

# Zur Rolle etablierter Sozialorganisationen in einem zukunftsfähigen Sozialstaat

Im Hinblick auf die kommenden Dekaden braucht unser Sozialstaat dringend ein Update. Die Vielzahl und Gleichzeitigkeit komplexer und zusammenhängender Herausforderungen – von demografischem Wandel über Fachkräftemangel bis hin zu internationalen Krisen und Kriegen – führt zu einem wachsenden Druck auf unser derzeitiges Modell, wohlfahrtsstaatliche Aufgaben zu organisieren. Die Zeitenwende in Deutschland muss explizit auch Themenfelder wie Bildung, Arbeit, Integration, Gesundheit, Demokratie & Gesellschaft sowie Alter umfassen. Hier leisten Sozialorganisationen schon heute vielerorts unverzichtbare und wirkungsvolle Arbeit.

Im sozialen Sektor geht jedoch viel Potential verloren: Zwischen lokalen, oftmals ehrenamtlichen Initiativen sowie Social Startups einerseits und großen Trägern der Wohlfahrt andererseits gibt es einen blinden Fleck. Derzeit entstehen an vielen Stellen die dringend notwendigen Strategien für Social Entrepreneurship und soziale Innovation. Zugleich arbeiten an der Schnittstelle zwischen Bürgergesellschaft und staatlichen Strukturen bereits viele bundesweit verbreitete und nachweislich wirkungsvolle Organisationen. Sie identifizieren gesellschaftliche Herausforderungen und schaffen effiziente Lösungen, so zum Beispiel *wellcome* im Bereich der frühen Hilfen, *Teach First Deutschland* in der Schule, *JOBLINGE* auf dem Feld Arbeitsmarktintegration oder *Mobile Retter* in der medizinischen Erstversorgung. Zusätzlich unterstützen Intermediäre wie *startsocial*, *ProjectTogether* oder *Eleven* bei der Etablierung und Skalierung von wirkungsvollen Organisationen.

Diese vorwiegend aus der Zivilgesellschaft heraus entstandenen Sozialorganisationen stoßen nach der erfolgreichen Skalierung an eine gläserne Decke: Startup-Förderungen passen für sie schon lange nicht mehr, während sie zugleich jedoch kein Teil unseres staatlich finanzierten wohlfahrtsstaatlichen Ökosystems sind. Die genannten Organisationen passen nicht ins Raster und werden somit nicht als Ressource bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme gesehen. Die Logik, wie wir im Zusammenspiel verschiedener Akteure gesellschaftliche Herausforderungen lösen, braucht daher dringend ein Update: Es ist an der Zeit, etablierte Sozialorganisationen (ESO) als systemrelevanten Teil eines modernen Sozialstaates anzuerkennen und einzubinden.

# Was zeichnet etablierte Sozialorganisationen aus?

Der hier beschriebene Typ von etablierten Sozialorganisationen zeichnet sich durch eine Reihe von kulturellen und strukturellen Prinzipien aus, welche Arbeit und Wirkung dieser Organisationen prägen:

- Etablierte Sozialorganisationen lösen zentrale soziale und gesellschaftliche Herausforderungen und zeichnen sich dadurch aus, dass sie als gemeinnützige Organisationen **aus bürgerschaftlichem Engagement und zivilgesellschaftlichen Strukturen** heraus entstanden und bundesweit mit einer **zentralen, schlanken Dachstruktur** skaliert sind.
- ESO arbeiten **vernetzt über Sektoren** (Wirtschaft, Öffentliche Hand, Zivilgesellschaft) hinweg. Als hybride Organisationen bauen sie Brücken zwischen dem sozialstaatlichen System und der Zivilgesellschaft, zwischen Haupt- und Ehrenamt sowie zwischen verschiedenen Rechtskreisen (z.B. im SGB) und wirken dadurch quer zum System und dessen Strukturen.
- Hinzu kommt, dass ESO in der Lage sind, andere **Formen und Quellen von Ressourcen** zu integrieren. Hervorzuheben sind hier private Spendenmittel von Stiftungen und Unternehmen sowie die effiziente Einbindung von Corporate Volunteering als Form des Engagements.
- Indem akute Bedarfe und Lücken frühzeitig identifiziert werden, übernehmen etablierte Sozialorganisationen eine Signalwirkung bei gesellschaftlichen Herausforderungen. Sie fungieren hier als zivilgesellschaftlicher **Kompass** und können durch ihre schlanke Organisationsform direkt auf Krisen reagieren, beispielsweise durch die Adaption oder Kombination bestehender Ansätze.
- ESO bedienen Schnittstellen zu den jeweiligen staatlichen Strukturen und arbeiten dabei häufig **präventiv**, wodurch eine wichtige Aufgabe im Sozialstaat übernommen wird und Budgets nachhaltig entlastet werden können. So ist es auch in Zeiten limitierter öffentlicher Haushalte möglich, ein hohes Niveau öffentlicher Leistungen aufrechtzuerhalten: Nicht nur durch den effizienten Einsatz von Geldern, sondern auch durch die gleichzeitige Entlastung von Akteuren in anderen Bereichen, beispielsweise von Hauptamtlichen oder Lehrkräften in Schulen. Auf individueller Ebene führt die Arbeit etablierter Sozialorganisationen an Schnittstellen zur öffentlichen Hand zudem dazu, dass die jeweilige Zielgruppe nachweislich weniger staatliche Hilfe in Anspruch nehmen muss und seltener aus dem System fällt.

- Durch ein **diversifiziertes Finanzierungsmodell** – einen Mix aus öffentlichen, wirtschaftlichen und philanthropischen Mitteln – sichern ESO fortlaufend eine flexible und unabhängige Arbeit.
- Dabei ist ein **professionelles Wirkungsmanagement** – von Wirkungslogik und klaren Wirkungszielen bis hin zum transparenten Wirkungscontrolling – fester Bestandteil der Strategie und Arbeitsweise von etablierten Sozialorganisationen.
- Die Nutzung neuer Inhalte, Methoden, Prozesse oder Techniken ist fester Teil der Organisationskultur und -praxis. Dadurch sind ESO Treiber **sozialer Innovationen** und können effizient auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen reagieren.
- Für ESO sind sowohl Prinzipien der sozialen, ökologischen Nachhaltigkeit, wie auch Standards transparenter Governance und Compliance, maßgeblich für die Organisationspraxis. **Effizienz und Transparenz** sind Teil der DNA von etablierten Sozialorganisationen.

## Was sind die drängenden Herausforderungen für etablierte Sozialorganisationen?

Etablierte Sozialorganisationen stoßen aktuell an eine gläserne Decke, da es für sie keine Möglichkeiten zum dauerhaften Andocken und zur Etablierung an den Schnittstellen zum Sozialstaat gibt: Sie hängen jahrelang fest in kleinteiligen Projektfinanzierungen und sind oft gezwungen, ihre Angebote immer wieder so zu verändern, dass sie dem Anspruch der Neuartigkeit von Fördermittelgebern genügen. Aufbau und Skalierung einer wirkungsvollen Sozialorganisation entfalten nicht ihr volles gesellschaftliches Potential, wenn es am Ende keine stabile Rückbindung ins jeweilige System gibt.

Wir können es uns als Gesellschaft nicht leisten, wirkungsvolle Antworten auf die drängendsten Fragen unserer Zeit als nettes Beiwerk neben den gefestigten Strukturen des Wohlfahrtssystems laufen zu lassen. Etablierte Sozialorganisationen müssen als wirkungsvolle Ergänzung der bestehenden Unterstützungsstruktur im Sozialstaat verstanden und entsprechend anerkannt werden.

# Welche Lösungen brauchen etablierte Sozialorganisationen?

Während der Sozialstaat früher für eine klar erfassbare Herausforderung jeweils eine klare definierte Stelle bzw. Aufgabe geschaffen hat, ist für die Komplexität und Gleichzeitigkeit der Herausforderungen heutzutage eine Kombination verschiedener Antworten und Spielarten nötig: Ein zukunftsfähiger und innovationsoffener Sozialstaat **fördert** wirkungsvolle zivilgesellschaftliche Organisationen und bindet sie direkt in seine **Leistungsentwicklung und -erbringung** ein, im Wettbewerb um die besten Lösungen. Um das zu schaffen und zugleich die besten Köpfe in diesem Sektor gewinnen und halten zu können, braucht es für etablierte Sozialorganisationen eine langfristige Perspektive sowie die Möglichkeit, ihre Wirkung fortlaufend als fester Baustein des Systems zu erzielen. Es braucht eine Anerkennung von etablierten Sozialorganisationen als systemrelevante Akteure in einem zukunftsfähigen Sozialstaat. Wir fordern daher:

- die Berücksichtigung von etablierten Sozialorganisationen durch Politik und öffentliche Verwaltung bei der **Entwicklung und Umsetzung von Lösungen** zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen – ergänzend zu den bestehenden Strukturen und bestehenden Akteuren. Angefangen bei Konsultationen und der Einbindung in Gremien oder Beiräte bis hin zur direkten Zusammenarbeit in den jeweiligen Themenfeldern braucht es eine Berücksichtigung von ESO auf allen Ebenen von Legislative und Exekutive.
- flexible und niedrighschwellige **Förderinstrumente für bundesweite Dachstrukturen** von etablierten Sozialorganisationen, bei denen neben der Wirtschaftlichkeit vor allem auch Wirkungsnachweise berücksichtigt werden. Das kann beispielsweise durch einen Outcome-Fund auf Bundesebene gelingen, welcher eine Sockelfinanzierung von ESO-Dachstrukturen auf Basis nachgewiesener Outcomes ermöglicht.
- im ersten Schritt einen **runden Tisch auf Bundesebene** zur Erarbeitung einer ressortübergreifenden Strategie zur Einbindung und Förderung von etablierten Sozialorganisationen sowie zu deren Verortung in einem zukunftsfähigen Sozialstaat.

## Die Autor\*innen dieses Papiers:

Arnd Boekhoff, Viva con Agua  
Jan Boskamp, JOBLINGE  
Rose Volz-Schmidt, wellcome  
(Sozialorganisationen)

Dr. Sunniva Engelbrecht, startsocial  
Philipp von der Wippel, ProjectTogether  
(Ökosystem-Akteure)

Ute Volz, Eleven  
Michaela Wintrich, Unternehmerstiftung  
Chancengerechtigkeit  
(Stiftungen)

## Mitunterzeichnende Organisationen:

Balu und Du  
brotZeit  
Chancenwerk  
EDUCATION Y  
KinderHelden  
Mobile Retter  
ROCK YOUR LIFE!  
Seniorpartner in School  
START-Stiftung  
Stiftung Fairchance  
Teach First Deutschland