Fall, wie Organisationen lernend Wandel als Chance nutzen, kontinuierliche Verbesserung anstreben und ihre Wirksamkeit in einem sich verändernden sozialen Umfeld sichern können.

### Literatur

- Arbeiterwohlfahrt, Der Paritätische & Diakonie Deutschland (2023). *Soziale Angebote vor dem Aus – Umfrage zur finanziellen Lage der sozialen Arbeit*. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband.
- Brandl, P. (2021). *Organisationsentwicklung, Transformations- und Change-Management*. Walhalla.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2024). *Sozialkürzungen verhindern*. BAGFW.
- Der Paritätische (2022). *Soziale Infrastruktur vor dem Aus?* Der Paritätische.
- Oliver, C. & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. In: *Academy of Management Review*, 33. Jg., Heft 2, S. 496–520.

# Wirkung verstehen: Warum das DRK verstärkt auf qualitative Methoden setzt

VON KIRA SCHUBERT



Kira Schubert ist Erziehungs- und Sozialwissenschaftlerin und arbeitet als Referentin für Wirkungsmanagement im DRK-Generalsekretariat. Ihre aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind evidenzbasierte Wirkungsmessung & organisationales Lernen.

Wohlfahrtspflege findet in komplexen Kontexten statt – feste Indikatoren erfassen nur einen Teil dieser Wirklichkeit. Der Artikel zeigt, warum qualitative Verfahren für ein realitätsnahes Wirkungsverständnis notwendig sind. Am Beispiel von Outcome Harvesting, das Veränderungen retrospektiv erfasst und bewertet, wird ein lernorientiertes Wirkungsmonitoring beim Deutschen Roten Kreuz vorgestellt. Der Beitrag plädiert für methodischen Pluralismus, der Wirkung nicht nur misst, sondern versteht.

## Einleitung: Wenn die Realität nicht linear verläuft

„Arbeiten Sie denn überhaupt wirkungsorientiert?“, fragte mich kürzlich ein erfahrener Professor im Rahmen eines Vortrags, den ich zur „Wirkungsorientierung im Deutschen Roten Kreuz“ hielt. Ich hatte gerade über das Nachhalten von Veränderungen gesprochen und argumentiert, dass wir in komplexen Kontexten mehr brauchen als feste Indikatoren, um die Wirkung unserer Arbeit bei unserer Zielgruppe zu reflektieren.

Seit meinem Einstieg ins DRK erlebe ich, dass unsere Arbeit ganz selbstverständlich auf Wirkung ausgerichtet ist – also darauf, dass sich die Lebensrealität unserer Zielgruppen verbessert oder stabilisiert. Viele weitere Organisationen arbeiten ebenso mit einem klaren Fokus auf die Bedürfnisse der Menschen. Zwei zentrale Herausforderungen teilen wir jedoch: 1. Indizien für Veränderungen systematisierbar zu machen und 2. nachvollziehbar zu zeigen, welchen Beitrag wir zu diesen Veränderungen leisten.

Klassische Logframe-Strukturen, Jahresziele und Indikatorensysteme reichen

dafür nicht aus – zu komplex sind soziale Kontexte, zu unterschiedlich und dynamisch die Lebenslagen der Menschen, mit denen wir arbeiten.

Genau hier setzen wir im DRK an: Wir testen das sogenannte **Outcome Harvesting** (zu Deutsch etwa „Ergebnisernte“ bzw. „Ergebniserfassung“) als Instrumente für flexibles Wirkungsmonitoring.

Dieser Artikel möchte den fachlichen Diskurs stärken: Wie machen wir Veränderungen überprüfbar? Und wie können qualitative Verfahren bestehende Indikatoren sinnvoll ergänzen?

## Warum Indikatorensysteme an Grenzen stoßen

Indikatoren scheinen objektiv, präzise und kontrollierbar. Sie sind messbare Zeichen dafür, ob etwas passiert ist oder nicht. Doch ihre Aussagekraft ist begrenzt, wenn sich die Realität komplex, nicht-linear und multidimensional zeigt und entwickelt: Sozialräume, Krisengeschehen, Lebensrealitäten und mitunter auch politische Rahmenbedingungen verändern sich stetig.

Indikatoren bleiben sinnvoll; sie machen Trends vergleichbar und geben Orientierung. Gleichzeitig beantworten sie nur einen Teil unserer Wirkungsfragen und sind blind für das Unerwartete – für jene mitunter entscheidenden Effekte, die nicht zu Projektbeginn definiert wurden. Selbst wenn ein Indikator-Wert erreicht wird, bleibt häufig unklar, *wie* und *warum* es zu dieser Veränderung kam.

## Der Status quo der Wirkungsorientierung im DRK

Im DRK arbeiten wir längst wirkungsorientiert: Wir fragen uns gemeinsam mit unseren Zielgruppen: „Was ist das Problem, und wie wollen wir es lösen? Was soll sich verändern? Wen und was braucht es dazu?“ Wir planen entlang von Wirkannahmen und reflektieren laufend, welche Veränderungen wo entstehen. Fach- und Leitungskräfte passen Angebote und Projekte entsprechend an.

Viele dieser Prozesse sind jedoch bisher wenig formalisiert – Wirkungsorientierung findet statt, aber teilweise noch implizit.

Diese Praxis weiter zu professionalisieren und sichtbar zu machen, ist ein entscheidender Schritt – nicht nur angesichts von Rechenschaftspflichten, sondern gerade auch als Grundlage organisationalen Lernens.

## Qualitative Verfahren bieten Professionalisierung in komplexen Settings

Wirkung im sozialen Bereich entsteht durch das Zusammenspiel aus zwischenmenschlichen Beziehungen, den eingesetzten Ressourcen, der Motivation zur Entwicklung und den Strukturen, in die die Arbeit eingebettet ist. Hier setzen qualitative Verfahren an.

Der Schwerpunkt dieses Artikels liegt auf **Outcome Harvesting** – einem Ansatz, der besonders geeignet ist für komplexe Programme oder Projekte ohne vorab festgelegte Wirkungslogik.

## Outcome Harvesting – Wirkung verstehen

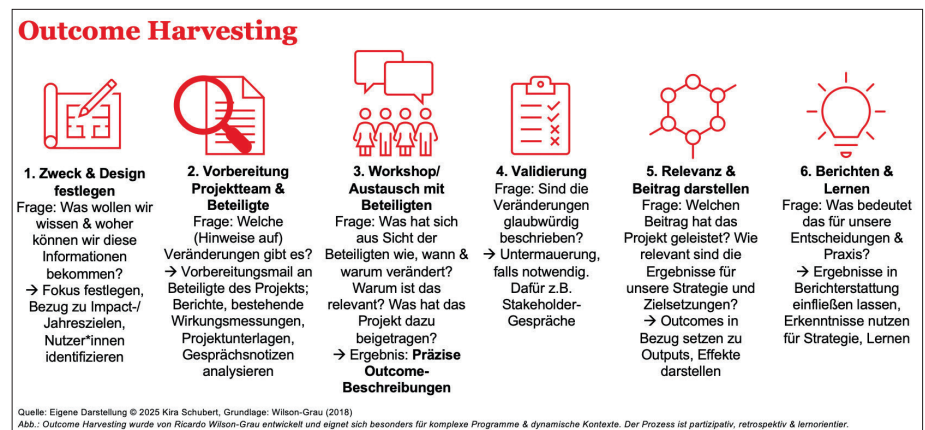
Statt bei geplanten Zielen zu beginnen, startet Outcome Harvesting bei dem, was tatsächlich passiert ist: **beobachteten Verhaltensänderungen**.

Ein Outcome, also eine Veränderung, wird im Outcome Harvesting in drei Teilen beschrieben:

- 1. Outcome:** Welche konkrete Veränderung im Verhalten eines Akteurs/ einer Zielgruppe wurde beobachtet?
- 2. Signifikanz:** Warum ist diese Veränderung relevant? Für wen macht sie einen Unterschied?
- 3. Beitrag:** Welche plausiblen Beiträge hat das eigene Programm oder Angebot dazu geleistet – direkt, indirekt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt?

## Der Prozess des Outcome Harvests

Der sechsstufige Prozess (s. Abbildung) macht sichtbar, *was* sich verändert hat, *warum* das relevant ist und *wie* die Veränderung zustande kam:



Die Schritte können mehrmals wiederholt werden und der Prozess lässt sich je nach Bedarf flexibel anpassen.

## Ein Beispiel'

Ein neuer Peer-Chat soll Jugendlichen dazu verhelfen, sich bei psychischer Belastung nicht allein zu fühlen und niedrigschwellige Unterstützung bieten. Einer der Indikatoren des Projekts legt fest: Im ersten Jahr sollen 200 Jugendliche erreicht werden, wovon 80% den Chat an Peers mit psychischen Herausforderungen weiterempfehlen.

## Outcomes, erhoben anhand des Indikators und Outcome Harvesting

643 Jugendliche sind durch ihr Gymnasium auf den Peer-Chat aufmerksam geworden; 182 Jugendliche haben ihn genutzt, wovon ihn 82% weiterempfehlen. Die Nutzenden berichteten zum Ende

des ersten Umsetzungsjahres, dass sie sich durch die wiederkehrenden Gespräche verbundener und aufgehoben gefühlt haben, und dass sie nun weniger Angst haben, über psychische Herausforderungen zu sprechen. 27 Jugendliche erzählten, dass sie erstmals ein Beratungsgespräch bei einer Fachstelle/ einem Therapeuten vereinbart haben, weil sie sich durch den Peer-Chat ermutigt fühlten.

## Signifikanz

Die Veränderungen sind weitreichender als durch die ursprüngliche Projektplanung vorgesehen – dort wurde eine akute niedrigschwellige Unterstützung angestrebt und eine Entlastung der Eltern und Lehrenden. Der beobachtete Effekt zeigt, dass der Peer-Chat nicht nur akute Entlastung bietet, sondern Jugendliche

strukturell stärkt, indem er konkrete Barrieren zur Inanspruchnahme professioneller Beratung abbaut.

## Beitrag

Das Projektteam hat den Peer-Chat aufgebaut, Peer-Begleiter\*innen geschult und klare Gesprächsleitlinien entwickelt, die Sicherheit und Vertrauen fördern. Diese Elemente wurden von Jugendlichen als zentrale Gründe genannt, warum sie sich sicherer fühlen und mitunter getraut haben, professionelle Hilfe zu suchen. Damit ist der Beitrag des Projekts zu diesem Outcome plausibel nachvollziehbar.

## Lernen

Neben der Zahl der erreichten Jugendlichen und der Weiterempfehlungen zeigt das Ergebnis, dass der Peer-Chat mehr bewirkt hat als ursprünglich erwartet. Für die nächste Projektphase könnte daher der Aspekt „Abbau von Hemmschwellen gegenüber professionellen Angeboten“ explizit in die Wirkungslogik aufgenommen

men und gezielt gestärkt werden. Gleichzeitig könnte überlegt werden, wie das professionelle Hilfesystem direkter mit dem Chat verbunden werden könnte, um knappe Ressourcen gut zu nutzen.

Dieses einfache Beispiel zeigt: Outcome Harvesting kann (den Beitrag für) Veränderungen erfassen. In klassischen Indikatorenssystemen blieben diese unsichtbar, weil vordefinierte Indikatoren unbeachtliche Wirkungen nicht erfassen.

## Warum dieser Ansatz zur Wohlfahrtspflege passt

Outcome Harvesting bildet Aspekte ab, die für die Wohlfahrt zentral, aber schwer quantifizierbar sind:

- Aufbau von Vertrauen, Motivation, Kooperationsbereitschaft
- Nicht geplante Entwicklungen
- Negative oder ambivalente Effekte
- Beiträge anderer Akteure (systemisches Wirkverständnis)
- „Mini-Schritte“, die auf lange Sicht entscheidend sind

Es geht nicht darum, Zahlen zu ersetzen – sondern Elemente, die die Wohlfahrtspflege in ihrer Komplexität und Wirkung prägen, abzubilden.

## Warum wir uns im DRK für Outcome Harvesting entschieden haben

Outcome Harvesting ist:

- **Partizipativ:** Es bindet Fachkräfte, Zielgruppen und andere Akteure ein, und somit vielfältige Perspektiven.
- **Lernorientiert:** Statt Kontrolle steht Verstehen im Vordergrund.
- **Validierend:** Der eigene Beitrag wird plausibel nachvollziehbar.
- **Motivationsstärkend:** Kleine, aber wichtige Veränderungen werden sichtbar und die Selbstwirksamkeit des Projektteams gefördert.
- **Nützlich für organisationales Lernen:** Es erlaubt einen realistischen Blick auf Wirkungspfade.

Gleichzeitig ist Outcome Harvesting **kein schneller Weg:** Es erfordert zeitliche und mitunter finanzielle Ressourcen, Moderation und qualitative Analysekompetenz. Validierung ist wichtig, um subjektive Einschätzungen abzustützen und Glaubwürdigkeit zu gewährleisten.

Outcome Harvesting eignet sich dort, wo wir Dimensionen erfassen wollen, die klassische Indikatoren nicht abbilden können – dort, wo wir ein realistisches Wirkungsverständnis anstreben.

## Wie das DRK qualitative Verfahren erprobt

Das DRK testet qualitative Methoden in verschiedenen Bereichen der Wohlfahrt, mit dem Ziel, ein flexibles, niedrigschwelliges und gleichzeitig robustes Monitoring aufzubauen. Wir wollen dabei vor allem auch das Lernen stärken.

### Kern unseres Ansatzes ist:

1. **Eine Wirkungslogik erstellen;** also eine Übersicht, die zeigt, welche Ziele wir verfolgen und wie unsere Aktivitäten dazu beitragen.
2. **Vorhandene Monitoring-Praxis mit qualitativen Elementen (z.B. Outcome Harvesting) verbinden,** damit wir auf bereits Bestehendem aufbauen, Veränderungen sichtbar machen und unsere Beiträge besser nachvollziehen können.
3. **Regelmäßig gemeinsam zurückblicken und aus Erfahrungen lernen;** also feste Zeiten einplanen, um Ergebnisse auszuwerten, Verbesserungen zu besprechen und das Gelernte im Alltag zu verankern.

Dieser Ansatz schafft auch Transparenz und lädt dazu ein, Wirkung als kollektive Aufgabe zu erleben – nicht als isolierten Berichtspunkt oder Akt der Bürokratie.

## Warum jetzt ein guter Zeitpunkt für diesen Diskurs ist

Die Wohlfahrtspflege bewegt sich in einem Spannungsfeld aus wachsender Komplexität, evidenzbasierten Anforderungen, knappen Ressourcen und (politischer) Rechenschaftspflicht. Gleichzeitig steigt die Einsicht, dass klassische Messlogiken soziale Realitäten nur unzureichend erfassen.

Gerade deshalb braucht es alternative Formen der Wirkungsbeobachtung, die Lernen ermöglichen und das reale Veränderungsgeschehen sichtbar machen. Ziel ist ein **methodischer Pluralismus**, der den Zielgruppen gerecht wird.

## Fazit: Wirkungsorientierung weiterdenken

Wenn wir Wirkung im Kontext der Wohlfahrtspflege ernst nehmen, müssen wir akzeptieren, dass sie nicht linear verläuft. Outcome Harvesting zeigt, wie qualitative Ansätze systematisch in die Reflexion über den Projektbeitrag eingebunden werden können und Räume eröffnen, Veränderungsprozesse wirklich zu verstehen.

Wirkungsorientierung ist damit weniger eine technokratische Übung, sondern eine **lernorientierte Praxis**, die letztlich das stärkt, worum es geht: **wirksame Unterstützung von Menschen in komplexen Lebenslagen.**

## Fussnote

1. Das Beispiel ist fiktiv, da Outcome Harvesting im DRK aktuell in der Testung ist.

# Transformation von Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege

VON CARSTEN EFFERT UND LEA ROSSI



Carsten Effert (Diplom-Ökonom, Diplom-Sozialarbeiter (FH) / Diplom-Sozialpädagoge (FH), ) ist bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH als geschäftsführender Partner verantwortlich für die Themen Strategie und Transformation.

Kontakt: Telefon: 0221/ 5 77 77-34 |

E-Mail: effert@rosenbaum-nagy.de



Dr. Lea Rossi (Dr. Sportwiss., Sport Management (M.Sc.), Sportmanagement (B.A.)) ist Fachberaterin mit den Schwerpunkten Strategie und Transformation bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH.

Kontakt: Telefon: 0221/ 5 77 77-45 |

E-Mail: rossi@rosenbaum-nagy.de

**Bedeutungsverlust, wirtschaftliche Herausforderungen und Kritik an den angebotenen Dienstleistungen – so lässt sich das über Jahre immer größer gewordene Dilemma der meisten Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege plakativ zusammenfassen. Schon seit geraumer Zeit ist ein Punkt erreicht, an dem ein „Weiter so“ nicht mehr möglich ist. Viele Verbände haben sich daher inzwischen auf den Weg gemacht, die eigene Organisation an neue und zumeist gestiegene Anforderungen von innen und außen anzupassen. Dazu bedarf es jedoch einer grundlegenden Transformation der Verbandsarbeit.**

## Spitzenverbände im Wandel

Im System der Erbringung sozialer Dienstleistungen in Deutschland hat die Freie Wohlfahrtspflege mit ihren zahlreichen regionalen und überregionalen Leistungsanbietern sowie ihren Spitzenverbänden auf Bundes- und Landesebene schon immer eine herausgehobene Bedeutung, die unter dem Stichwort „Wohlfahrtskorporatismus“ zunehmend kritisch diskutiert wird (Boeßenecker & Vilain, 2013).

Während sich die Leistungserbringer in den letzten Jahren immer mehr zu sozialwirtschaftlichen Unternehmen entwickelt haben, die sich auf einem Markt mit sich ständigen verändernden Rahmenbedingungen bewegen, stehen die Spitzenverbände dabei vor ganz anderen Herausforderungen. Sind sie selbst auch Anbieter sozialer Dienstleistungen, teilen sie das Schicksal ihrer Mitgliedsorganisation. Interessanter ist daher die Frage nach der Entwicklung im eigentlichen „Kernauftrag“ der Spitzenverbände<sup>1</sup>:

der sozialpolitischen *Interessenvertretung* auf kommunaler, aber vor allem auf Landes- und Bundesebene und der Erbringung von *Dienstleistungen für Mitgliedsorganisation*.

Hier zeigen sich zahlreiche und höchst unterschiedliche Herausforderungen:

- Durch den andauernden und sich intensivierenden gesellschaftlichen und politischen Wandel haben inzwischen viele Institutionen in Deutschland mit „Identitätskrisen“ (u.a. bezüglich Auftrag, Zielgruppen), Bedeutungsverlust, Mitgliederrückgang, wirtschaftlichen Problemen etc. zu kämpfen. Dazu gehören Parteien, Gewerkschaften, die Kirchen und viele weitere. Mindestens in Teilen sind von diesen sehr grundsätzlichen Problemen auch die Wohlfahrtsverbände betroffen.
- In Zeiten enger werdender öffentlicher Kassen und steigenden Wettbewerbsdrucks auf Einrichtungs- und Trägerebene ist auch auf Ebene der Spitzen-

verbände der finanzielle Druck in den letzten Jahren gestiegen. Stagnierende oder sogar sinkende Einnahmen aus staatlichen Zuschüssen, Kirchensteuern oder Mitgliedsbeiträgen stehen dabei steigenden Personal- und Sachkosten aufgrund von Inflation und Tarifsteigerungen entgegen.

- Auch vonseiten der Mitgliedsorganisationen sehen sich die Spitzenverbände Kritik ausgesetzt. So werden bspw. hohe Mitgliedsbeiträge, die Serviceleistungen und ein zu geringer Grad an Interessenvertretung bemängelt (Hansen, 2015). Immer wieder ist auch ein deutliches „Autonomiebestreben“ einzelner, in der Regel größerer Mitgliedsorganisationen zu beobachten, die teilweise in Konkurrenz zum eigenen Spitzenverband treten.

## Viele der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrt stehen unter einem enormen Veränderungsdruck.

- Gleichzeitig wird von Mitgliedsorganisationen zunehmend die Legitimität der Organisationen durch Forderungen nach direkter Teilhabe von Betroffenen an Entscheidungsprozessen in Frage gestellt.
- Und schließlich stehen auch die Spitzenverbände vor den Herausforderungen der stärker werdenden Digitalisierung von Arbeitszusammenhängen. Dies wirft bspw. Fragen nach neuen Kommunikationskanälen, alternativen (rein digitalen oder hybriden) Veranstaltungsformaten oder einer adäquaten Nutzung der Künstlichen Intelligenz (KI) auf.

Vor diesem Hintergrund politischer und innerverbandlicher Konfliktpunkte sowie dem möglichen Ende des Wohlfahrtskorporatismus stehen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrt unter einem enormen Transformationsdruck.

### Die Zukunft der Spitzenverbände

Viele Verbände haben sich inzwischen schon auf den Weg gemacht. Bislang war dabei der Fokus jedoch häufig rein auf die Sicherstellung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit gerichtet. Um den skizzierten Herausforderungen zu begegnen, auch in Zukunft handlungsfähig zu

bleiben und dem gesellschaftlichen und verbandspolitischen Auftrag weiterhin gerecht zu werden, sind aber umfassende Transformationsprozesse erforderlich. Diese müssen dem Anspruch genügen, wirtschaftliche Tragfähigkeit und Fragen zum Selbst- und Werteverständnis miteinander zu verbinden und gleichzeitig die Resilienz der Strukturen, Prozesse sowie Mitarbeitenden zu stärken. Dies erfordert sowohl praktische Anpassungen auf operativer Ebene als auch langfristige Transformationen, die auf verschiedene Ebenen der Organisation abzielen, wie bspw. Strategien, Strukturen und Leistungsangebot.

Die zentralen, teilweise fast schon profanen Transformationslinien lassen sich dabei thesenartig wie folgt beschreiben:

#### *These 1: Spitzenverbände müssen ihre strategische Positionierung klären*

Aufgrund eines signifikanten Konfliktpotenzials zwischen wirtschaftlichen und ideellen Zielen sowie Mitgliederinteressen müssen die unterschiedlichen Funktionen der Verbände (Interessenvertretung vs. Dienstleister) austariert werden, um auch in Zeiten begrenzter Ressourcen wirksam zu sein. Hierfür braucht es eine klare Positionierung, die Ausgangspunkt ist für die Formulierung von strategischen Zielen und Maßnahmen.

Für die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege ist es darüber hinaus wichtig, in dynamischen Zeiten einen stabilen Anker für ihre Mitgliedsorganisationen, aber auch ihre externen Stakeholder zu bieten. Dies ist nur möglich, wenn innerhalb der Organisation Klarheit darüber besteht, wofür die Organisation steht und was ihre Identität definiert. Im Rahmen des Transformationsprozesses ist deshalb die Herausarbeitung des Alleinstellungsmerkmals im Sinne eines Markenkerns für die interne und externe Kommunikation elementar, um Sichtbarkeit und Klarheit über die Ausrichtung des Verbandes zu schaffen.

#### *These 2: Spitzenverbände müssen ihr Leistungsangebot überprüfen und weiterentwickeln*

Neben der strategischen Positionierung ist auch die Überprüfung des Leistungsangebotes notwendig, um sich als Verband neu bzw. langfristig tragfähig aufzustellen. Im Fokus muss dabei die Orientierung an den Interessen der Mitglieder stehen, da diese die zentrale Anspruchsgruppe der Spitzenverbände darstellen. Das bestehende Leistungsangebot sollte aber nicht nur auf Muss- und Kann-Leistungen, sondern auch auf seine Refinanzierbarkeit hin überprüft werden: Was ist als Muss- bzw. Kernleistung über den Mitgliedsbeitrag abgedeckt, was kann über eine öffentliche Förderung sichergestellt werden und für welche Leistungen können oder müssen sogar Gebühren oder Honorare angesetzt werden?

Dieser Prüfprozess muss einhergehen mit der Frage, in welcher Dienstleistungstiefe, sprich: Qualität, Leistungen angeboten werden und „Abstriche“ gemacht werden können, ohne dass es Beschwerden oder negative Auswirkungen auf Zielerreichung und Reputation gibt. In diesem Zusammenhang ist schließlich ebenfalls zu klären, ob es zu allen möglichen Fragestellungen immer auch eigene verbandliche Positionen geben muss. Alternativ könnten stattdessen thematische „Nischen“ durch gemeinsame Positionierungen und formale Kooperationen mit anderen Verbänden besetzt werden, um Synergieeffekte zu nutzen. Dazu müssen sich die Verbände natürlich im Klaren darüber sein, was ihre zentralen Kernleistungen sind, die sie von anderen Organisationen abheben und somit als Markenkern dienen.

#### *These 3: Spitzenverbände müssen ihre Prozesse optimieren und eine langfristige Personalplanung aufsetzen*

Vor dem Hintergrund sinkender Einnahmen steigt in der personalintensiven Verbandsarbeit auch der Druck zu Einsparzwängen im Personalbereich. Dies führt zu Arbeitsverdichtung aufseiten der Mitarbeitenden, die im Verband verbleiben. Ein Hilfsmittel zum Umgang mit verdichteten Arbeitsprozessen können neben Prozessoptimierungen stärkere Investitionen in Digitalisierung und KI darstellen. Wie aktuelle Studien, u. a.

des MIT (2025), zeigen, ist die Einführung von KI-Tools jedoch kein Selbstläufer zur Effizienzsteigerung. Um die Potenziale von KI wirklich zu nutzen, braucht es eine umfassende KI-Strategie und regelmäßige Austausch- und Befähigungsformate für die Mitarbeitenden. Dies kann wiederum zu stärkeren Synergieeffekten innerhalb des Verbandes führen, da Mitarbeitende miteinander ins Gespräch kommen und neue Anreize und Möglichkeiten zur Zusammenarbeit erhalten.

Im Rahmen der Transformation müssen die Spitzenverbände ebenfalls einen Umgang mit einer steigenden Anzahl an Renteneintritten der sogenannten „Babyboomer“-Generation finden. Zum einen bieten anstehende Renteneintritte eine Möglichkeit der Personalkonsolidierung ohne betriebsbedingte Kündigungen. Gleichzeitig bedeuten diese Austritte einen Verlust an wertvollem Wissen in der Organisation, was durch ein gezieltes Wissensmanagement abzufedern ist. Spitzenverbände der Freien Wohlfahrt sind hier besonders gefordert, da ihre Beratungs- und Dienstleistungsangebote häufig mit einem hohen Expertenwissen und Netzwerk einhergehen, welche bei einer Neubesetzung einer Stelle erst wieder aufgebaut werden müssen. Ebenfalls stehen viele Verbände vor der Herausforderung eines Generationenwechsels in ihrer Personalstruktur, was mit Veränderungen in der Führungs- und Organisationskultur einhergeht.

#### *These 4: Spitzenverbände müssen ihre Steuerungssysteme anpassen*

Mit den Veränderungen in Strukturen und Prozessen gehen auch neue Anforderungen an die Steuerung der Verbände einher. Es braucht Steuerungsinstrumente, die einen aktuellen Überblick über zentrale Kennzahlen liefern, damit Ressourcen möglichst effizient und effektiv eingesetzt werden. Hierbei bieten sich datenbasierte Dashboards an, die eine kennzahlengestützte Steuerung für Verbände ermöglichen und dynamische Entwicklungen abbilden können. Dabei sollte diese vor allem betriebswirtschaftliche Steuerung nicht nur auf oberster Management-Ebene erfolgen, sondern auch innerhalb von Abteilungen und Teams eingesetzt werden, um gemeinsam mit den Mitarbeitenden Prozesse und Zielerreichungen zu steuern.

Bei der fachlich-inhaltlichen Steuerung ist die Einbindung von Abteilungen und Teams dagegen traditionell obligatorisch, denn sie ist danach ausgerichtet, wo die fachliche Expertise „sitzt“. Auch hier besteht Transformationsbedarf, die fachlichen Ziele agiler zu gestalten, d.h. stärker situativ angepasst an die Entwicklung der äußeren Rahmenbedingungen, wie z. B. neue Gesetzesvorhaben. Dies wurde bei vielen Verbänden in der Vergangenheit bereits umgesetzt, bspw. durch Zielvereinbarungsprozesse mit der Verbandsspitze.

## Um auch in Zukunft handlungsfähig zu bleiben, braucht es umfassende Transformationsprozesse.

#### *These 5: Spitzenverbände müssen dauerhaft transformationsfähig werden*

Für die Umsetzung dieser Transformation braucht es neben klaren Projekt- und Maßnahmenplänen einen hohen Grad an Kommunikation, um sprichwörtlich „alle mitzunehmen“. Dabei sind neben den Mitgliedsorganisationen und Mitarbeitenden auch externe Stakeholder einzubeziehen, z.B. weitere Spitzenverbände, die als potenzielle Kooperationspartner in Frage kommen. Hierbei ist es wichtig, schon frühzeitig im Transformationsprozess Rückmeldungen systematisch einzusammeln und in den Prozess zu integrieren, um mögliche Konflikte frühzeitig zu antizipieren.

Darüber hinaus fußt eine solche umfassende Transformation auf einer Handlungsänderung innerhalb der Mitarbeiterschaft und Führungsebene. Es braucht einerseits eine Entwicklung hin zu einer offenen Fehler- und Innovationskultur, in der die Mitarbeitenden „unternehmerischer“ agieren, noch stärker Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen und ihre Aufgaben selbst steuern können und wollen. Andererseits braucht es den strategischen „Überbau“, um Klarheit und Transparenz im Prozess zu schaffen und Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich als Teil eines großen Ganzen zu verstehen. Ziel muss es dabei sein, eine mögliche „Versäulung“ innerhalb des Verbandes, aber auch über Verbandsgrenzen hinweg, abzubauen.

## Fazit

Der Handlungsdruck auf die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrt wird in den nächsten Jahren weiter steigen, auch vor dem Hintergrund politischer Debatten um Sozialstaat und enger werdender öffentlicher Kassen. Um sich für die Zukunft nachhaltig und krisensicher aufzustellen braucht es eine umfassende Überprüfung der aktuellen Situation und eine Transformation hin zu offenen, lernenden und sich kontinuierlich weiterentwickelnden Organisationen. Dabei ist

es wichtig, dass sich Spitzenverbände die notwendige Zeit und Ressourcen nehmen, um den Transformationsprozess nachhaltig zu gestalten und somit den Handlungsdruck für die zukünftige Entwicklung zu verringern. Ganz nach dem Motto: „Einmal richtig statt immer nur ein bisschen“!

## Literatur

Boeßenecker, K.-H. & Vilain, M. (2013). *Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland* (2. Aufl.). Beltz Juventa.

Hansen, D. (2015). Befragte sind geteilter Meinung. *Wohlfahrt Intern*.

MIT (2025). *The GenAI Divide. State of AI in business 2025*. MIT NANDA.

## Fussnoten

1. Die meisten Spitzenverbände von Caritas und Diakonie nehmen als Teil der verfassten Kirche in der Regel noch eine weitere Rolle als „Werk der Kirche“ oder Ähnliches ein. Die hiermit verbundenen Herausforderungen sind hier jedoch nicht Teil der Betrachtung.

# Diakonie Hessen: Ein Landesverband in der Transformation

VON STEPHANIE SILBER



Referentin Verbandsentwicklung  
Diakonie Hessen –  
Diakonisches Werk in Hessen und  
Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V.  
stephanie.silber@diakonie-hessen.de

Mit dem Zukunftsprozess „Wir.Jetzt.Anders!“ hat der Landesverband der Diakonie Hessen im Jahr 2024 einen tiefgreifenden Transformationsweg eingeschlagen. Angesichts deutlich sinkender Kirchenmittel, wachsender Anforderungen der Mitgliedsorganisationen und Veränderungen im Außen wie Digitalisierung, Sozialstaatsreform, etc. stand früh fest, dass es nicht um kosmetische Veränderungen, sondern um eine Neuausrichtung geht.

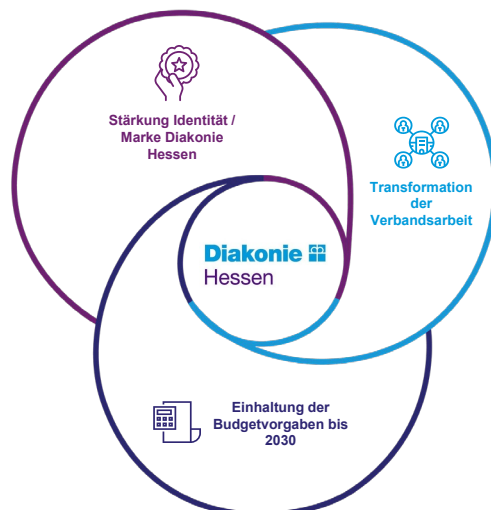
Dies beschreibt auch das interne Prozess-Motto: „Kein abgeschnittenes Altes, sondern ein neues Ganzes“, das sich durch die interne Kommunikation zog sowie auch pointiert den Anspruch verdeutlichte. Das durch die begleitende Unternehmensberatung rosenbaum nagy angelegte Prozessdesign berücksichtigte die strategische, wirtschaftliche und kulturelle Neuausrichtung mit der Definition dreier Meta-Ziele: Stärkung der Identität und Marke Diakonie Hessen, Einhaltung der Budgetvorgaben bis 2030 sowie die

Transformation und Modernisierung von Verbandsarbeit.

## Partizipation: Ein Win-win für Mitarbeitende und Prozess

Der Zukunftsprozess folgte einem mehrstufigen Prozessdesign: Mitarbeitende hatten die Möglichkeit an Leitlinien, Markenattributen, Prozessstandards oder an der Ausrichtung des Leistungsangebots sowie finanzstrukturellen Fragestellungen in Teilprojekten aktiv

## Ziele des Projektes



### Stärkung Identität / Marke Diakonie Hessen

Wie können Mitarbeiter\*innen, Mitglieder, Stakeholder, Kund\*innen u. die Öffentlichkeit mit einer **starken Marke** begeistert werden?

### Transformation der Verbandsarbeit

Wie modern muss Verbandsarbeit zukünftig gestaltet sein, um für Mitglieder attraktiv und leistungsstark zu sein?

### Einhaltung der Budgetvorgaben bis 2030

Wie kann die **Gesamtwirtschaftlichkeit bis 2030** über Einsparungen, Effizienzsteigerungen u. neue Finanzierungsquellen sichergestellt werden?

mitzuwirken. Ebenso war die Mitarbeitendenvertretung (MAV) in jedem Teilprojekt vertreten. So sorgte der partizipative Ansatz nicht nur für höhere Qualitätsgewinne in der inhaltlichen Arbeit, da die Fachkompetenz direkt eingebunden war – er sorgte vor allem dafür, dass die anstehenden Veränderungen so gut wie möglich von einer breiten Basis getragen werden.

Dennoch zeigten sich hier auch immer wieder die Grenzen von Partizipation. Zum einen gab es dadurch unterschiedliche Wissensstände, die hin und wieder zu Verunsicherung führten. Zum anderen ergaben sich im Prozess Situationen, in

## Neuausrichtung mit klarer Zieldefinition Professionalisierung für den öffentlichen Auftrag

denen deutlich wurde, dass Top-down-Entscheidungen und Vorgaben nötig waren. Dies erweckte manchmal ein inkonsistentes Bild vom Prozessverständnis und stieß dadurch auf Unverständnis bei den Mitarbeitenden oder auch der mittleren Führungsebene. Gesamtvorstand und erste Führungsebene waren durch eine Steuerungsgruppe direkt eingebunden. Um dies aufzufangen, wurden unterschiedliche Change-Formate angeboten, die Räume für Fragen, Bedenken und Ideen der Mitarbeitenden zum Prozess öffneten.

Die Beteiligungsorientierung bezog sich auch auf andere Stakeholder. So waren die Verbandsmitglieder sowie Vertreterinnen und Vertreter der Landeskirchen über Facharbeitsgemeinschaften, Workshops und die Mitgliederversammlung involviert.

### Rahmenkonzept Leistungsangebot: Orientierung in komplexen Zeiten

Relevanter Teil des Prozesses ist das neu entwickelte Rahmenkonzept für das Leistungsangebot. Angesichts enger werdender finanzieller Spielräume musste der Verband klären, wie er seine Aufgaben priorisiert. Die Lösung: eine Fokussierung auf Kernleistungen, die einen großen Mehrwert für die Gesamtmitgliedschaft erzeugen und der eigenen Satzung sowie dem gesetzlichen Auftrag

folgen. Das Rahmenkonzept definiert Kriterien, wie Breitenwirkung, Befähigung der Mitglieder und Schließung von Angebotslücken. Es dient damit als Blaupause für die Weiterentwicklung des Leistungsangebots – nicht als starre Vorschrift (à la „Quellekatalog“), sondern als lebendiges Steuerungsinstrument, das Orientierung und Klarheit schaffen soll und gleichzeitig die Heterogenität der einzelnen Arbeitsbereiche berücksichtigt. Die Definition und Begriffsklärung von Kernleistungen ist damit bewusst nicht eng gefasst, sondern setzt eher auf das Verständnis jedes Mitarbeitenden hinsichtlich der genannten Kriterien.

Zugleich soll das Rahmenkonzept Raum für ergänzende Leistungen mit zum Teil alternativen Finanzierungsmodellen wie Gebührensystemen, Fee-for-Service oder Poolfinanzierungen öffnen, um künftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Für die Implementierung des Rahmenkonzepts Leistungsangebot ist ein professionelles Stakeholder-Management essenziell, das die Bedarfe der Mitglieder und weiterer Anspruchsgruppen engmaschig und passgenau ermittelt.

### Mindset: Vom Buzzword zum Spielmacher von Transformation

Die vielleicht tiefgreifendste Veränderung findet im Kopf statt – bei Führungskräften und Mitarbeitenden. So wurde beispielsweise eine Diskussion in der ganzen Organisation über die Qualität von Aufgabenwahrnehmung angestoßen: *Welche Aufgaben kann ich qualitativ weniger umfangreich bearbeiten und biete trotzdem noch relevanten Mehrwert und Wirksamkeit für unsere Stakeholder? Und was sind unsere Parameter dafür?*

Ein weiteres entscheidendes Prinzip der Transformation ist Kooperation und Ko-Kreation: *Welche Aufgaben können wir noch kooperativer mit anderen Stakeholdern wie Landesverbänden, NGOs etc. ausführen und schaffen dadurch Synergieeffekte?*

Und last, but not least, ein ganz entscheidendes Moment: *Wie professionalisieren wir die Strukturen und Prozesse unserer Organisation, dass wir unsere Aufgaben so effizient und effektiv wie möglich ausfüllen?*

Gerade dies sind wir als Verbände der Freien Wohlfahrtspflege unseren Mitgliedern und allen Klientinnen und Klienten schuldig, um die zur Verfügung stehenden öffentlichen Gelder bestmöglich und so wirksam wie möglich einzusetzen. Doch gerade dies löst bei Wohlfahrtsverbänden oft den Reflex aus „Wir dürfen uns nicht immer mit uns selbst beschäftigen!“. Doch, denn nur resiliente, professionell aufgestellte Verbände sind in der Lage, ihren Mitgliedern und Stakeholdern den Support zu bieten, den sie brauchen, um ihrem öffentlichen Auftrag für Menschen und Gesellschaft gerecht zu werden.

# Krankheitstage in Deutschland – ein Problem?!

VON ALEXANDER MISLIN\*

Alexander Mislin, Referent in der Abteilung Finanzpolitische und volkswirtschaftliche Grundsatzfragen im Bundesministerium der Finanzen.

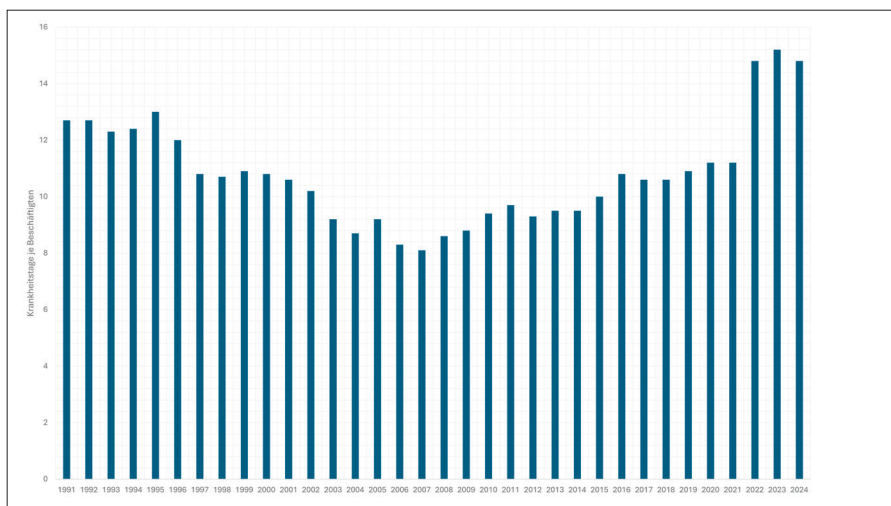
Zur Reduzierung des Krankenstands bieten sich zwei verschiedene Lösungsansätze an. Zum einen ein regulatorischer Ansatz über eine Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und zum anderen ein Anreizmechanismus, etwa in Form von Karenztagen oder einer Gesundheitsprämie. Sowohl für Gewerkschaften als auch Unternehmen ist der regulatorische Ansatz vorzugswürdig. Nachhaltig für den Unternehmenserfolg ist das betriebliche Gesundheitsmanagement, das in der Sozialwirtschaft positive Effekte gezeigt hat.

In den Jahren 2022-2024 sind die Krankheitstage je Beschäftigten in Deutschland gegenüber den Vorjahren enorm gestiegen (vgl. Abb. 1). Ein hoher Krankenstand in der Bevölkerung ist nicht nur aus individueller Sicht des einzelnen Betroffenen ein Leid, sondern auch aus mikroökonomischer Sicht für das einzelne Unternehmen ein kostentreibender Faktor (Walter, Münch und Badura 2002). Zudem könnten hohe Fehlzeiten auch aus makroökonomischer Sicht ein mögliches Hemmnis für das Wirtschaftswachstum sein (Michelsen und Junker 2024).

Zu den Gründen des hohen Krankenstands gibt es vielfältige Hypothesen. Ein Drittel der zusätzlichen Fehlitage ergibt sich seit 2022 durch verstärkte Erkältungswellen und Corona-Infektionen (DAK-Gesundheit und IGES Institut GmbH 2025). Zum anderen gibt es statistische Effekte. Mit der Einführung der elektronischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU) am 1. Januar 2022 erfolgt die Übermittlung einer AU per Datensatz an die Krankenkasse. Damit sind Krankmeldungen in der Statistik sichtbar geworden, so dass es mutmaßlich in der Vergangenheit zu einer Untererfassung kam. Der Anstieg der Krankschreibungen wegen Atemwegsinfekten kann zu rund 60 Prozent auf die Einführung der eAU zurückgeführt werden (DAK-Gesundheit und IGES Institut GmbH 2025).

Ein weiterer Erklärungsansatz für die Zunahme der Fehlitage von Beschäftigten in Deutschland ist die stetige Zunahme von diagnostizierten psychischen Erkrankungen (vgl. Abb. 2). Hohe Fehlzeiten sind besonders bei Berufen in der Sozialwirtschaft zu beobachten. So ist die Anzahl der Fehlitage aufgrund einer psychischen Erkrankung beim KiTa-Personal überproportional hoch im Vergleich zu anderen Berufsgruppen (Akko 2024).

Krankheitstage je Beschäftigten in Deutschland 1991-2024



Quelle: © Statistisches Bundesamt (Destatis), 2026.

\* Die Darstellung gibt ausschließlich die persönliche Meinung des Autors wieder.

## Lösungsmöglichkeit zur Reduzierung der Krankheitstage

Um die Zahl der Krankheitstage zu reduzieren gibt es zwei grundsätzliche Überlegungen. Gehen wir von der Annahme aus, dass die Krankmeldungen den wahren Krankenstand in Deutschland widerspiegeln und jegliche Form des Missbrauchs ausgeschlossen ist, so bietet sich eine präventive Lösung an, die auf regulatorischer Ebene einmal unternehmensintern beim betrieblichen Gesundheitsmanagement ansetzt und zum anderen den Arbeits- und Gesundheitsschutz stärkt. (Ahlers 2024) sieht hierin vor allem die Arbeitsbedingungen als eine mögliche Ursache für den hohen Krankenstand an. Arbeitsverdichtung, Multitasking und Mehrarbeit sind dabei drei Elemente, die dazu führen, dass Beschäftigte schlechter von der Arbeit abschalten. Aus Sicht der Unternehmen dürften mit einem erhöhten Arbeits- und Gesundheitsschutz auch weitere bürokratische Kosten in Form von Auflagen verbunden sein. Der andere Lösungsansatz versucht über einen Anreizmechanismus die Zahl der Krankheitstage zu reduzieren. Die Ausrichtung des Lösungsansatzes ist eine politische Frage.

### A. Regulatorik

#### • Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Ursachen für hohe Fehlzeiten liegen bei unzureichender Führung und einer mangelhaften Gestaltung des sozialen Systems einer Organisation (Walter, Münch und Badura 2002). Die Lösung des Pro-

blems der hohen Fehlzeiten ist zuallererst ein unternehmensinternes Anliegen. Neben dem Sach- und Humankapital ist die Investition in das Sozialkapital hier der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens (Walter, Münch und Badura 2002). Gerade auch in Berufen der Sozialwirtschaft ist die Investition in das Sozialkapital relevant, weil Vertrauenskultur, Vernetzung und institutionelle Verbundenheit hier von übergeordneter Bedeutung sind. In den Modellprojekten „Effiziente Organisations- und Führungsformen – ein integratives Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung“ (1999-2002) und „Gesund Arbeiten in Thüringen“ (2022-2025) wurde festgestellt, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement – gerade auch in Berufen der Sozialwirtschaft – geeignet ist krankheitsbedingte Fehlzeiten spürbar zu reduzieren.

• **Arbeits- und Gesundheitsschutz**  
Regelmäßige und partizipative Gefährdungsbeurteilungen verbunden mit Prävention und einer aktiven Gesundheitsförderung nehmen die individuellen Ressourcen der Beschäftigten in den Blick.

Der Gesetzgeber hat in der Vergangenheit mehrfach den Arbeits- und Gesundheitsschutz von Beschäftigten gestärkt. So wurde mit dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) im Jahr 1996 erstmals ein einheitliches Arbeitsschutzrecht geschaffen. Es regelt die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz des Beschäftigten. Im Jahr 2013 gab es eine Novellierung des ArbSchG. Besondere psychische Belastungsfaktoren, die bei der Arbeit auftreten können wurden im ArbSchG adressiert, und

zwar dahingehend, dass eine psychische Gefährdungsbeurteilung in § 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG Eingang gefunden hat. Komplementär zum ArbSchG sind das Arbeitssicherheitsgesetz und das Arbeitszeitgesetz. Hinzugekommen ist als neue Arbeitsform – **spätestens seit der Corona-Pandemie – das mobile Arbeiten**. Eine rechtssichere Definition gibt es (noch) nicht. Allerdings sind die Regeln des Arbeitsschutzes auch für das mobile Arbeiten anzuwenden.

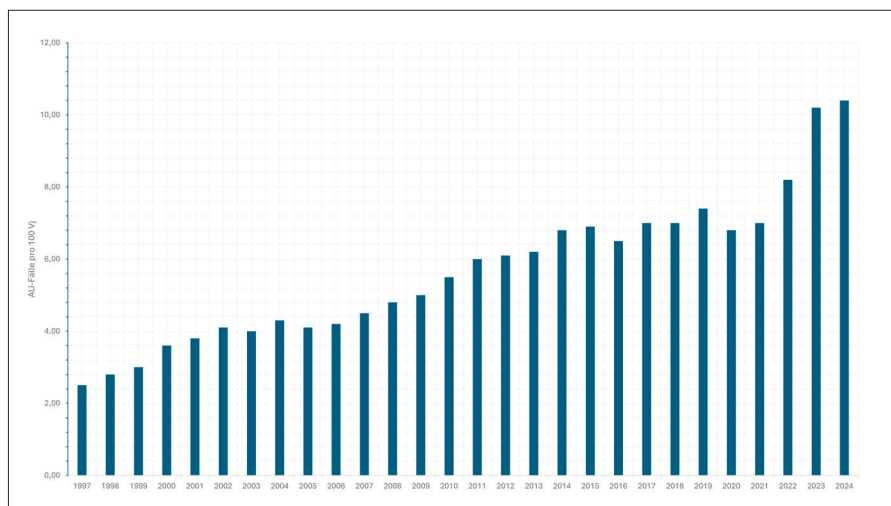
• **Teilzeitkrankschreibung**  
**Ärztepräsident Klaus Reinhardt** hat sich im Jahr 2024 in der Öffentlichkeit für die Möglichkeit von Teilzeitkrankschreibungen für Beschäftigte ausgesprochen – also Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen für einige Stunden am Tag.

Im Gesundheitswesen unterscheidet man grundsätzlich zwischen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsunfähigkeit. Teilzeitkrankschreibungen für einige Stunden am Tag dürften mit einem hohen Bürokratieaufwand einhergehen, weil die Beschäftigten für jede Teilzeitkrankschreibung den Arzt kontaktieren müssten und zudem Korrespondenz über die Krankenkasse und den Arbeitgeber zu erfolgen hätte. Bereits jetzt gibt es die Möglichkeit für viele Beschäftigte über die Gleitzeit in Absprache mit dem Arbeitgeber die Arbeitszeit in bestimmten Phasen zu reduzieren, ohne zusätzlichen Verwaltungsaufwand. Zudem gibt es auch die Möglichkeit die vertraglich geregelte Arbeitszeit zu reduzieren und eine sogenannte Brückenteilzeit bzw. eine befristete Teilzeit zu vereinbaren. Die Rechtsgrundlage hierfür ist das Teilzeit- und Befristungsgesetz. Die Mindest- und Höchstdauer einer temporären Teilzeit beträgt ein bzw. fünf Jahre. Damit soll den Arbeitgebern ein gewisses Maß an Planungssicherheit gegeben werden. Teilzeitkrankschreibungen wären auch dahingehend nachteilig, weil nicht ausgeschlossen werden kann, dass sich die tatsächliche Arbeitszeit weiter reduziert. Beschäftigte hätten einen Anreiz sich mehrmals im Monat Teilzeit krankschreiben zu lassen, ohne dass sich dies auf die vertraglich geregelte Arbeitszeit auswirken würde.

### B. Anreizmechanismus

• **Telefonische Krankschreibung**  
Union und SPD haben sich im Koalitionsvertrag für die 21. Wahlperiode verständigt, die telefonische Krankschreibung dahingehend anzupassen, dass Missbrauch

Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Diagnosen in Deutschland in den Jahren 1997 bis 2024



Quelle: DAK (2025).

erschwert werden soll, z. B. über den Ausschluss der Online-Krankschreibung durch private Online-Plattformen. Die Rechtsprechung hat bereits Fakten geschaffen. So hat das Landesarbeitsgericht Hamm mit seinem Urteil vom 5. September 2025 (Az. 14 SLa 145/25) entschieden, dass eine AU ohne ein Gespräch mit dem behandelnden Arzt nicht den Voraussetzungen der Arbeitsunfähigkeits-Richtlinie entspricht. Arbeitgeber sehen in der telefonischen Krankschreibung ein hohes Potential zum Missbrauch und fordern die Abschaffung ((BDA) 2025). Die Frage, ob die telefonische Krankschreibung den Missbrauch befördert oder nicht, ist nicht eindeutig beantwortbar. Eine Studie der DAK-Gesundheit, die Daten von 2,4 Millionen Beschäftigten auswertet kommt zu dem Ergebnis, dass sich lediglich 2 Prozent bewusst telefonisch krankschreiben ließen, obwohl sie gar nicht krank waren (DAK-Gesundheit und IGES Institut GmbH 2025). Um einem etwaigen Missbrauch vorzubeugen könnte eine Präzisierung des gesetzlichen Rahmens der AU-Richtlinie in Erwägung gezogen werden. Hierzu wären Änderungen in § 109 SGB IV und § 92 SGB V notwendig, die u. a. die Anamnese präzise in einer AU aufnehmen. Bekanntlich kommt der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ein hoher Beweiswert zu (BAG, Urteil vom 15. Juli 1992 – 5 AZR 312/91).

## • Karenztage

Eine Begrenzung der Entgeltfortzahlung etwa auf die Höhe des gesetzlichen Krankengeldes wäre eine mögliche Option. Schließlich entlastet die Entgeltfortzahlung in erster Linie die gesetzliche Krankenversicherung und ist insoweit eine Sozialleistung, die vom Arbeitgeber allein zu tragen ist – und auch auf die Höhe der öffentlichen Sozialleistung beschränkt werden könnte, ohne dass es dadurch zu durchgreifenden Verschlechterungen käme.

Dagegen spricht, dass Politik und Unternehmen in Kauf nehmen müssten, dass Beschäftigte womöglich krank zur Arbeit erscheinen. In einer Arbeit von (Alfitian 2025), die den Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Unternehmensleistung untersucht, wurde gezeigt, dass eine Verringerung der Fehlzeiten nicht unbedingt zu einer Verbesserung der Unternehmensleistung führt. Unterstützt wird dieses Ergebnis durch die Arbeitgeberstudie „#whatsnext 2025 – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten“ (IFBG GmbH

2025). Hiernach gaben rund 65 Prozent der befragten Geschäftsführenden, Personal- und Gesundheitsverantwortlichen an, dass die Reduktion der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall eher nicht bzw. gar nicht hilfreich für die Steigerung der Produktivität sei. Nur rund 23 Prozent bezeichnen diese Maßnahme als eher bzw. sehr hilfreich. 10 Prozent stehen der Idee neutral gegenüber.

## • Gesundheitsprämie

Das Kieler Verkehrsunternehmen KVG hat Boni von bis zu 1.000 Euro Prämie im Jahr eingeführt, und zwar nach dem Prinzip: je weniger Krankheitstage, desto mehr Geld. Beschäftigte der KVG erhalten bis zu 250 Euro pro Quartal zusätzlich zum Gehalt, vorausgesetzt sie waren keinen einzigen Tag krank. Wer mehr als vier Tage in einem Quartal krank ist erhält keine Prämie. Problematisch an diesem Ansatz ist zum einen, dass er falsche Anreize setzt, und zwar vor allem für sozial benachteiligte Gruppen mit niedrigem Einkommen, die dann möglicherweise krank zur Arbeit gehen. Auf die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima dürfte sich ein solches Modell langfristig nicht auszahlen, zumal es mit direkten und indirekten Kosten für das Unternehmen verbunden ist. Direkte Kosten in Form der Auszahlung der Gesundheitsprämie und indirekte Kosten über möglicherweise eine langfristig geringere Produktivität, weil ein bestimmter Anteil von Beschäftigten krank zur Arbeit geht und damit nicht voll leistungsfähig ist. Auch rechtlich gesehen sind dem Konzept einer Gesundheitsprämie enge Grenzen gesetzt. Rechtsgrundlage ist hierbei das Entgeltfortzahlungsgesetz (§ 4a EntgFG). Das Bundesarbeitsgericht mit Urteil vom 25. Juli 2001 (10 AZR 502/00) sowie das Landesarbeitsgericht Hamm mit Urteil vom 13. November 2011 (16 Sa. 1521/09) haben klargestellt, dass nur unter bestimmten Umständen Sonderzuwendungen gekürzt werden dürfen.

## Fazit

Die Zahl der Krankheitstage je Beschäftigten in Deutschland ist in den vergangenen drei Jahren erheblich gestiegen, vor allem auch in der Sozialwirtschaft. Ein Teil des Zuwachses dürfte auf die eAU zurückzuführen sein. Seit dem Jahr 2022 werden die Krankmeldungen direkt von den Arztpraxen an die Krankenkassen gemeldet und nicht wie früher üblich von den Versicher-

ten selbst. Gleichwohl zeigen empirische Untersuchungen, dass der Krankenstand auch zu der schwachen ökonomischen Leistung Deutschlands beigetragen haben dürfte (Michelsen und Junker 2024). Zwar wirken stabilisierende Faktoren dämpfend auf das Bruttoinlandsprodukt. So können Unternehmen auf einen erhöhten Krankenstand mit einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität reagieren, die sich über eine höhere Arbeitsverdichtung, also Überstunden, erreichen lässt. Dieser Faktor ist allerdings auch nur begrenzt einsetzbar, weil eine höhere Arbeitsverdichtung sich mittel- bis langfristig negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken dürfte. Folglich ist die Reduzierung der Zahl der Krankheitstage ökonomisch geboten und bleibt eine offene (politische) Frage. Am vielversprechendsten erscheint sowohl für Gewerkschaften als auch Unternehmen ein regulatorischer Ansatz, und zwar vorrangig für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Es kann über die Aktivierung des Sozialkapitals die Grundlage dafür schaffen Fehlzeiten zu reduzieren und den Unternehmenserfolg langfristig zu gewährleisten.

## Literatur

- (BDA), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V. 2025. „Hohe Lohnfortzahlungskosten senken, unnötige Bürokratie abbauen.“ Positionspapier.
- Ahlers, Elke. 2024. „Was erklärt den hohen Krankenstand in den Betrieben?“ *WSI Kommentar Nr. 3*, September: 6 Seiten.
- Akko, Davin P. 2024. *Krankenstand in Berufen der Kinderbetreuung und -erziehung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).
- Alfitian, Jakob. 2025. „Absenteeism and Firm Performance: Evidence from Retail.“ MPI Discussion Paper 2025/2.
- DAK-Gesundheit, und IGES Institut GmbH. 2025. „Der Rekord-Krankenstand: Fakten und Mythen.“ Gesundheitsreport 2025.
- IFBG GmbH, Techniker Krankenkasse und Personalmagazin (Hrsg.). 2025. „#whatsnext 2025 – Gesund arbeiten in herausfordernden Zeiten.“ Konstanz.
- Michelsen, Claus, und Simon Junker. 2024. *Hoher Krankenstand drückt Deutschland in die Rezession*. Economic Policy Brief, Verband Forschender Arzneimittelhersteller e. V.
- Walter, Uta, Eckhard Münch, und Bernhard Badura. 2002. „Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Investition in das Sozial- und Humankapital.“ *WSI Mitteilungen*, September: 532-538.

# Fachkräftelücken als sozialstaatliche Bewährungsprobe

Warum die Freie Wohlfahrtspflege Organisationsentwicklung neu denken muss

VON MARIO MÜLLER



Sozialpädagoge, Gründer und Geschäftsführer von Social Matching Plattformen GmbH

**Die aktuelle Debatte um die Zukunft des Sozialstaats lenkt den Blick zwangsläufig auf die Leistungsfähigkeit der Freien Wohlfahrtspflege. Eine ihrer zentralen Bewährungsproben zeigt sich dabei im Umgang mit dem anhaltenden Fachkräftemangel – nicht nur als arbeitsmarktliches Phänomen, sondern als strukturelle Frage sozialstaatlicher Verantwortung.**

Am 07.11.2025 veröffentlichte das Institut der deutschen Wirtschaft erstmals eine differenzierte Klassifizierung von Fachkraftengpässen nach Wirtschaftszweigen. Das Ergebnis bestätigt, was viele Akteur:innen der Praxis seit Jahren beobachten: Das Gesundheitswesen belegt Platz eins der TOP-10-Wirtschaftszweige mit den größten Fachkräftelücken. Für das Jahr 2024 wurden 87.792 offene Stellen bei einer Lücke von 46.138 Fachkräften ausgewiesen. Das Sozialwesen (ohne Heime) folgt auf Platz fünf, die Heime selbst auf Platz neun (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2025, S. 16).

Überrascht das? Wohl kaum. Bemerkenswert ist vielmehr, dass das Sozialwesen erstmals klar getrennt vom Gesundheitswesen betrachtet wird – eine Differenzierung, die der tatsächlichen Vielfalt sozialwirtschaftlicher Arbeitsfelder näherkommt und zugleich deren wachsende Bedeutung für die Stabilität des Sozialstaats sichtbar macht.

Die Corona-Pandemie hat die Aufmerksamkeit gesellschaftlich und medial stark auf das Gesundheitswesen gelenkt. Gleichzeitig verschärfte sie bestehende strukturelle Probleme: hohe Arbeitsbelastung, zunehmende Regulierungsdichte und massive Personalabgänge. Allein in der Altenpflege schieden im zweiten

Quartal 2020 über 9.000 Pflegefachkräfte pandemiebedingt aus (vgl. Bibliomed Medizinische Verlagsgesellschaft, 2021). Dennoch greift es zu kurz, die Pandemie als Hauptursache des heutigen Fachkräftemangels zu benennen. Warnungen aus der Praxis wurden über Jahre hinweg nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit in nachhaltige Konzepte überführt. Hinzu kommt der demografische Wandel: Bis 2030 werden rund 500.000 Pflegefachkräfte in den Ruhestand eintreten (vgl. ebd.).

Dass das Gesundheitswesen heute mit deutlichem Abstand Platz eins belegt, ist daher wenig überraschend. Vergleichbar mit dem FC Bayern München in der Bundesliga: Dominanz, die niemanden mehr erstaunt. Neu ist jedoch, dass das Sozialwesen – zusammengenommen – inzwischen klar den „Vize-Meister-Platz“ einnimmt. Sozialpädagogik, Erziehung, Heilerziehungspflege und weitere Felder weisen kumuliert rund 43.000 Fachkraftlücken auf – Platz zwei im Gesamtranking. Für die Freie Wohlfahrtspflege ist das keine Randnotiz, sondern ein strukturelles Warnsignal.

## Der Fachkräftemangel trägt nicht die Schuld

„Der Fachkräftemangel ist schuld an unserer Lage“ – ein Satz, der in der Sozialwirtschaft häufig zu hören ist. Doch ein Mangel ist kein handelndes Subjekt. Entscheidend ist die Frage nach den Ursachen. Neben dem demografischen Wandel spielen Nachwuchs- und Ausbildungslücken eine zentrale Rolle (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2024, S. 7). Ebenso relevant sind jedoch hohe psychische und physische Belastungen sowie vielfach unattraktive Arbeitsbedingungen (Parchow, 2025, S. 65 ff.). Regionale Unterschiede und fehlende gezielte Fachkräftezuwanderung verstärken diese Dynamik zusätzlich.

Aus organisationsentwicklerischer Perspektive braucht es daher einen klaren Perspektivwechsel: Nicht der Mangel ist das eigentliche Problem, sondern die Attraktivität der Branche. Und damit rückt die Verantwortung wieder stärker zu den Trägern selbst zurück – und mittelbar auch in die sozialstaatliche Debatte um Rahmenbedingungen, Steuerung und Zukunftsfähigkeit.

Ein Geschäftsführer einer Jugendhilfeeinrichtung bringt es pointiert auf den Punkt: „Wir haben keinen Fachkräftemangel im Sozialwesen, sondern einen Mangel an der Darstellung der Attraktivität der Branche – und häufig auch konservative Strukturen, die Veränderung erschweren“ (Vögeding, 2024).

Gemeint ist weniger modernes Marketing als vielmehr die Fähigkeit sozialer Organisationen, Arbeitsbedingungen konsequent auch aus Mitarbeitendenperspektive zu gestalten: niedrigere Zugangshürden, flexible Ausbildungsmodelle, verlässliche Weiterbildungswege. All dies sind Steuerungshebel, die auf Organisationsebene liegen – unabhängig von politischen Reformen.

## Personalgewinnung braucht Passung – nicht nur Reichweite

Stellenanzeigen konkurrieren heute um eine knappe Ressource. Doch kostenlose Getränke oder Weiterbildungsbudgets sind längst erwartbarer Standard. Entscheidender wird die individuelle Passung: Unterstützt mich der Arbeitgeber in meiner Lebensrealität? Sind flexible Arbeitszeiten möglich? Wird Weiterbildung ernsthaft gefördert?

Solche Faktoren sind nicht nur Instrumente der Personalgewinnung, sondern vor allem der Personalbindung. Wer Bindung schafft, reduziert langfristig Rekrutierungsdruck – und profitiert vom Peer-to-Peer-Effekt, der im Sozial- und Gesundheitswesen eine enorme Wirkung entfaltet. Gerade in der Freien Wohlfahrtspflege, die stark wertebasiert arbeitet, ist dieser Effekt nicht zu unterschätzen.

## Praxisbeispiel: Social Matching als organisationsentwicklerischer Ansatz

Ein praxisnahes Beispiel für diesen Ansatz ist die Plattform Social Matching. Sie versteht sich nicht primär als Jobportal, sondern als personalberaterisches Angebot aus der Branche heraus. Fachkräfte aus dem Sozial- und Gesundheitswesen begleiten Jobsuchende individuell und beraten zugleich Organisationen bei Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung.

Erste Analysen zeigen: Nachhaltige Personalgewinnung entsteht durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren – individualisierte Karriereseiten, Bewerbermanagement, persönliche Begleitung sowie ein Recruiting-Marketing, das sich an verändertes Suchverhalten anpasst. Gleichzeitig bleibt der Mensch im Mittelpunkt: Biografien, Motivation und Lebenskontexte lassen sich nicht vollständig algorithmisch erfassen. Ergänzt werden digitale Formate daher bewusst durch persönliche Begegnungen, etwa in Form branchenspezifischer Sozialbörsen.

## Nachwuchsförderung als Schlüssel zur Zukunft

Ein besonderer Fokus liegt auf der Nachwuchsgewinnung. Rund 40 % der Bewerber:innen bei Social Matching befinden sich in Ausbildung oder Studium. Durch Kooperationen zwischen Trägern und Fach- bzw. Hochschulen entstehen neue Formen der frühen Bindung: Lernort, Praxis und Person treten in ein Dreiecksverhältnis, das klassische Bewerbungsprozesse ergänzt und häufig ersetzt.

Diese Form der Nachwuchsgewinnung ist kein kurzfristiges Recruiting-Instrument, sondern Teil strategischer Organisationsentwicklung.

„Nachwuchs ist nicht nur ein Thema für morgen – er ist heute der wichtigste

Schlüssel, um den Herausforderungen der Branche zu begegnen“, betonen Müller und Diehl (vgl. ebd.).

## Fazit

Der Fachkräftemangel im Gesundheits- und Sozialwesen ist Realität – aber keine naturgegebene Konstante. Organisationsentwicklung, attraktive Arbeitsbedingungen und passgenaue Personalgewinnung sind zentrale Stellschrauben, um dieser Entwicklung zu begegnen. Für die Freie Wohlfahrtspflege ist dies zugleich eine sozialstaatliche Bewährungsprobe: Ihre Zukunftsfähigkeit entscheidet mit darüber, wie leistungsfähig der Sozialstaat von morgen sein wird.

Plattformen wie Social Matching verstehen sich dabei als ein Puzzleteil unter vielen. Wer heute auf Platz eins oder zwei der Mangelstatistik steht, muss diesen Platz nicht dauerhaft verteidigen – vorausgesetzt, Veränderung wird aktiv gestaltet.

## Literatur

Bibliomed Medizinische Verlagsgesellschaft mbH. 2021. Corona-Krise: 9.000 Pflegenden 2020 aus Beruf ausgeschieden. Melsungen. <https://www.bibliomed-pflege.de/news/9000-pflegende-2020-aus-beruf-ausgeschieden> (Abruf 10.11.2025).

Diehl, A./ Müller, M. 2025. Über uns: Wir für das Sozialwesen! Bruchsal. <https://socialmatching.de/ueber-uns> (Abruf 10.11.2025).

Institut der deutschen Wirtschaft. 2024. Die Fachkräftesituation in Gesundheits- und Sozialberufen. Köln. <https://www.iwkoeln.de/studien/franziska-arndt-jurek-tiedemann-dirk-werner-die-fachkraeftesituation-in-gesundheits-und-sozialberufen.html> (Abruf am 08.11.2025).

Institut der deutschen Wirtschaft. 2025. Berechnung von Fachkraftengpässen nach Wirtschaftszweigen. Köln. <https://www.iwkoeln.de/studien/valeria-quispe-gero-kunath-sabine-koehne-finster-dirk-werner-berechnung-von-fachkraeftengpaessen-nach-wirtschaftszweigen.html> (Abruf am 09.11.2025).

Parchow, A. 2025. Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit – Ursachen und Perspektiven. Wiesbaden.

Vögeding, J. 2024. Inspirierende Einblicke: Social Matchings Hospitation bei Villa Kunterbunt. Bruchsal. <https://www.youtube.com/watch?v=udIMR4zXkeo> (Abruf 10.11.2025).