

Deloitte.

Together makes progress



Die Zukunft der sozialen
Sicherheit 2035

Soziale Sicherung 2035

„Zwischen Tradition und Transformation“

Betrachtung von vier Zukunftsszenarien
aus europäischer Perspektive*

* Elf west- und nordeuropäische Länder.

Inhalt

01 **Kontext und Zielsetzung**

02 **Methodik**

03 **Kritische Trends und Unsicherheiten**

04 **Zukunftsszenarien**

Szenario 1: Social Contract re-engineered

Szenario 2: Logged in, locked out

Szenario 3: Dead System walking

Szenario 4: Patchwork Nation

05 **Resilienzstrategien**

06 **Fazit und Ausblick**

 **Kontakte**





Vorwort: Vier Zukunftsszenarien

Die sozialen Sicherungssysteme in ganz Europa stehen vor einer Phase tiefgreifender Veränderungen. Demografischer Druck, knappe Kassen und rasante technologische Fortschritte stellen die traditionellen Sozialleistungsmodelle, die seit Jahrzehnten das Fundament von Wohlfahrtsstaaten darstellen, auf eine harte Probe. Die Frage ist also nicht, ob es zu einem Wandel kommt, sondern wie dieser die Struktur und Zugänglichkeit von Sozialleistungen bis 2035 verändern wird.

Im Rahmen dieser Studie haben wir kritische Trends und Unsicherheiten, welche die Zukunft von sozialen Sicherungssystemen maßgeblich beeinflussen, anhand einer strukturierten Methodik untersucht. Ausgehend von Daten und Einschätzungen von Expert:innen aus elf west- und nordeuropäischen Ländern stellen wir vier plausible Zukunftsszenarien vor, die alternative Entwicklungsverläufe für Sozialsysteme aufzeigen. Diese Szenarien sind keine Prognosen, sondern analytische Konstrukte, die den Dialog anregen, fundierte politische Entscheidungen ermöglichen und die langfristige Planung in einem von Komplexität und Unsicherheit geprägten Umfeld erleichtern sollen.

Mit diesen Zukunftsszenarien möchten wir Regierungen, politischen Entscheidungsträger:innen, dem privaten Sektor und sonstigen Interessengruppen einen Rahmen an die Hand geben, um Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, Chancen zu identifizieren und widerstandsfähige, inklusive Systeme zu entwickeln, die den sozialen Zusammenhalt in den kommenden Jahrzehnten sichern.

Autoren



Felix Dinnessen

Partner
fdinnessen@deloitte.de



Steven Janiec

Partner
sjaniec@deloitte.de





Zusammenfassung

Soziale Sicherung neu denken

Durch demografischen Wandel, knappe Kassen und schwindendes Vertrauen geraten die europäischen Sozialsysteme zunehmend unter Druck. Traditionelle, beitragsorientierte Modelle werden dem aktuellen Arbeitsmarkt und den gesellschaftlichen Erwartungen immer weniger gerecht.

Die soziale Sicherung stellt eine erhebliche und umfangreiche Investition dar.

Die europäischen Länder geben immense Summen für die soziale Sicherung aus – mehr als 4,3 Billionen Euro pro Jahr, was über 19 Prozent des BIP der Region entspricht. Dies verdeutlicht die zentrale Rolle der Sicherung von sozialer Stabilität und wirtschaftlicher Belastbarkeit. Die schiere Höhe dieser Ausgaben verstärkt jedoch auch die Dringlichkeit, diese Systeme angesichts des demografischen und finanziellen Drucks zu modernisieren und zukunftsfähig zu gestalten.

Zwei Unsicherheiten werden die Zukunft prägen.

Die Zugänglichkeit von Leistungen und die langfristige Tragfähigkeit der Leistungssysteme sind entscheidende Faktoren. Ihre Entwicklung wird bestimmen, ob die Staaten mit fortgeschrittenen Sozialsystemen inklusiv und vertrauenswürdig bleiben – oder ob sie fragmentiert und fragil werden.

Vier plausible Zukunftsszenarien

In der Studie werden vier alternative Szenarien für 2035 aufgezeigt:

1. Ein neu gestalteter „social contract“ auf der Grundlage von Vertrauen und Transparenz
2. Ein hocheffizientes digitales System, das jedoch bestimmte Gruppen ausgrenzt
3. Ein sich stetig verschlechterndes System, das abhängig von informellen Netzwerken ist
4. Ein Flickenteppich aus lokalen Lösungen mit ungleichem Zugang

Robuste Resilienzstrategien sind entscheidend

Regierungen müssen sich auf Unsicherheiten vorbereiten, indem sie Resilienz als ein Designprinzip für zukünftige Strategien etablieren. Von verschiedenen Dimensionen angetrieben, sollten Institutionen föderierte Infrastruktur, hybride Servicekanäle, lebensereignisorientierte Ansprüche, eine partizipatorische Regierungsführung und anpassbare rechtliche Rahmenbedingungen kombinieren, um Resilienz und Inklusivität zu gewährleisten.



Drei Leitfragen für politische Entscheidungsträger:innen

- Wie lassen sich nationale Kohärenz und lokale Adaptivität in Einklang bringen?
- Wie kann Modernisierung die Menschenwürde und das Verantwortungsbewusstsein stärken?
- Wie können die rechtlichen Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden, um einer sich wandelnden Gesellschaft gerecht zu werden?

Kontext und Zielsetzung





Aktuelle Lage und Definition der Systeme der sozialen Sicherung

Soziale Sicherung am Wendepunkt:
Kursbestimmung für 2035

Die sozialen Sicherungssysteme in Europa haben sich zu einigen der ambitioniertesten und komplexesten öffentlichen Strukturen der Welt entwickelt. Neben der Renten- und Arbeitslosenversicherung umfassen sie auch die Familienförderung und werden über öffentliche und private Einrichtungen bereitgestellt.

Allein im Jahr 2022 gaben die EU-Länder mehr als 4,3 Billionen Euro für Sozialleistungen aus, was über 19 Prozent des BIP der Region entspricht. Dabei weist Finnland mit mehr als 25,7 Prozent des BIP die anteilig höchsten Ausgaben für soziale Sicherung (gemäß der Klassifikation der staatlichen Funktionen – COFOG) auf.¹ Diese immensen Ausgaben in ganz Europa sind Ausdruck einer gesellschaftlichen Verpflichtung zu Inklusion und Solidarität.

Definition

Soziale Sicherung bezieht sich auf eine breite Palette öffentlicher Maßnahmen und Programme, die darauf abzielen, Armut zu verringern und wirtschaftliche Teilhabe zu fördern. Diese Programme lassen sich in der Regel in drei Hauptkategorien einteilen:

1. Sozialversicherung

Beitragsorientierte Systeme, die Menschen vor Lebensrisiken wie Altersarmut schützen oder sie bei Arbeitslosigkeit und Erwerbsunfähigkeit unterstützen.
Beispiele: Renten-, Arbeitslosen- und Invalidenversicherung

2. Sozialhilfe/Sozialassistenz

Beitragsunabhängige Unterstützung für sozial schwache Bevölkerungsgruppen, häufig einkommensabhängig. Beispiele: Geld- und Sachleistungen, Pflegeleistungen, Gebührenbefreiungen

3. Programme zur wirtschaftlichen und Arbeitsmarktinklusion

Aktive Maßnahmen zur Förderung von Beschäftigung und Eigenversorgung.
Beispiele: Schulungen, öffentliche Arbeitsvermittlung, Programme zur wirtschaftlichen Eingliederung

Diese Programme werden durch **komplexe Sozialleistungssysteme** unterstützt, welche die Verwaltung der Leistungen regeln.



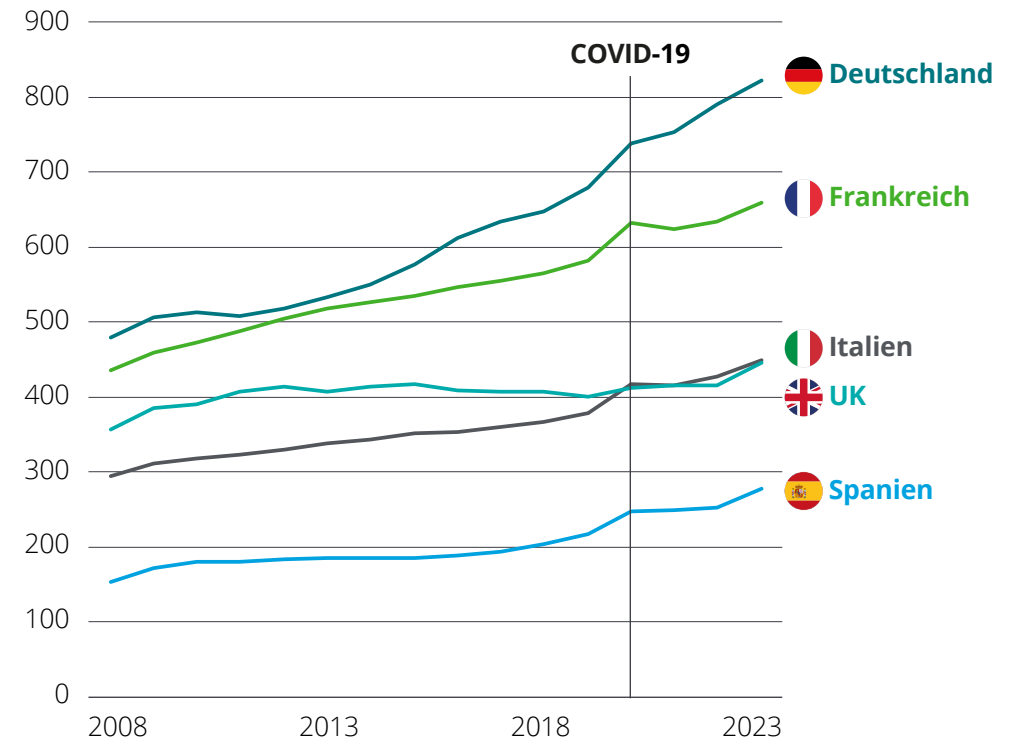
Konstant hohe oder gestiegene Kosten

In den letzten zwei Jahrzehnten sind die Staatsausgaben (nominale Kosten und reale Kosten pro Kopf) für die soziale Sicherung in den meisten europäischen Ländern konstant hoch geblieben oder sogar gestiegen. Wie in Abbildung 2 dargestellt, weisen Länder wie Frankreich, Italien und Deutschland nach wie vor einige der höchsten Ausgaben auf. Dies veranschaulicht sowohl das Ausmaß der öffentlichen Bestrebungen als auch den zunehmenden finanzpolitischen Druck. Die Sozialleistungssysteme müssen modernisiert werden, um deren Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Es gilt, Prozesse zu optimieren, digitale Infrastrukturen zu nutzen und proaktive Modelle einzuführen, die Inklusion und Effizienz in Einklang bringen.

Abb. 1^{1,2} – Staatsausgaben für soziale Sicherung (COFOG) – 2023: Pro-Kopf-Ausgaben, 10-Jahres-Veränderung (2013–2023), Gesamtausgaben und Anteil am BIP

Land	Pro-Kopf-Ausgaben 2023 (EUR)	10-Jahres-Veränderung der Pro-Kopf-Ausgaben, 2013–2023 (%), konstant = 2023	Gesamtausgaben 2023 (Mio. EUR)	Anteil am BIP 2023 (%)
NO	19.384	+ 13,6%	78.079	17,5%
DK	15.159	+ 2,4%	73.415	19,5%
SE	12.192	+ 5,1%	101.102	18,7%
FI	11.727	+ 12,7%	70.191	25,7%
NL	11.671	+ 1,2%	173.372	16,2%
FR	11.402	+ 9,3%	659.109	23,4%
DE	11.345	+ 18,8%	822.475	19,7%
BE	10.571	+ 6,6%	119.592	20,1%
IE	9.478	+ 5,8%	41.162	8,1%
IT	8.357	+ 12,6%	449.597	21,1%
ES	6.350	+ 15,5%	277.104	18,5%
UK	6.147	+ 9,2%	445.265	13,3%
PT	4.736	+ 13,9%	44.383	16,6%

Abb. 2^{1,2} – Staatsausgaben für soziale Sicherung 2008–2023 (COFOG) in ausgewählten europäischen Ländern Mio. EUR, nominal; Referenz 2020 (COVID-19)





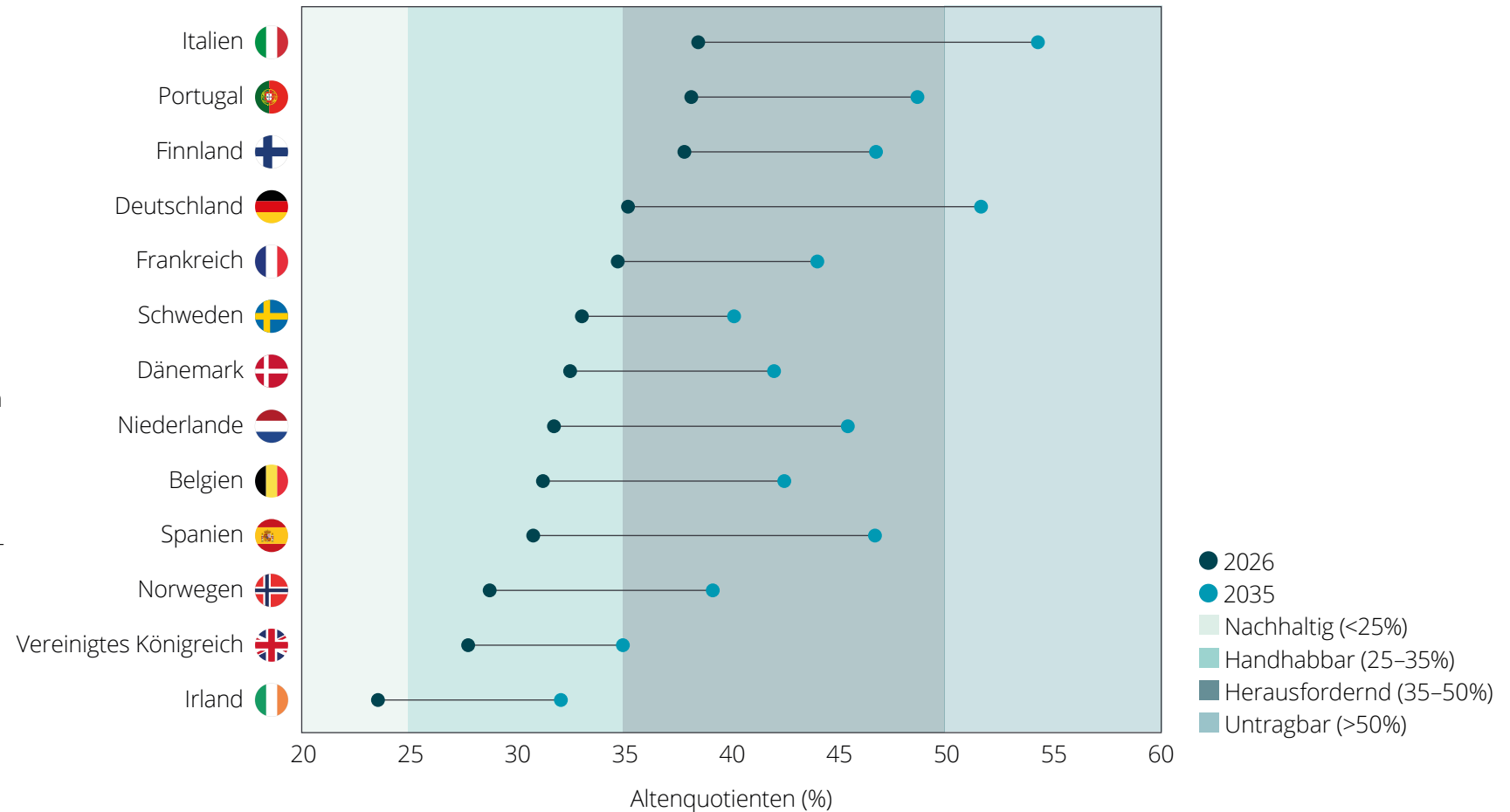
Rasanter demografischer Wandel

Der demografische Wandel vollzieht sich in hohem Tempo. Die Überalterung der Bevölkerung treibt die Kosten in die Höhe, während die Beitragsbasis durch den Rückgang der Erwerbsbevölkerung geschmälert wird. Das traditionelle Modell, bei dem die Leistungen durch Sozialversicherungsbeiträge aus langfristiger Beschäftigung finanziert werden, gerät durch die flexibleren, aber fragmentierten Arbeitsmärkte von heute zunehmend in Schieflage.

Dieser demografische Druck zeigt sich deutlich an den Zukunftsprognosen für den Altenquotienten (Bevölkerung 65 Jahre oder älter zu 15 bis 64 Jahren). Dieser soll in Ländern wie Deutschland und Italien bis 2035 auf über 50 Prozent steigen. Ohne grundlegende Reformen können die Sozialsysteme dieser Länder also nicht aufrechterhalten werden (s. Abb. 3).

Selbst in Ländern mit niedrigeren Altenquotienten wie Irland zeigt sich ein steiler Anstieg. Diese Trends stellen die langfristige Tragfähigkeit von Umlagesystemen und Generationenverträgen infrage.

Abb. 3^{3,4} – Altenquotienten in ausgewählten europäischen Ländern (2026 vs. Prognosen für 2035)





Notwendigkeit von Strukturreformen und Resilienzfähigkeiten

Sowohl die OECD⁵ als auch die Europäische Kommission⁶ haben dargelegt, dass die Zukunftsfähigkeit der europäischen Sozialsysteme gefährdet sein könnte, sofern Strukturreformen wie die Anhebung des Rentenalters, die Steigerung der Erwerbsbeteiligungsquote und ein Überdenken der Leistungsgestaltung ausbleiben. Diese Bedenken gehen über die fiskalische Tragfähigkeit hinaus und beziehen sich auf die Resilienz und Inklusivität der Wohlfahrtssysteme angesichts sich beschleunigender demografischer und wirtschaftlicher Veränderungen. Gleichzeitig sehen sich Regierungen mit einer schnell wandelnden Umsetzungslandschaft konfrontiert. Wie im Bericht „Government Trends 2025“⁷ ([Link](#)) dargestellt, ist die optimale Erbringung von Sozialleistungen erneut zu einer Top-Priorität für politische Entscheidungsträger:innen geworden⁸ ([Link](#)), doch das Umfeld, in dem sich Regierungen heute bewegen, verändert sich rasant. Durch schwindendes Vertrauen in Institutionen und die Komplexität grenzübergreifender Herausforderungen wird die effektive Erbringung von Sozialleistungen neu definiert.

Das Vertrauen der Öffentlichkeit in staatliche Institutionen nimmt stetig ab ([Link](#)). Dies kann Innovationen ausbremsen und die Reformen verzögern, die zur Bewältigung dringender gesellschaftlicher Probleme erforderlich sind.⁹ Die Regierungen haben nun die Chance und die Verantwortung, das verloren gegangene Vertrauen durch ein transparentes, zuverlässiges, effizientes und solidarisches System der sozialen Sicherung wiederherzustellen.

Auch im Hinblick auf die Digitalisierung nehmen die Erwartungen zu ([Link](#)).¹⁰ Die Bürger:innen wollen Leistungen, die nicht nur zuverlässig und verfügbar, sondern auch personalisiert und digital beantragbar sind. Fortschritte in den Bereichen digitale Identität, interoperable Daten-systeme und KI-gestützte Anspruchsprüfung ermöglichen einen Paradigmenwechsel von reaktiver Unterstützung zu vorausschauenden, bürger:innenorientierten Leistungen. Doch diese Innovationen werfen auch wichtige Fragen über Datenschutz, Inklusion und Kontrolle auf. Die digitale Kluft ist nach wie vor ein hartnäckiges Hindernis und droht, diejenigen auszuschließen, die diese Leistungen vielleicht am dringendsten benötigen.

Die Nutzung künstlicher Intelligenz markiert einen echten Wendepunkt.⁷ Denn KI hat das Potenzial, die Art und Weise, wie Sozialleistungen bereitgestellt werden, zu revolutionieren – von optimierter Anspruchsprüfung über vorausschauende Unterstützung bis zu effizienterer Abwicklung. Behörden, die in skalierbare KI-Fähigkeiten investieren und Governance für vertrauenswürdige KI sicherstellen, können in dieser Landschaft kompetenter agieren.

Diese Dynamiken zeigen, warum es auf eine vorausschauende Perspektive ankommt. In einem Umfeld, das durch demografischen Wandel, finanzpolitischen Druck und schwindendes Vertrauen gekennzeichnet ist, reichen herkömmliche Reformhebel wie einzelne Gesetzesänderungen oder isolierte digitale Projekte nicht mehr aus.⁷ Zur Bewäl-

tigung dieser Herausforderungen braucht es kooperative Lösungen, die sämtliche Verwaltungseinheiten umfassen und bisherige Grenzen überschreiten. Regierungen, die sektorübergreifende Partnerschaften eingehen und vielfältige Kompetenzen einsetzen, sind besser aufgestellt, um eine inklusive und anpassungsfähige soziale Sicherung zu gewährleisten.

Warum Strukturreformen? Aufbau von resilienten Systemen anhand von fünf Dimensionen

- **Fiskalische Resilienz** – absorbieren von demografischen und wirtschaftlichen Schocks, ohne dass Leistungen abrupt erodieren
- **Operative Resilienz** – gewährleisten von Kontinuität der Leistungen in Krisenzeiten (Cyberangriffe, Pandemien, Überlastungen)
- **Soziale Resilienz** – stärken von Inklusion, Vertrauen, Legitimität und wahrgenommener Fairness
- **Institutionelle Resilienz** – steigern von Reformfähigkeit, Umsetzungsgeschwindigkeit und Lernschleifen in der Legislative
- **Technologische Resilienz** – sichern von Interoperabilität, Redundanz, Souveränität und Systemstabilität unter Stress

Methodik





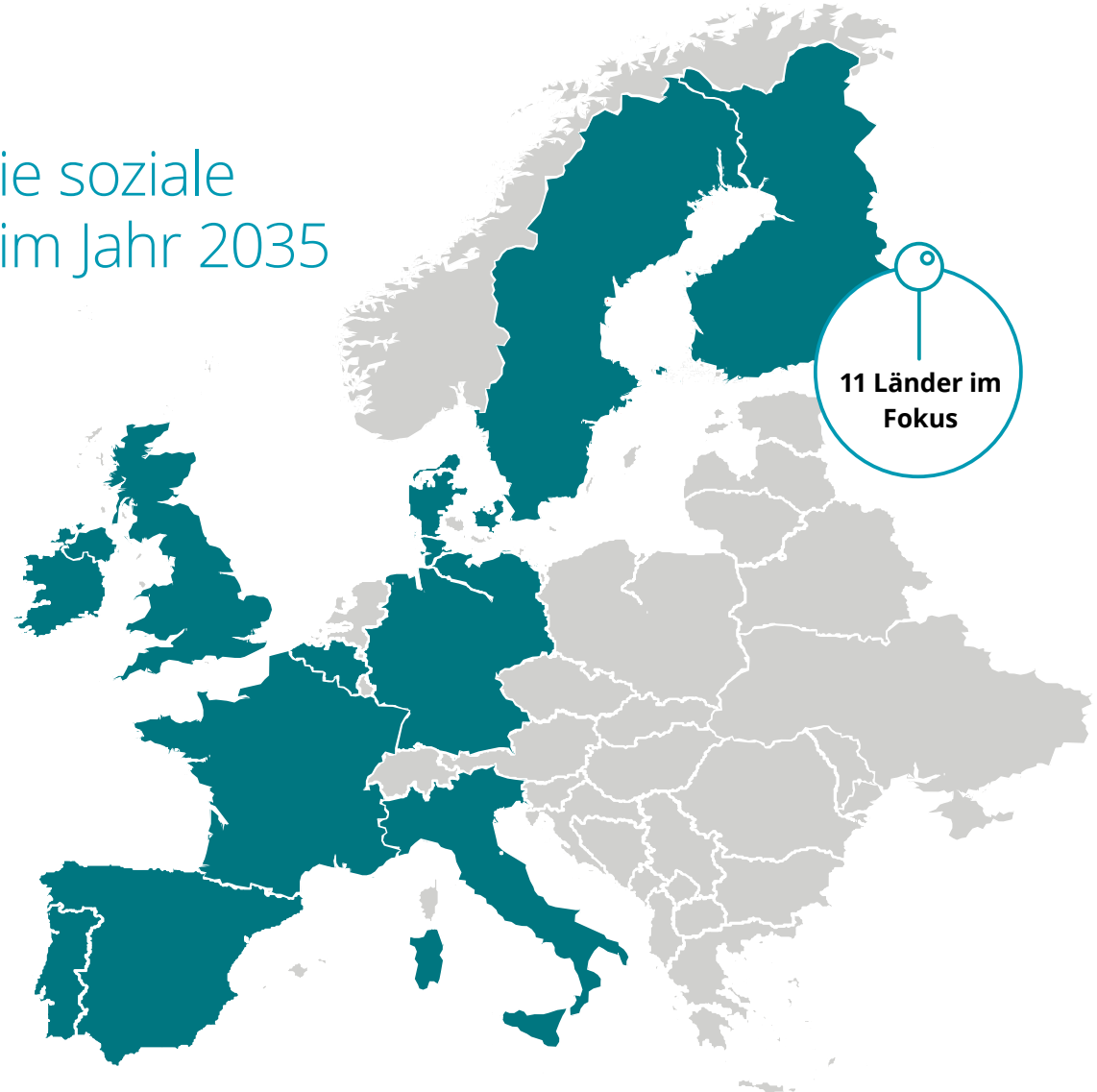
Einführung in unsere Methodik

Im Rahmen der Studie haben wir anhand unserer Methodik untersucht, wie sich die soziale Sicherung bis 2035 entwickeln könnte. Anstatt eine einzige Zukunft vorherzusagen, haben wir vier plausible Szenarien erarbeitet, die bestehende Annahmen hinterfragen und auf Unsicherheiten vorbereiten – jenseits von Wahlzyklen und Haushaltsperioden. Die zugrunde liegende Vorgehensweise stützt sich auf das Szenarioplanungsrahmenwerk von Deloitte Deutschland und verbindet qualitative und quantitative Analysen:

- **Einbindung von Expertise:** 29 vertiefende Interviews sowie eine Online-Befragung mit Fachkräften aus der sozialen Sicherung und mit politischen Expert:innen
- **Geografische Abdeckung:** Erkenntnisse aus elf Ländern in West- und Nordeuropa, die ein breites Spektrum unterschiedlicher sozialer Sicherungssysteme abbilden
- **Strukturiertes Vorgehen:** Identifikation zentraler Zukunftstreiber, Bewertung von Trends und Unsicherheiten sowie Entwicklung einer zweidimensionalen Szenario-matrix, aus der vier klar unterscheidbare Zukunftsbilder hervorgegangen sind

Diese Szenarien sollen Entscheidungsträger:innen dabei unterstützen, Strategien einem Belastungstest zu unterziehen, systemische Veränderungen frühzeitig zu erkennen und langfristig widerstandsfähige und inklusive Systeme der sozialen Sicherung zu gestalten.

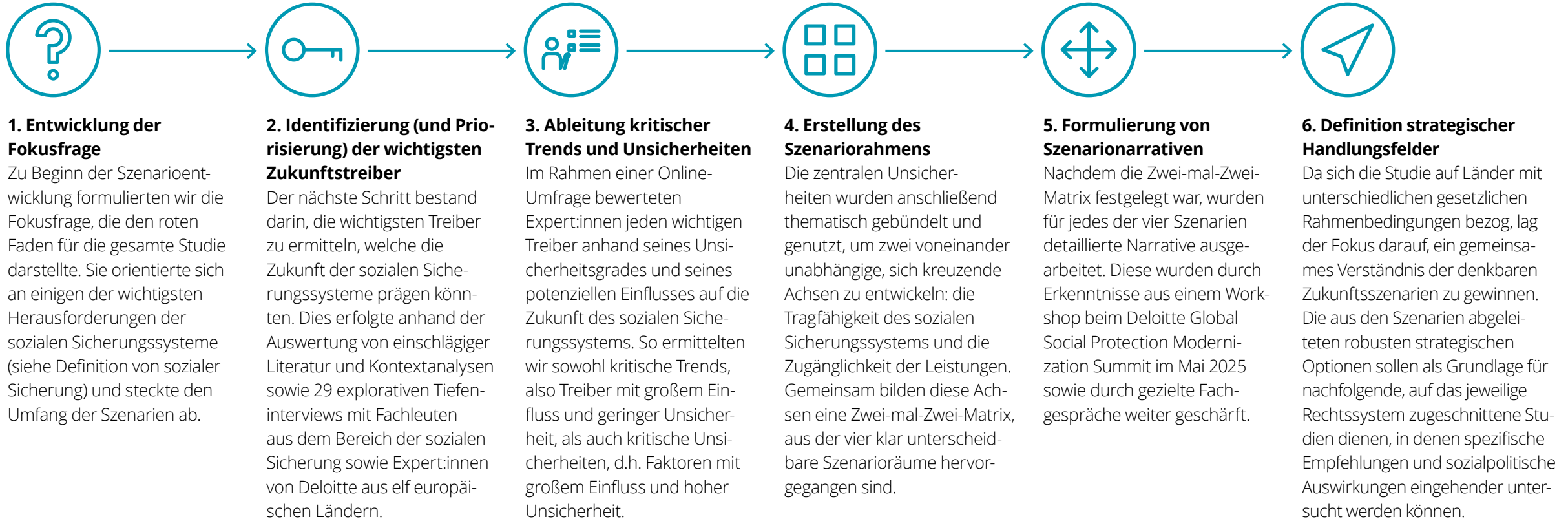
Wie wird die soziale Sicherung im Jahr 2035 aussehen?





Der Strategische-Vorausschau-Ansatz

Der Prozess der Szenarioentwicklung kombinierte qualitative und quantitative Analysemethoden. Die Erkenntnisse basierten auf Literaturrecherchen, Expert:inneninterviews, einer Online-Befragung sowie gemeinsamen Workshops mit Fachkräften der sozialen Sicherung und Expert:innen aus ganz Europa.



Kritische Trends und Unsicherheiten





Interessensfelder

1. Kritische Unsicherheiten – kritischer Analysebereich:
großer Einfluss, hohe Unsicherheit

Sie haben das Potenzial, die Zukunft in die eine oder andere Richtung zu lenken. Für die Ableitung von strategischen Handlungsfeldern lassen sie sich auf unterschiedliche Weise interpretieren und erfordern daher die Entwicklung verschiedener Szenarien.

4. Kritische Trends – kritische Einschätzungen von Expert:innen:
großer Einfluss, geringe Unsicherheit

Sie haben großen Einfluss auf die Fokusfrage und ermöglichen eine stabile Planung, da sich die meisten Fachleute darüber einig sind, dass sie sich in eine bestimmte Richtung entwickeln werden.

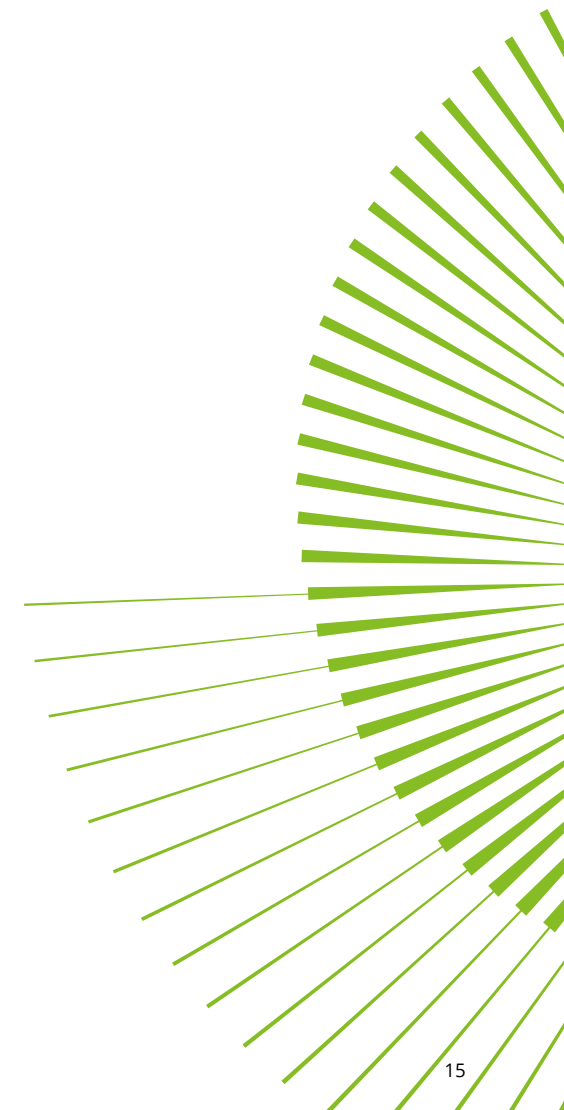
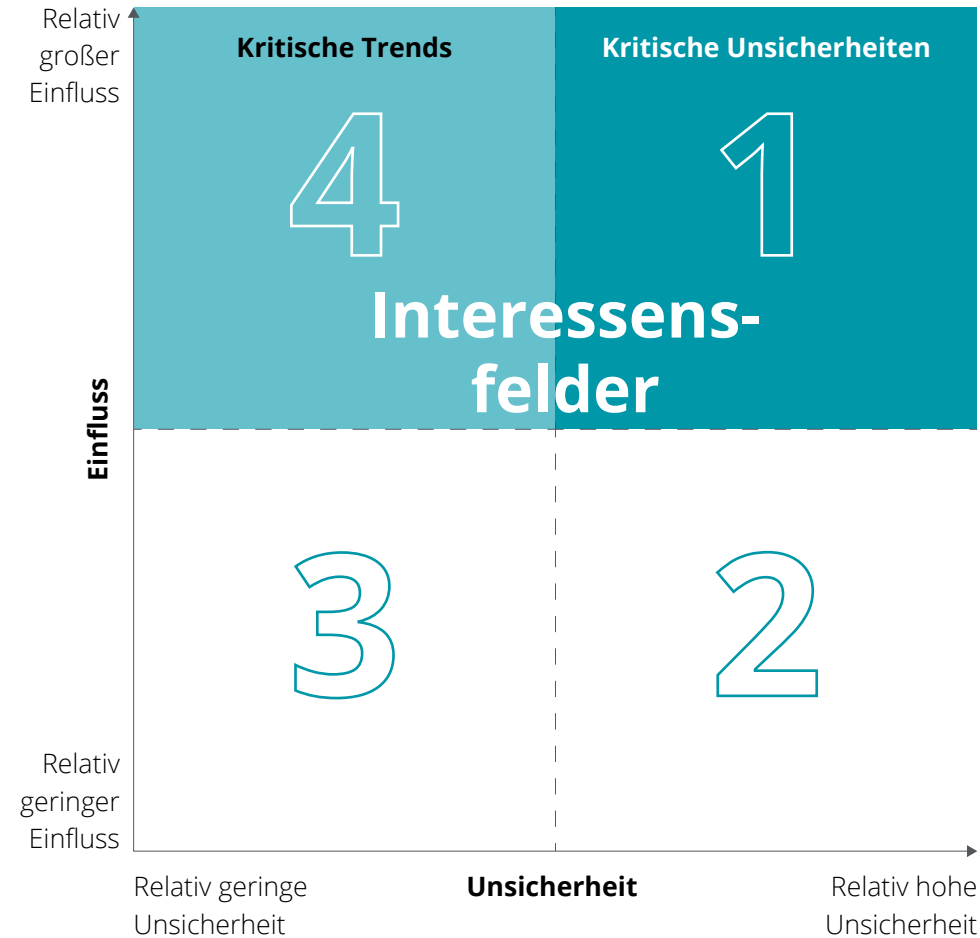
3. Sekundäre Trends: geringer Einfluss, geringe Unsicherheit

Sie haben minimalen Einfluss auf die Fokusfrage und werden wahrscheinlich weder die Zukunft wesentlich beeinflussen noch die Szenarien verändern. Die Fachleute wissen mit relativ großer Sicherheit, wie sie sich entwickeln werden.

2. Sekundäre Unsicherheiten: geringer Einfluss, hohe Unsicherheit

Ihre künftige Entwicklung ist zwar ungewiss, doch aufgrund ihres eingeschränkten Einflusses spielen sie keine zentrale Rolle für die Szenarioentwicklung und werden lediglich nebenbei beobachtet.

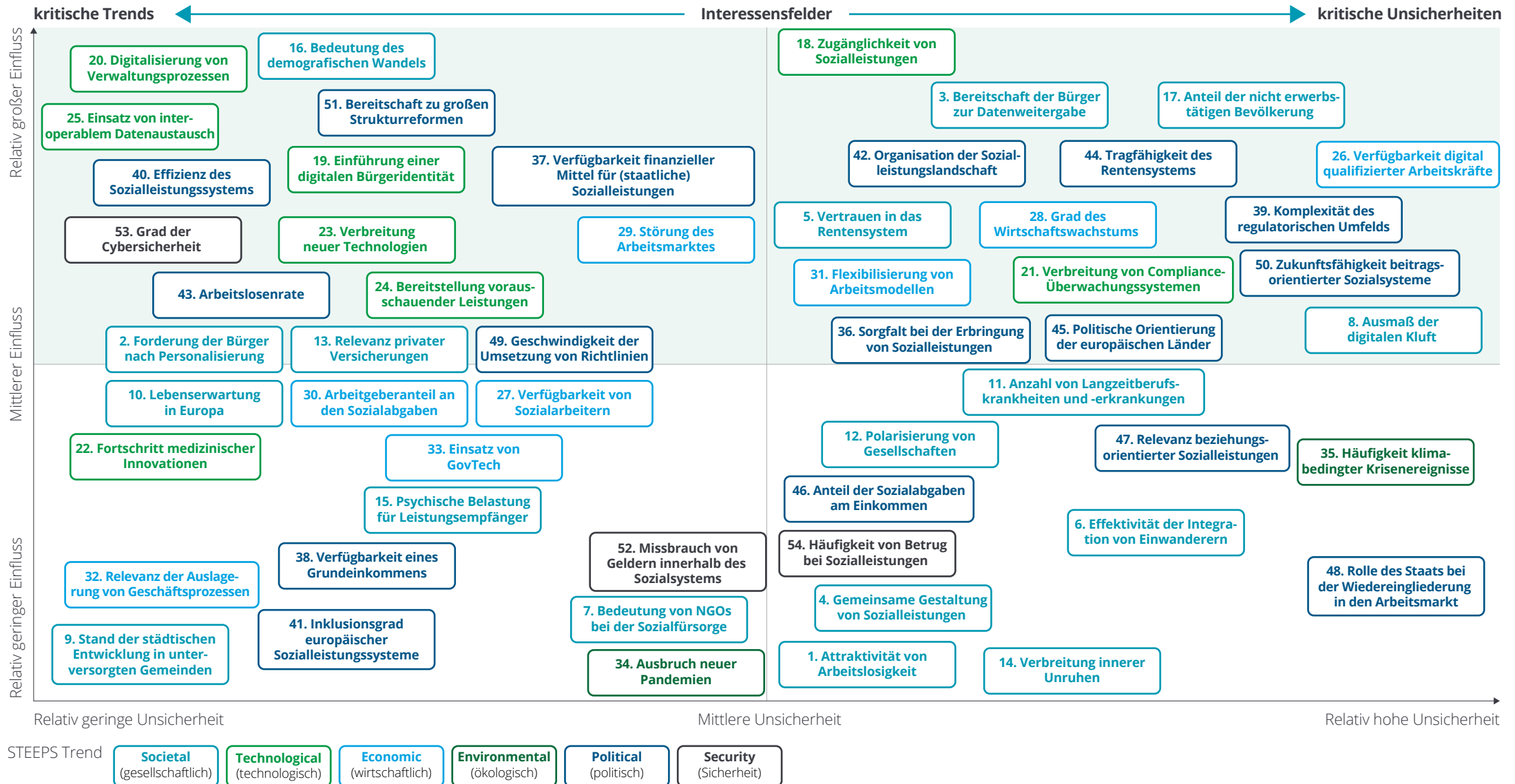
Abb. 4 – Einfluss-und-Unsicherheiten-Matrix



03 | Kritische Trends und Unsicherheiten



Abb. 5 – Zwei-mal-Zwei-Matrix: Bewertung nach Ausmaß der Auswirkung und Unsicherheit



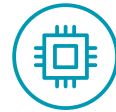


Zeichen von Gewissheit: Welche kritischen Trends bereits die Zukunft prägen

Unter den involvierten Deloitte-Expert:innen und ausgewählten Führungskräften in Institutionen der sozialen Sicherung besteht eine starke Übereinstimmung hinsichtlich einer Reihe kritischer Trends, die bereits die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme verändern.

Dabei handelt es sich nicht um spekulative Ereignisse, sondern um aktive Dynamiken, die sich in Echtzeit entfalten und eine erkennbare und stetige Entwicklung durchlaufen.

Auch wenn diese Trends vielfältige Ausprägungen haben, spiegeln sie doch strukturelle Veränderungen in der Art und Weise wider, wie Menschen mit den angebotenen Leistungen umgehen, wie die Erbringung von Verwaltungsdiensten mithilfe von Technologien neu gestaltet werden kann und wie Institutionen auf sich wandelnde gesellschaftliche Erwartungen reagieren können.



Digitale Infrastruktur als Fundament der digitalen Verwaltungsdienste

Digitale Infrastruktur könnte künftig weniger ein Innovationsmotor sein, sondern vielmehr die Grundvoraussetzung für operative Exzellenz. Institutionen, die ihre vorhandenen, häufig auf veralteten Mainframes und spezifischen Anwendungen basierenden Verwaltungssysteme nicht modernisieren, riskieren systemische Ausfälle in der Leistungserbringung. Stabile Sozialsysteme werden künftig wahrscheinlich auf einer unsichtbaren, aber bedeutenden Infrastruktur in Form von sicheren digitalen Plattformen und interoperablen Echtzeitdaten beruhen.



Personalisierte und vorausschauende Sozialleistungen als Standard

Sozialleistungssysteme könnten sich von bürokratischen Verfahren zu intelligenten, nutzerzentrierten Diensten entwickeln. Bürgerinnen und Bürger könnten zunehmend Dienste erwarten, die vorausschauend agieren und nahtlos in ihre Lebensverläufe eingebettet sind. Ermöglicht durch digitale Identitäten könnte soziale Sicherung immer stärker an Standards aus dem Privatsektor gemessen werden.



Cloud- und KI-Infrastruktur für digitale Souveränität

Mit der fortschreitenden Digitalisierung der sozialen Sicherung wird erwartet, dass Regierungen digitale Souveränität priorisieren, um Kontrolle über Daten und Plattformen zu behalten. Dieser Trend dürfte die Nutzung souveräner oder UK/EU-konformer Cloud- und KI-Lösungen vorantreiben und damit Sicherheit, Compliance und Resilienz stärken. Auch wenn ausländische Technologien weiterhin eingesetzt werden, wird sich die Entwicklung hin zu vertrauenswürdigen, souveränitätskonformen Infrastrukturen voraussichtlich beschleunigen.



Neue Anspruchsregeln durch veränderte Arbeitsmärkte und Überalterung der Bevölkerung

Moderne Wohlfahrtssysteme basieren traditionell auf stabilen Beschäftigungsverhältnissen und verlässlichen Beitragsströmen – doch dieses Modell gerät unter Druck. Eine alternde Bevölkerung, zunehmende Gig- und Plattformarbeit sowie fragmentierte Arbeitsmärkte legen strukturelle Schwachstellen beitragsfinanzierter Systeme offen. Diese Dynamiken erhöhen den Druck auf die Fragen, wer einahlt und wer leistungsberechtigt ist – und machen ein Umdenken bei Anspruchsregeln und Finanzierungsmodellen zunehmend notwendig.



Reformfähigkeit als Schlüssel für die Resilienz des Systems

In einer Zeit fiskalischer Restriktionen und wachsender Komplexität könnte die Reformfähigkeit zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal werden. Politischer Wille und eine gezielte Umschichtung von Ressourcen könnten zusammenkommen, um Systeme unter Druck zu modernisieren. Verzögerungen bei der Umsetzung hingegen könnten das öffentliche Vertrauen schneller untergraben als jede einzelne Fehlentscheidung.



Am Scheideweg: zentrale Unsicherheiten für Systeme der sozialen Sicherung

Die Zukunft der europäischen Sozialsysteme wird nicht nur von bedeutenden Trends, sondern auch von bedeutenden Unsicherheiten geprägt, also Faktoren, deren Entwicklung und Einfluss nicht vorhersehbar sind. Diese Unsicherheiten könnten die Grenzen dessen definieren, was in der Entwicklung sozialer Sicherungssysteme möglich und plausibel ist.

Wir haben 15 kritische Unsicherheiten in Bezug auf ihre Relevanz und Wechselwirkungen analysiert, sie in Gruppen eingeteilt und zwei Schlüsselfragen herausgearbeitet, welche die Zukunft der sozialen Sicherung prägen werden:

Wie werden Regierungen die Zugänglichkeit von Leistungen für Bürger:innen gestalten?

Wie wird sich die Tragfähigkeit des sozialen Sicherungssystems entwickeln?

Diese beiden Fragen bilden die Achsen der Matrix, die unsere vier Szenarien abbildet: Zugänglichkeit von Leistungen und Tragfähigkeit des sozialen Sicherungssystems. Diese Gegenwelten können unterschiedliche Perspektiven darauf bieten, wie die Erbringung von Sozialleistungen im Jahr 2035 aussehen könnte.

Die Szenarien sagen die Zukunft nicht voraus. Stattdessen helfen sie dabei, bessere Fragen darüber zu stellen, wie die entsprechenden Systeme angesichts sich verändernder gesellschaftlicher, technologischer, ökologischer, wirtschaftlicher und sicherheitsbezogener Dynamiken angepasst, aufgeteilt oder transformiert werden können.





Wie werden die Regierungen die Zugänglichkeit von Leistungen für Bürger:innen gestalten?

Die Zugänglichkeit von Leistungen in der sozialen Sicherung steht vor der grundlegenden Wahl zwischen starren, ungleichen Zugangsstrukturen oder inklusiven, adaptiven Leistungsökosystemen.

An einem Ende des Spektrums liegt eine Zukunft, in der Leistungen zunehmend ungleich und ausschließlich digital bereitgestellt werden. Dies könnte das Ergebnis einer sich vergrößernden digitalen Kluft und wachsender regulatorischer Komplexität sein. In diesem Fall werden nicht erwerbstätige sowie vulnerable Bevölkerungsgruppen möglicherweise aus dem System ausgegrenzt und Mechanismen zur Einhaltung der Vorschriften fungieren eher als Bestrafung denn als Schutz.

Am anderen Ende des Spektrums liegt eine Zukunft, in der alle am Sozialsystem teilhaben und der Mensch im Mittelpunkt steht. Dazu wären eine koordinierte Governance, eine Vereinfachung der gesetzlichen Vorschriften sowie Investitionen in digitale Kompetenzen und Infrastrukturen erforderlich.

Die Entwicklung hängt hierbei davon ab, wie Regierungen das Zusammenspiel zwischen Technologie, Regulatorik und Organisation in der Versorgungslandschaft gestalten.

Abb. 6 – Kritische Unsicherheitsachse 1: Zugänglichkeit von Leistungen





Wie wird sich die Tragfähigkeit des Sozialleistungssystems entwickeln?

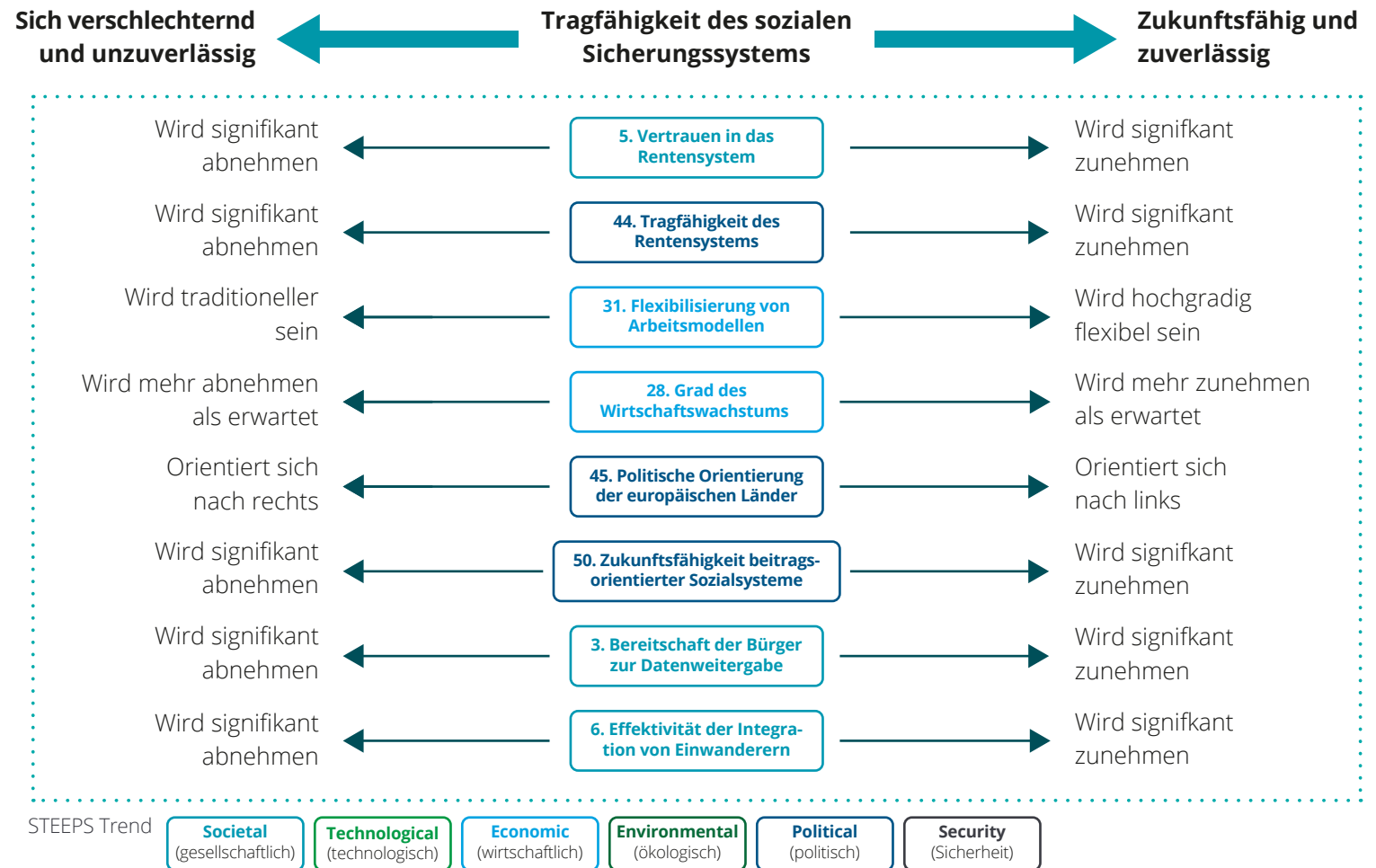
Demografischer Druck, Wirtschaftswachstum und politische Orientierung bestimmen, ob soziale Sicherungssysteme sich verschlechternd in unzuverlässige Strukturen zerfallen oder sich zu zukunftsfähig zuverlässigen Grundlagen des Sozialstaats entwickeln.

Eine zukünftige Negativentwicklung könnte entstehen, wenn das Vertrauen in Rentensysteme weiter schwindet und beitragsfinanzierte Modelle nicht mehr tragfähig sind. In einem solchen Fall wäre die Rückkehr zu traditionellen, rigiden Strukturen mit geringer Flexibilität hinsichtlich Arbeitsformen und Beitragsoptionen möglich.

Am anderen Ende der Skala stünden nachhaltigere und vertrauenswürdige Lösungen – eine Zukunft, in der Bürger:innen Datenteilung akzeptieren und politischer Wille strukturelle Reformen unterstützt.

Die Richtung, in die sich diese Unsicherheit entwickelt, könnte darüber entscheiden, ob soziale Sicherungssysteme als resiliente soziale Gesellschaftsverträge oder fragile Relikte aus der Vergangenheit wahrgenommen werden.

Abb. 7 – Kritische Unsicherheitsachse 2: Tragfähigkeit des sozialen Sicherungssystems



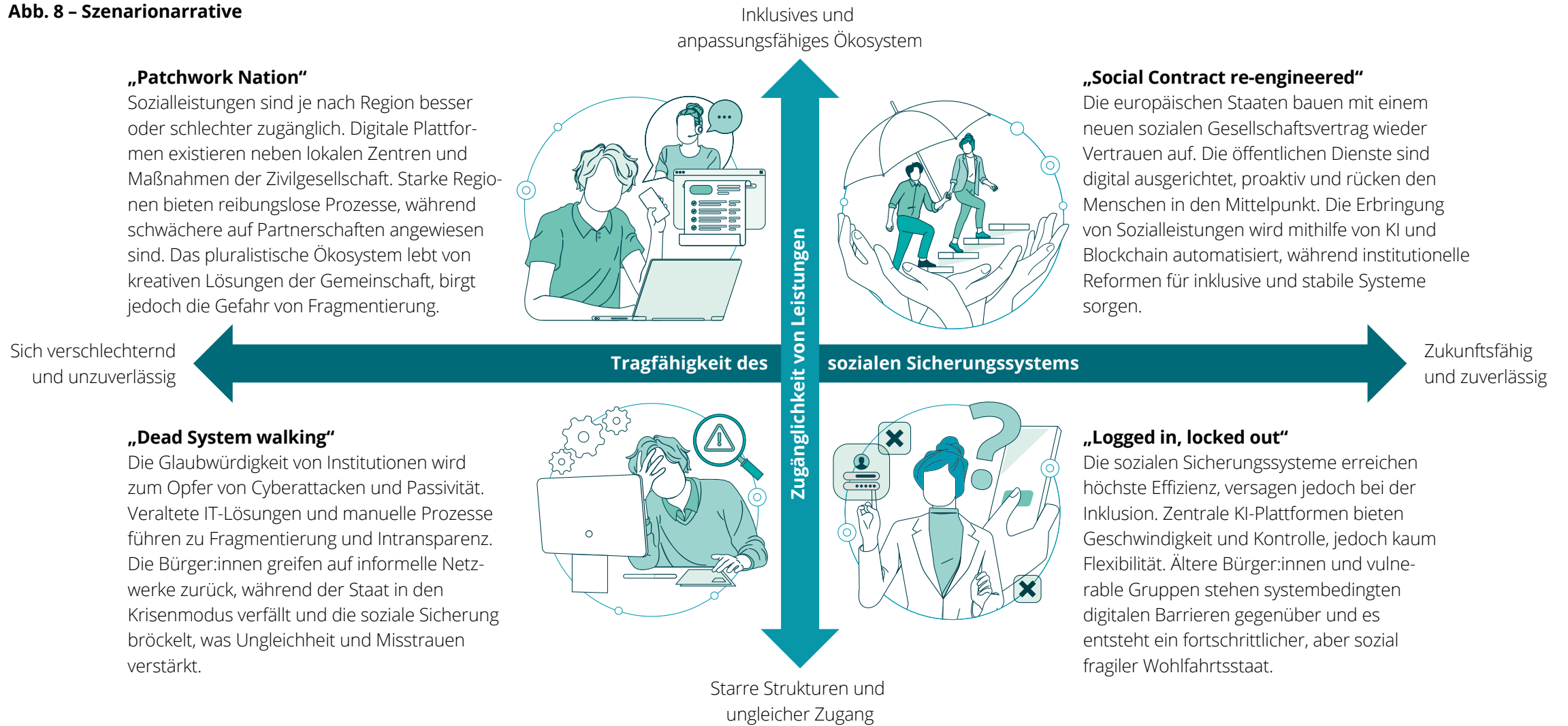
Zukunftsszenarien





Vier plausible Zukunftsnarrative

Abb. 8 – Szenarionarrative





Vergleich der Szenarien in Bezug auf Systemarchitektur und -design

Szenario	Social Contract re-engineered	Logged in, locked out	Dead System walking	Patchwork Nation
Merkmale	Adaptives, inklusives und zugängliches Leistungsökosystem in einem zukunftsfähigen, zuverlässigen und tragfähigen Sozialsystem	Starre und ungleiche Strukturen mit schlecht zugänglichen Leistungen in einem zukunftsfähigen, zuverlässigen und tragfähigen Sozialsystem	Starre und ungleiche Strukturen mit schlecht zugänglichen Leistungen in einem wenig zukunftsfähigen, unzuverlässigen und kaum tragfähigen Sozialsystem	Adaptives, inklusives und zugängliches Service-Ökosystem in einem wenig zukunftsfähigen, unzuverlässigen und kaum tragfähigen Sozialsystem
Institutionelle Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Polyzentrische Steuerung mit starker zentraler Infrastruktur und befähigten lokalen Knotenpunkten • Ressortübergreifende Integration („Whole of Government“) • Systeme und Datenmodelle sind interoperabel „by Design“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyperzentralisierte nationale Plattform • Minimale lokale Entscheidungsbefugnis • Effizienz wichtiger als soziale Teilhabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenbruch zentraler Systeme • Fragmentierte lokale Maßnahmen • Begrenzte Koordination und kaum institutionelles Wissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezentralisiert und anpassungsfähig • Regionale und zivilgesellschaftliche Akteure federführend • Minimale nationale Kohärenz
Leistungslogik	<ul style="list-style-type: none"> • Lebenslagenbasierte, vorausschauende Dienste • Dynamische Einbeziehung in Echtzeit • Kaum noch bürgerinitiierte Anträge erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschließlich digitale, bedarfsorientierte Zugänge • Statische Anspruchsvoraussetzungen • Keine proaktive Ansprache oder Unterstützung bei komplexen Fällen 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuelle, reaktive Zugänge • Ausschlüsse sind häufig • Informelle Netzwerke schaffen systemische Umgehungs-lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemischte Zugangsmodelle • Semidynamische Einbeziehung, abhängig von Region und Träger • Hybride digitale und papierbasierte Systeme
Gestaltung von Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gebündelt, modular und personalisiert • Universelle Basisleistungen mit KI-berechneten Ergänzungen • Prädiktive Anspruchsfeststellung und integrierte Leistungswege 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisiert und regelbasiert • Strenge, mit KI durchgesetzte Grenzwerte • Kaum Bündelung oder Personalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unstrukturiert, unzuverlässig und politisiert • Manuelle Berechtigungsprüfung • Keine Bündelung oder Integration 	<ul style="list-style-type: none"> • Improvisiert und regional gebündelt • Öffentlich-private Innovationsansätze (z.B. Gemeinschaftsgutschriften als Anreizsysteme) • Flexibel, aber fragil
Demografische Resilienz	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Leistungsmodelle für ältere Bevölkerungsgruppen • Prädiktive Planung anhand demografischer Simulationen • Mechanismen für Generationengerechtigkeit bei der Altersvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Renteneintrittsalter zur Reduktion der Leistungsberechtigten • KI-gestützte Schwellenwerte zur Begrenzung des Leistungszugangs • Fokus auf Kostenkontrolle statt Resilienz 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine explizite langfristige Demografiestrategie • Zunehmender Druck durch demografische Alterung • Begrenzte institutionelle Antizipationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlich-private Pilotprojekte für flexible Übergänge in den Ruhestand • Zivilgesellschaft fängt Lücken auf – jedoch nicht nachhaltig
Technologie und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Agentische KI unterstützt Sachbearbeitung und Bürger:innen bei Nutzung von Leistungen • Blockchain-Register für Vertrauen und Transparenz • Digitale Zwillinge von Haushalten • Verankertes nutzerzentriertes Design 	<ul style="list-style-type: none"> • KI-gestützte Anspruchsentscheidung • Gesichtserkennung zur Identitätsprüfung in der Leistungserbringung • Prädiktive Analytik im Fraudmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Altsysteme bestehen fort • Häufige Cybervorfälle und Datenverluste • Modernisierungsbemühungen sind gescheitert 	<ul style="list-style-type: none"> • Ungleichmäßige Nutzung von KI und digitalen Werkzeugen • Regionale Innovationslabore • Peer-to-Peer-Plattformen fördern Experimente
Achtsamkeit bei folgenden Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Plattformmonokultur, kaskadenartige Ausfälle • Wahrgenommene Überwachung, Vertrauensverlust 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschließlich digitaler Zugang grenzt vulnerable Gruppen aus • Intransparente Leistungsablehnungen, schwache Beschwerdemechanismen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausfälle von Altsystemen stören die Zahlungsabwicklung • Bürger:innen wenden sich informellen Netzwerken zu 	<ul style="list-style-type: none"> • Uneinheitliche Standards, „Postleitzahlen-Lotterie“ • Überlastete NGOs, mangelnde Koordination



Szenario 1: Social Contract re-engineered

Adaptives, inklusives und gut zugängliches Leistungökosystem im Rahmen eines zukunftsfähigen und zuverlässigen Sozialsystems

Das Jahr 2035 markiert ein Jahrzehnt des sozialen Aufbruchs und die Etablierung eines erneuerten gesellschaftlichen Grundverständnisses. Vertrauen und Transparenz bilden die neue Basis für das Verhältnis zwischen Staat und Bürger:innen. Die bislang fragmentierten bürokratischen Strukturen werden durch einen menschenzentrierten Ansatz ersetzt, der auf geteilten Wohlstand abzielt. Vorausschauende Prüfungen der Anspruchsvoraussetzungen orientieren sich an Lebensereignissen oder relevanten „Signalen“ (z.B. Unfall, Arbeitsplatzverlust, Umzug). Zentrale Hebel dafür sind flexible Dateninteroperabilität, KI-gestützte regelbasierte Entscheidungslogiken sowie souverän abgesicherte Register zur Wahrung von Integrität und Nachvollziehbarkeit.

Bürger:innen nutzen einen einzigen digitalen Zugangspunkt für sämtliche Verwaltungsleistungen (über eID und eWallet). Digitale Zwillinge ermöglichen hochgradig personalisierte Leistungsangebote, während lokale Servicezentren persönliche Beratung bei komplexen Anliegen gewährleisten. Die Umsetzbarkeit wird durch politische und institutionelle Reformfähigkeit sowie eine robuste digitale Infrastruktur abgesichert. Die Leistungen des Sozialstaates zielen damit auf Inklusivität und Resilienz „by Design“ ab.

Resilienzprofil und Hauptrisiken

Finanziell	Operativ	Sozial	Institutionell	Technologisch
Stabile Einnahmestruktur; moderates Risiko aus inklusionsgetriebenen Schwankungen im Steuer- und Beitragsaufkommen	Starkes digitales Rückgrat, gekoppelt mit dem richtigen Zusammenspiel von hybrider Triage bei Last	Datenreiche Dienste erweitern die Reichweite; Datenschutzanforderungen bedingen eine starke Governance	Hohe Reformfähigkeit, und institutionelle Flexibilität zur stetigen Weiterentwicklung	Interoperabel-by-Design, jedoch begünstigt Anbieter-/Technologiekonzentration potenzielle Kaskadenausfälle.

■ Hoch = Robust unter Belastung ■ Mittel = Gemischt und bedingt ■ Niedrig = Fragil

Wertschöpfungskette der Leistungserbringung





Auswirkungen auf beteiligte Personen

Damals – 2026



**Sofia –
Sachbearbeiterin im
öffentlichen Dienst, 45**

Sofia war in einem Sozialamt in Berlin tätig. Ihre gesamte Arbeitszeit verbrachte sie mit Papierkram, veralteten Systemen und frustrierten Bürger:innen. Häufig hatte sie das Gefühl, nur zu verwalten, anstatt Menschen zu helfen. Jeder Fall war ein Labyrinth aus Formularen, Anspruchsregeln und isolierten Datenbanken. Trotz ihres Engagements war sie abends erschöpft und sah wenig Sinn in ihrer Arbeit.

„Ich wollte den Menschen helfen, doch das System machte es mir schwer, sie zu sehen.“



**Björn –
Bürger, 38**

Björn verlor seinen Arbeitsplatz bei einem Logistikunternehmen. Sich im Sozialsystem zurechtzufinden, war wie ein neuer Job – verwirrende Formulare, lange Warteschlangen und ständige Termine bei unterschiedlichen Behörden. Er fühlte sich unsichtbar und das System schien ihm weder zu vertrauen noch seine Bedürfnisse zu verstehen.

„Ich brauchte keine Almosen, sondern eine Brücke. Doch das System hat mir nur Schranken auferlegt.“

Heute – 2035

Sofia gehört jetzt zu einem Mission-driven Public Service Network, einer digital versierten, bürger:innenorientierten Taskforce. Ihr KI-Assistent Ada hilft ihr, den Bedarf von Haushalten mithilfe digitaler Zwillinge zu simulieren, und weist sie auf potenzielle Risiken hin, bevor sie eskalieren. Sie wartet nicht mehr, bis die Bürger:innen zu ihr kommen, sondern geht proaktiv auf sie zu. Ermöglicht wird dies durch Echtzeitdaten und Interaktionen auf digitalen Plattformen.

Sie ist in einem lokalen Bürgerzentrum tätig, das digitale Tools mit persönlicher Beratung verbindet. Die Räumlichkeiten wirken eher wie ein Gemeinschaftsstudio als wie eine Behörde. Sofia arbeitet mit Wohnungsberater:innen, Coaches für psychische Gesundheit und Jobmentoren zusammen, die über interoperable Systeme miteinander verbunden sind.

„Ich verwalte nicht mehr. Ich betreue Menschen. Und ich sehe die Früchte meiner Arbeit – in Echtzeit.“

Sofia ist stolz und fühlt sich selbstbestimmt und verbunden. Sie reagiert nicht nur auf Notlagen, sie verhindert sie. Sie ist Teil eines Systems, das Menschen auf ihrem gesamten Lebensweg sieht, anstatt einzelne Fälle abzufertigen.

Als Björn Arbeitsvertrag endete, wurde dies vom System sofort erkannt. Innerhalb weniger Stunden erhielt er ein individuelles Unterstützungspaket: finanzielle Zuwendungen, eine Umschulung im Bereich der nachhaltigen Logistik sowie subventionierte Kinderbetreuung – alles über eine einzige App, in der er mit einem Klick eine persönliche Beratung anfordern konnte.

Sein KI-Assistent Navi meldet sich wöchentlich mit Tipps und aktuellen Neuigkeiten. Als Björns Tochter in die Schule kam, passte das System die Leistungen automatisch an. Gelegentlich besucht er das örtliche Servicezentrum, aber nicht, um nach Hilfe zu fragen, sondern um gemeinsam seine nächsten Schritte zu planen.

„Das System hat mich nicht nur aufgefangen. Es ist den Weg mit mir gegangen.“

Björn hat das Gefühl, gesehen und unterstützt zu werden und die Kontrolle zu haben. Er vertraut dem System, weil es ihm zuerst vertraut hat.



Szenario 2: Logged in, locked out

Starre und ungleiche Strukturen mit schlecht zugänglichen Leistungen im Rahmen eines zukunftsfähigen und zuverlässigen Sozialsystems

Bis 2035 werden die Systeme der sozialen Sicherung in Europa hochgradig digitalisiert und effizient sein. Die Einführung einer AI-first-basierten, zentralen Plattform ermöglicht es der Verwaltung, Leistungsfälle deutlich schneller zu bearbeiten und öffentliche Finanzmittel wirksamer zu steuern. Der hohe Digitalisierungsgrad führt jedoch dazu, dass Menschen mit Beeinträchtigungen sowie Personen mit eingeschränktem Online-Zugang verstärkt Risiken des Ausschlusses und zusätzlichen Barrieren ausgesetzt sind. Während die Universalisierung von Leistungen, die Standardisierung und der weitgehende Automatisierungsgrad die Effizienz der Systeme erhöht haben, wurden gleichzeitig menschliche Interaktion und Empathie in der Leistungsgewährung reduziert. Das neue System sorgt zwar für weniger Betrugsfälle, lässt jedoch kaum Spielraum für Flexibilität oder individuelle Unterstützung. Der Schwerpunkt der Reformen des Sozialstaats liegt primär auf technologischen Fortschritten und vernachlässigt dabei wesentliche Prinzipien der Inklusion. Die Effizienz des Systems steht zunehmend im Kontrast zu den vielfältigen Lebensrealitäten und Bedarfen der Bürger:innen.

Resilienzprofil und Hauptrisiken

Finanziell	Operativ	Sozial	Institutionell	Technologisch
Strenge Anspruchsvoraussetzungen/enge Zugangskontrollen begrenzen Ausgaben, während versteckte Kosten in andere Systeme abwandern.	Hervorragende Systemverfügbarkeit für einfache Fälle, jedoch hohe Anfälligkeit bei Ausnahmen oder komplexen Bedarfen	Ausschluss durch Systemdesign führt zu intransparenten Leistungsablehnungen; schwache menschliche Eingriffsmöglichkeiten untergraben Legitimität.	Zentralisierung beschleunigt Umsetzung, erschwert jedoch lokale Anpassung und Lernprozesse.	Leistungsstarke Mono-plattformlösung, jedoch mit begrenzter kontrollierter Verschlechterung und eingeschränkten unterstützten Zugängen

■ Hoch = Robust unter Belastung ■ Mittel = Gemischt und bedingt ■ Niedrig = Fragil

Wertschöpfungskette der Leistungserbringung





Auswirkungen auf beteiligte Personen



**Ramon -
staatlicher
IT-Administrator, 45**

Damals – 2026

Ramon verwaltete die veraltete IT des Sozialsystems in Madrid. Er war Ansprechpartner für örtliche Behörden und Sozialarbeiter:innen und gewährleistete ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Systemeffizienz und Reaktionsfähigkeit. Er fühlte sich oft wie ein stiller Helfer. Er sorgte im Hintergrund dafür, dass die Systeme funktionierten, während sich die Mitarbeitenden in den Beratungsstellen um die Menschen kümmerten.

„Ich hatte keinen Kontakt zu den Bürger:innen, doch ich unterstützte die Leute, die ihn hatten. Wir teilten dieselbe Mission.“



**Elena -
Bürgerin, 69**

Elena lebte von einer bescheidenen Rente und Wohngeld. Sie besuchte lokale Behörden, die ihr halfen, sich im System zurechtzufinden. Die Mitarbeitenden kannten ihre Situation und kümmerten sich um sie. Die Prozesse waren langsam, aber menschlich.

„Sie bearbeiteten nicht nur meine Formulare. Sie hörten zu.“

Heute – 2035

Ramon leitet nun das spanische Once-Only Technical System (OOTS). Seine Aufgabe ist sehr technisch: Er sorgt für störungsfreie Abläufe, setzt KI-gestützte Anspruchsregeln durch und überwacht Betrugswarnungen. Das System ist stabil, schnell und sicher – doch Lukas arbeitet nicht mehr mit den örtlichen Behörden oder Bürgern zusammen. Stattdessen sitzt er in einem abgeschirmten Kontrollraum, inmitten von Dashboards und prädiktiven Analysen.

„Wir haben ein effizientes System aufgebaut. Doch ich mache mir Sorgen um diejenigen, die auf der Strecke bleiben.“

Er ist stolz auf die Systemleistung, fühlt sich aber zunehmend unwohl. Er sieht die Daten: immer mehr fehlgeschlagene biometrische Anmeldungen, wachsende Einspruchsraten, doch ihm sind die Hände gebunden. Das System zeigt Anomalien, erfasst aber keine Zusammenhänge.

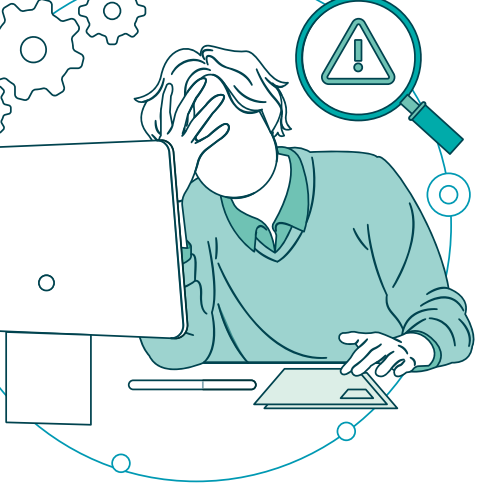
Ramon fühlt sich isoliert und hat moralische Bedenken. Er hat begonnen, sich intern für „menschliche Übersteuerungsprotokolle“ einzusetzen – eine Möglichkeit, einem System, das seine Nutzer:innen vergessen hat, wieder mehr Ermessensspielraum und Empathie zu verleihen.

Elena hat nun keinen Zugang mehr zum rein digitalen Sozialleistungsportal. Die Gesichtserkennung mit ihrem altmodischen Handy schlägt fehl und ihr Anspruch wurde stillschweigend von einem KI-Modell überprüft und gekürzt. Sie versteht nicht, warum es keine Sachbearbeiter:innen gibt, die sie fragen könnte. Das System bietet keine Hilfe – lediglich einen Chatbot, der sie zurück zum Anmeldebildschirm leitet.

Sie ist auf die Hilfe ihrer Enkelin und ihrer Kirchengemeinde angewiesen, fühlt sich jedoch zunehmend entfremdet. Für manche ist das System schnell, doch für Elena ist es eine Mauer.

„Ich habe nichts gegen Technologie. Aber ich habe etwas dagegen, vergessen zu werden.“

Elena fühlt sich ausgeschlossen, verwirrt und unsichtbar. Ihre Geschichte ist bezeichnend für die „graue digitale Kluft“, die Fürsorge und Verbundenheit durch Geschwindigkeit und Kontrolle ersetzt hat.



Szenario 3: Dead System walking

Starre und ungleiche Strukturen mit schlecht zugänglichen Leistungen im Rahmen eines wenig zukunftsfähigen, unzuverlässigen und kaum tragfähigen Sozialsystems

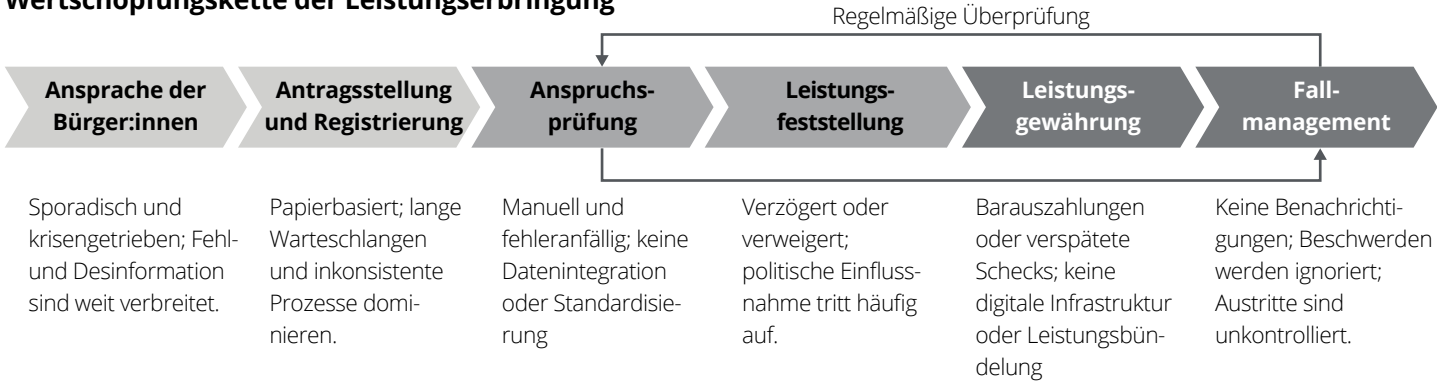
Bis 2035 hat die Glaubwürdigkeit des Wohlfahrtsstaates in Europa deutlich gelitten. Zunehmende Cyberangriffe und ins Stocken geratene Reformbemühungen haben das Vertrauen der Bürger:innen in die Leistungsfähigkeit staatlicher Strukturen untergraben. Die sozialen Sicherungssysteme sind fragmentiert, und der Zugang wird für die Bürger:innen zunehmend ungleich. Veraltete IT-Infrastrukturen und manuelle Prozesse bleiben bestehen und lassen sich nicht an moderne Anforderungen anpassen. Reforminitiativen der Regierungen sind aufgrund politischer Instabilität und administrativer Trägheit nur schlecht koordiniert. Bürger:innen erleben dadurch Ausschluss und Frustration, die durch langsame und ineffiziente Verfahren weiter verstärkt werden. In der Folge greifen viele Menschen eher auf Angebote des privaten Sektors, informelle Netzwerke und Unterstützung durch die Gemeinschaft zurück als auf die geschwächten staatlichen Systeme. Diese legen soziale Ungleichheiten offen und vertiefen gesellschaftliche Spaltungen.

Resilienzprofil und Hauptrisiken

Finanziell	Operativ	Sozial	Institutionell	Technologisch
Mittelabflüsse, Zahlungsrückstände und Krisenlösungen erhöhen die Kosten, während Prüfungsfeststellungen weiter zunehmen.	Veraltete Kernsysteme, Cyberangriffe und die Rückkehr zu Papierprozessen führen zu chronischen Ausfällen.	Undurchsichtiger, unzuverlässiger Zugang drängt Bürger:innen in informelle Netzwerke.	Zersplitterte Mandate, Fachkräftemangel und stagnierende Reformen	Vernachlässigte Altsysteme, schwaches Identitäts- und Zugriffsmanagement, schlechte Backups

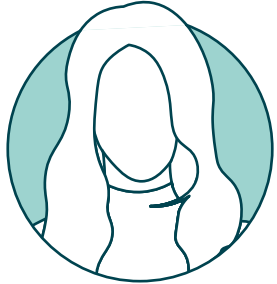
■ Hoch = Robust unter Belastung ■ Mittel = Gemischt und bedingt ■ Niedrig = Fragil

Wertschöpfungskette der Leistungserbringung





Auswirkungen auf beteiligte Personen



**Marta –
Sachbearbeiterin in
einer Kommune, 52**

Damals – 2026

Marta arbeitete in einer kleinen Stadtteilbehörde in Neapel. Trotz veralteter Systeme und begrenzter Ressourcen konnte sie komplexe Fälle eigenständig betreuen. Sie kannte die Leute in ihrem Stadtteil gut und umging oft die starren Regeln, um Familien in einer Krise zu helfen. Ihre Arbeit war langsam, aber sinnvoll.

„Ich habe nicht nur Formulare bearbeitet. Ich habe Menschen dabei geholfen, wieder Halt zu finden.“



**Ahmed –
Bürger, 29**

Ahmed lebte in Marseille, wo er während der Jobsuche Arbeitslosen- und Wohngeld erhielt. Er nutzte Online-Portale und besuchte gelegentlich örtliche Beratungsstellen. Das System war langsam, funktionierte aber in den meisten Fällen.

„Es war nicht perfekt, aber ich wusste, wo ich nach Hilfe fragen konnte.“

Heute – 2035

Martas Behörde wurde nach wiederholten Cyberattacken und Budgetkürzungen 2031 geschlossen. Sie arbeitet nun ehrenamtlich bei einer örtlichen NGO und koordiniert die Verteilung von Lebensmitteln und Notunterkünften. Die staatlichen Systeme sind kaputt – papierbasiert, fehleranfällig und politisch manipuliert. Die digitalen Portale sind unbrauchbar, und die Anspruchsregeln werden ohne Vorwarnung geändert.

Sie verbringt ihre Tage damit, das bürokratische Chaos in Überlebensstrategien zu übersetzen, und hilft Familien dabei, sich in einem Dschungel aus Fehlinformationen und Verzögerungen zurechtzufinden. Ihre Arbeit ist reaktiv, anstrengend und sehr belastend.

„Früher hatten wir Systeme. Jetzt haben wir Gerüchte und Hoffnung.“

Marta fühlt sich von den Institutionen, denen sie einst diente, allein gelassen. Sie ist zu einer Ersthelferin in einem nicht mehr funktionierenden System geworden. Nur eine starke Gemeinschaft kann die Lücke füllen, die der Staat hinterlassen hat.

Ahmed verlor seinen Anspruch auf Sozialleistungen, nachdem sein Aufenthaltsstatus durch einen Systemfehler falsch ausgewiesen worden war. Da es weder ein Berufungsverfahren noch eine Kontaktperson gab, wandte er sich an den örtlichen Verein für Nachbarschaftshilfe. Nun lebt er von Spenden aus der Gemeinde und Gelegenheitsjobs. Das Sozialsystem besteht weiterhin auf dem Papier, wirkt auf ihn jedoch wie ein Gespenst.

Er hat aufgehört, sich an offizielle Stellen zu wenden. Die Portale stürzen ab, die Regeln verändern sich und niemand antwortet. Er hat gelernt, sich stattdessen auf Messenger-Gruppen und Nachbarschaftsnetzwerke zu verlassen.

„Das System ist da, aber nicht für mich. Es ist nur noch ein Name.“

Ahmed fühlt sich desillusioniert und resigniert. Der Staat ist zu einer weit entfernten, unzuverlässigen Entität geworden. Seine Geschichte offenbart einen umfassenderen Wandel: von der Abhängigkeit von Institutionen zu unkonventionellen Überlebensstrategien.

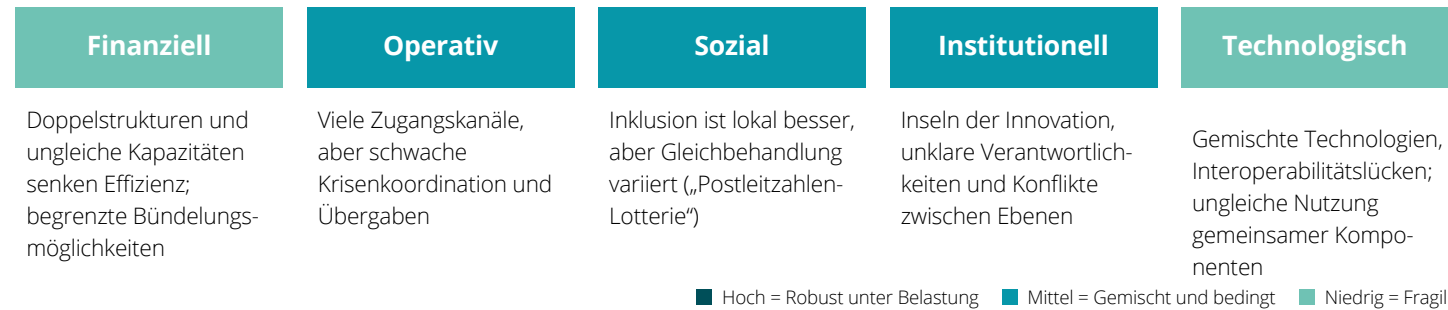


Szenario 4: Patchwork Nation

Adaptives, inklusives und gut zugängliches Leistungssystem im Rahmen eines wenig zukunftsfähigen, unzuverlässigen und kaum tragfähigen Sozialsystems

Bis 2035 ist das System nutzerfreundlicher und insgesamt besser zugänglich, zeigt jedoch Anzeichen von Fragilität und einer ungleichmäßigen Verteilung über die Regionen hinweg. Bürger:innen nutzen mehrere Zugangskanäle, während proaktive und personalisierte Benachrichtigungen die Antragstellung erheblich vereinfachen. Die Modernisierung verläuft in städtischen Gebieten erfolgreicher als im ländlichen Raum, wodurch die Anfälligkeit der Infrastruktur sichtbar wird. Die nationale Koordination ist unter dem Druck knapper Haushaltsmittel und politischer Instabilität erodiert, was zu einem Flickenteppich unterschiedlicher Programme geführt hat. In der Folge übernehmen Kommunen, zivilgesellschaftliche Organisationen und privatwirtschaftliche Akteure zunehmend Aufgaben, um entstandene Lücken zu schließen und innovative Lösungen zu entwickeln, die ein schwächer werdendes staatliches Angebot ersetzen. Das pluralistische Ökosystem besitzt zwar eine gewisse Resilienz, bleibt jedoch volatil und ist anfällig für Fragmentierung sowie für unterschiedliche Standards innerhalb des Landes.

Resilienzprofil und Hauptrisiken



Wertschöpfungskette der Leistungserbringung





Auswirkungen auf beteiligte Personen



**Annika -
Innovations-
beauftragte der
Region, 39**

Damals – 2026

Annika arbeitete in einer Regionalverwaltung in Brüssel. Sie leitete kleinere Projekte zur digitalen Inklusion, hatte jedoch häufig Probleme, sie mit den nationalen Strategien in Einklang zu bringen oder eine kontinuierliche Finanzierung sicherzustellen. Ihre Arbeit war kreativ, aber eingeschränkt.

„Wir hatten Ideen, aber keine Struktur. Jeder Schritt nach vorn fühlte sich wie eine Notlösung an.“



**Emily -
Bürgerin,
34**

Emily, alleinerziehende Mutter in Palermo, erhielt staatliches Kindergeld und kommunales Wohngeld. Der Preis dafür waren zahlreiche Behördengänge, inkonsistente Informationen und lange Wartezeiten. Oft hatte sie das Gefühl, durchs Raster zu fallen.

„Jedes Formular fühlte sich wie eine Prüfung an. Jede Antwort war ein Ratespiel.“

Heute – 2035

Heute leitet Annika ein regionales Innovationslabor, das gemeinsam mit Bürger:innen, NGOs und lokalen Start-up-Unternehmen aus dem Technologiebereich Sozialdienstleistungen entwickelt. Ihr Team nutzt KI-Tools, mehrsprachige Schnittstellen und Community-Kreditsysteme, um individuelle Unterstützung zu bieten. Die Leistungen in ihrer Region sind gut zugänglich, hybrid und stellen den Menschen in den Mittelpunkt – eine lokale Erfolgsgeschichte.

Doch die Risse im System sind sichtbar. Die Finanzierung ist lückenhaft, es fehlt eine landesweite Koordination und jede neue Krise droht, die bisherigen Fortschritte zunichtezumachen. Annika verbringt genauso viel Zeit mit dem Flickern von Lücken wie mit der Entwicklung von Innovationsansätzen.

„Wir haben etwas Schönes geschaffen, doch es wird nur mit Klebeband und gutem Willen zusammengehalten.“

Annika ist stolz, aber verunsichert. Sie erkennt das Potenzial lokaler partizipatorischer Systeme, macht sich jedoch Sorgen über Ungleichheit, Überlastung und das Fehlen eines stabilen nationalen Systems.

Emily erhält nun Unterstützung von einer örtlichen NGO, die mit einer regionalen Tech-Plattform zusammenarbeitet. Über eine mobile App kann sie Kinderbetreuungs- und Lebensmittelgutscheine abrufen, und gelegentlich fragt sie in einem Gemeindezentrum nach Hilfe. Die Leistungen sind schneller als früher, aber auch weniger berechenbar.

Die Anspruchsregeln ändern sich ständig, und Verzögerungen sind an der Tagesordnung. Manchmal funktioniert die App wochenlang tadellos. Dann lässt sie Emily wieder ohne Erklärung warten. Emily schätzt die Unterstützung durch die Gemeinde, vermisst jedoch das Gefühl von Stabilität und rechtmäßigem Anspruch auf Leistungen.

„Ich bin dankbar. Ich weiß aber nie, wie die Lage im nächsten Monat sein wird.“

Emily fühlt sich unterstützt, aber unsicher. Sie ist Teil eines Systems, das funktioniert oder auch nicht. Ihre Geschichte zeigt, wie belastend es ist, in einem Sozialstaat zu leben, der zwar inklusiv, aber in der Praxis instabil ist.

Resilienzstrategien





Fünf strategische Optionen und Resilienzanker für Regierungsbehörden



1. Resilienz fördert gestalten, nicht durch zentrale Perfektion ersetzen

Aufbau einer gemeinsamen digitalen Infrastruktur, die zentral gesteuert, aber lokal anpassbar ist, um Interoperabilität und Resilienz sicherzustellen. Mindeststandards für digitale Dienste landesweit definieren, um inklusiven Zugang zu ermöglichen. Institutionelle Rollen und Finanzierungsmechanismen durch erneuerte, mehrstufige Governance-Vereinbarungen mit gemeinsamen Leistungsindikatoren klären.



2. Hybride human-digitale Servicekanäle institutionalisieren – ausgelegt für Triage

Stufenbasierte Servicemodelle einführen, bei denen einfache Fälle digital bearbeitet werden und komplexe Fälle persönliche Unterstützung erhalten. KI-Governance über Ethikgremien, Transparenzregeln und Bias-Schutzmaßnahmen verankern. Inklusivität stärken, indem gemeinschaftsbasierte digitale Lotsen und Service-Hubs gefördert werden.



3. Übergang zu lebenslagenorientierten, modularen Leistungsbündeln

Integrierte Datenlösungen für zentrale Lebensereignisse pilotieren, um Leistungsbündel und Echtzeit-Anspruchsprüfungen zu ermöglichen. Kern-Definitionen für Anspruchsberechtigungen harmonisieren, um den administrativen Aufwand zu reduzieren. Modulare Rahmenwerke entwickeln, die eine dynamische Anpassung ermöglichen – ohne vollständig neue Systeme aufzubauen.



4. Partizipative Governance und Echtzeit-Rechenschaftspflicht verankern

Einrichtung von Bürgerpanels und generationenübergreifenden Dialoggruppen, die gezielt auch Menschen einbeziehen, die in traditionellen Strukturen der Sozialpartner nicht vertreten sind. Ihre Aufgabe besteht darin, regelmäßig Rückmeldungen zu Servicequalität, neuen Bedarfen und Nutzererfahrungen zu geben – als Ergänzung zu bestehenden Formaten.

Verpflichtende Echtzeit-Transparenz durch öffentliche Dashboards einführen, die Leistungserbringung und Reaktionsfähigkeit sichtbar machen.



5. Rechts- und Institutionsrahmen zukunftssicher gestalten

Multistakeholder-Regulatory Labs einrichten, um rechtliche Innovationen gemeinsam zu entwickeln und zu testen (Law-as-Code-Ansatz). Adaptive Rechtsinstrumente mit Überprüfungszyklen und Inklusions-Audits implementieren.

Datenschutzrechte, Nutzungsbedingungen und Portabilitätsstandards harmonisieren, um sicheren, bürgerkontrollierten Datenaustausch und Kontinuität zu gewährleisten.



Fünf strategische Optionen und Maßnahmen für privatwirtschaftliche Unternehmen



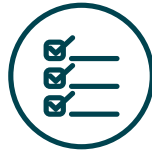
1. Unterstützung des souveränen digitalen Vertrauensfundaments

Bereitstellung zertifizierter Vertrauenskomponenten (Identität, Einwilligungen, sicherer Datenaustausch), die sich nahtlos in das einheitliche Verwaltungsportal und die geltenden Standards integrieren. Bereitstellung datenschutzwahrender Technologien, die einen „digitaltauglichen Sozialdatenschutz“ stärken und Bürgerinnen und Bürgern mehr Kontrolle geben – ohne parallele Anspruchs- oder Berechtigungssysteme zu schaffen.



2. Inklusiven Zugang durch co-designte Servicekanäle stärken

Aufbau von Multi-Channel-Serviceökosystemen, die Digital-first-Bequemlichkeit mit persönlicher Unterstützung in komplexen Fällen verbinden. Zusammenarbeit mit Handelsunternehmen, Telekommunikationsanbietern und zivilgesellschaftlichen Organisationen, um Sozialleistungen in alltägliche Kontaktpunkte einzubetten – und so Ausschlüsse zu reduzieren und die Bürgererfahrung deutlich zu verbessern.



3. Wertschöpfung aus Life-Event-Ökosystemen über klassische Sozialleistungen hinaus

Entwicklung interoperabler Life-Event-Module (z.B. Finanzplanung, Weiterbildung, ergänzende Versicherungsbausteine), die sich über offene APIs in die öffentlichen digitalen Prozesse integrieren lassen. Sicherstellung einer strikten Trennung von Berechtigungs- und Anspruchslogiken sowie vollständiger Transparenz – als Beitrag zu den vereinfachten, einheitlichen Regeln, die der Staat derzeit aufbaut.



4. Unabhängige Sicherung von algorithmengestützten Sozialsystemen bereitstellen

Führungsrolle bei KI-Ethik sowie Compliance-as-a-Service für die soziale Sicherung übernehmen. Bereitstellung von Zertifizierungen, Bias-Prüfungen und Echtzeit-Monitoring für Berechtigungs-Engines und Systeme zur Betrugserkennung – und damit Positionierung als vertrauenswürdiger Garant für Fairness und Rechenschaftspflicht im digitalen Sozialstaat



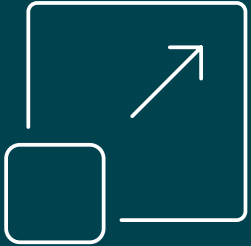
5. Wirkungsorientierte Finanzierung und Impact-Marktplätze aufbauen

Entwicklung von Plattformen, die soziale Ergebnisse in investierbare, ESG-kompatible Assets übersetzen und es Regierungen, Versicherern und Impact-Investoren ermöglichen, messbare Verbesserungen (z.B. Wiedereingliederung in Arbeit, Wohnstabilität) zu finanzieren. Standardisierung von Kennzahlen, Verifizierungsverfahren und Risikoteilungsmodellen, um leistungs- und wirkungsbasierte Ansätze im großen Maßstab zu etablieren.

Fazit und Ausblick



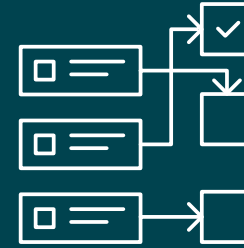
Drei übergeordnete Fragestellungen sollten die Regierungen in ihren Überlegungen leiten



Wie lassen sich sowohl **national kohärente** als auch **lokal anpassbare** Sozialleistungssysteme definieren, mit denen **Innovationen skaliert** werden können, ohne Kompromisse in Bezug auf die soziale Teilhabe einzugehen?



Welche institutionellen Kompetenzen werden heute benötigt, um sicherzustellen, dass die **digitale Transformation die Menschenwürde** und die demokratische Rechenschaftspflicht **stärkt**, anstatt sie zu untergraben?



Sind die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen **flexibel** genug, um sich **mit der Gesellschaft weiterzuentwickeln**, oder zwingen sie veraltete Annahmen über die Anspruchsberechtigung auf?



Empfehlungen für Deutschland

Kürzlich hat die Kommission für Sozialstaatsreformen (KSR) 26 Empfehlungen veröffentlicht, die sich auf rechtliche Vereinfachung, ein zentrales digitales Portal, harmonisierte Definitionen und IT-Standards, sicheren Datenaustausch sowie einen stärkeren Einsatz von KI und Automatisierung konzentrieren. Unsere Analyseergebnisse bestärken die Ergebnisse und formulieren vier übergreifende Reformprioritäten für den deutschen Sozialstaat. Zusammen ergeben sie eine Roadmap für einen zukunftsfähigen Sozialstaat, der Rechtssicherheit, organisatorische Agilität und technologische Integration mit finanzpolitischer Verantwortung verbindet.

1. Gesetze umsetzbar machen

Das deutsche Sozialrecht ist über die Jahrzehnte komplex und widersprüchlich geworden, was die Automatisierung und effiziente Umsetzung erschwert.

Wichtige Maßnahmen:

- Institutionalisierung von Praxis-/Digital-checks in Gesetzgebungsverfahren zur Sicherstellung von Vollzugstauglichkeit
- Einführung eines Once-Only-Prinzips 2.0 über NOOTS hinaus, einschließlich erweiterter Wiederverwendung und gesetzlicher Verankerung gemeinsamer Datenbestände (z.B. Einkommen, Vermögen ...) über soziale Sicherungssysteme und Kommunen hinweg
- Bereitstellung eines Hilfspakets: Automatisierungshindernisse beseitigen, unklare Rechtsbegriffe definieren und einen einheitlichen, digitaltauglichen Rechtsrahmen schaffen
- Reformierung des Sozialdatenschutzes, um Automatisierung und Interoperabilität zu ermöglichen

2. Organisatorische Flexibilität ermöglichen

Starre Strukturen und fragmentierte Prozesse behindern Reaktionsfähigkeit und Innovationskraft.

Wichtige Maßnahmen:

- Agile Arbeitsmodelle einführen mit befähigten Delivery-Teams, klarer Produktverantwortung und schnellen, iterativen Entscheidungszyklen
- Zukunftskompetenzen stärken durch gezielte Rekrutierung und Weiterbildung in Daten, Service Design, KI und Automatisierung
- Behördenübergreifende Delivery-Einheiten für gemeinsame Plattformen, Datenintegration und Automatisierung aufbauen
- Fragmentierung abbauen, Governance verschlanken und Silos in missionsorientierte Teams überführen, die auf konkrete Bürgerergebnisse ausgerichtet sind

3. End-to-End-Digitalisierung sicherstellen

Die Digitalisierung ist nach wie vor unvollständig und auf einzelne Bereiche beschränkt. Dies beeinträchtigt die Effizienz und das Bürger:innenenerlebnis.

Wichtige Maßnahmen:

- Umsetzung von OZG-2.0-Architektur, DeutschlandID und standardisierten Schnittstellen zwischen Sozialversicherungen und Kommunen
- Einführung eines digitalen One-Stop-Shops: Zugang zentral bündeln, modulare Integration ermöglichen und Medienbrüche reduzieren
- Stärkung der Daten-Governance: behördenübergreifende Datenverwaltung, interoperable Standards und skalierbare Infrastruktur
- Automatisierung der Einkommens- und Vermögensprüfung als Kernkomponente der Anspruchsberechtigung, Nutzung von sicherem Datenaustausch

4. Reformen an die finanzpolitische und demografische Realität anpassen

Der Bundesrechnungshof warnt vor wachsenden Finanzierungslücken, während der Sachverständigenrat zu einer Priorisierung zukunftsorientierter Ausgaben aufruft, um eine alternde Gesellschaft nachhaltig zu unterstützen.

Wichtige Maßnahmen:

- Einführung fiskalischer Wirkungsanalysen für alle größeren Sozialreformen zur Sicherstellung langfristiger Tragfähigkeit
- Verknüpfung von Leistungsanpassungen mit demografischen und ökonomischen Indikatoren (z.B. Lebenserwartung, Produktivität ...)
- Einführung von Ausgabenobergrenzen und Effizienzbenchmarks für Verwaltungsprozesse
- Etablierung von generationenübergreifenden Dialogen zur Entwicklung von verbindlichen Reformideen

Kontakte





Kontakte

Autoren und wichtige Kontakte



Felix Dinnessen
Partner
fdinnessen@deloitte.de



Steven Janiec
Partner
sjaniec@deloitte.de



Jeff Kwarteng Jacobsen
Manager
jefjacobsen@deloitte.de



Eleanor O'Brien
Senior Consultant
elobrien@deloitte.de



Rebecca Gaab
Senior Consultant
rgaab@deloitte.de

Quellen

- ¹ Eurostat 2025: „Staatsausgaben (COFOG) für soziale Sicherung in % des BIP, pro Kopf, Wachstum und absolute Werte für den Zeitraum 2000–2023“, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_exp/default/table?lang=en, abgerufen am 13. Februar 2026
- ² HM Treasury 2023: „Public Expenditure Statistical Analyses 2023 (Vereinigtes Königreich)“ https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64b69e320ea2cb001315e4f6/E02929310_HMT_PESA_2023_Accessible.pdf abgerufen am 13. Februar 2026
- ³ Eurostat 2025: „Altersabhängigkeitsquote, 1. Variante (Bevölkerung ab 65 Jahren im Verhältnis zur Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren)“ <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00198/default/table?lang=en>, abgerufen am 13. Februar 2026
- ⁴ Office for National Statistics (ONS) 2025: „Vergleich von Schätzungen und Projektionen der Altersabhängigkeitsquote im Vereinigten Königreich und seinen Landesteilen“, <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationprojections/datasets/comparisonofoldagedependencyratioestimatesand-projectionsukandconstituentcountries>, abgerufen am 13. Februar 2026
- ⁵ OECD (2025): „Government at a Glance 2025“, OECD Publishing, Paris <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>, abgerufen am 13. Februar 2026
- ⁶ Europäische Kommission 2024: Ageing Report – Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2022–2070). https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/971dd209-41c2-425d-94f8-e3c3c3459af9_en?filename=ip279_en.pdf, abgerufen am 13. Februar 2026
- ⁷ Deloitte Insights 2025: „Government Trends 2025“. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/au/en/docs/industries/government-public-services/2025/govt-trends-2025-report.pdf>, abgerufen am 13. Februar 2026
- ⁸ UK Government 2024: „Civil Service People Plan 2024–2027“. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-people-plan-2024-2027/civil-service-people-plan-2024-2027-html>, abgerufen am 13. Februar 2026
- ⁹ Edelman Trust Institute 2025: „2025 Edelman Trust Barometer Global Report Trust and the Crisis of Grievance“ <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>, abgerufen am 13. Februar 2026
- ¹⁰ Deloitte Insights 2023: „The digital citizen“. https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/in176014_cgi_digital-citizen-survey/DI_Digital-citizen-global.pdf, abgerufen am 13. Februar 2026

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine über 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die über 470.000 Mitarbeitenden von Deloitte zusammenarbeiten, um das Leitbild „making an impact that matters“ täglich zu leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigte haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.