



„... und immer weiter optimieren“

Über Soziale Arbeit im Neoliberalismus

Die Autorin, Psychologin und Sozialarbeiterin Mechthild Seithe hat im Sommer 2025 ihr neues Buch über Soziale Arbeit und Neoliberalismus veröffentlicht. Die SIÖ-Redaktion hat mit ihr ein Email-Interview geführt und über die sichtbaren Auswirkungen des Neoliberalismus auf die Soziale Arbeit sowie jene Veränderungen, vor denen wir unsere Augen verschließen, „geredet“.

Die SIÖ-Redaktion im Gespräch mit Mechthild Seithe

Zu Ihrem aktuellen Buch „Soziale Arbeit und Neoliberalismus heute – schwarz auf weiß“ fällt mir zunächst der Song von Britney Spears ein: „Oops! ... I did it again“. Nach ihrem Schwarzbuch Soziale Arbeit haben Sie sich neuerlich kritisch mit dem Zustand der Sozialen Arbeit auseinandergesetzt. Was hat Sie dazu bewegt?

Was ich in meinem Schwarzbuch beschrieben habe, war damals noch nicht überall sichtbar, hatte sich noch nicht überall durchgesetzt. Das Buch war insofern für viele eher eine Warnung.

Jetzt, 14 Jahre später, stelle ich fest, dass die damals festgestellte Tendenz sich inzwischen in einer unglaublichen, aber scheinbar selbstverständlichen Weise durchgesetzt hat, was aber von den meisten Vertreter*innen der Profession nicht als problematisch angesehen wird. Mir

kommt es so vor, als stecke die Profession quasi kollektiv den Kopf in den Sand.

Das hat mich dazu gebracht, noch einmal das Wort zu ergreifen und aufzuzeigen, was inzwischen passiert ist und was aber ignoriert wird. Mich treibt die Sorge um unsere Profession und die Sorge um die Klientel, die auf die Weise im Stich gelassen wird.

In Ihrem neuen Buch beschreiben Sie eine Kluft zwischen dem, was in den Hochschulen über die Sozialen Arbeit gelehrt wird und wie die Kolleg*innen ihren beruflichen Alltag erleben. Beginnen wir bei den Hochschulen. Sie haben im Rahmen Ihrer Arbeit zehn aktuelle Methoden-Lehrbücher analysiert. Was ist Ihnen dabei aufgefallen?

Die Methodenbücher haben alle gemeinsam, dass sie den Studierenden mehr oder weniger den Eindruck vermit-

teln, Soziale Arbeit könne unter den gegenwärtigen Bedingungen weiterhin ihre spezifischen sozialpädagogischen Methoden frei wählen und ausführen. Neoliberale Aspekte tauchen hier nur als einzelne Management-Methoden auf, werden so aber nicht benannt und werden vorgestellt als modern, als unverzichtbar angesichts der „knappen Kassen“ und als unproblematisch im Blick auf die sozialpädagogischen konzeptionellen und methodischen Vorstellungen der Profession. Auf diese Weise erscheint für die Studierenden die sich vollziehende neoliberale Transformation nur als eine Erweiterung des Methodenarsenals.

Einige der Autor*innen der untersuchten Methoden-Lehrbücher kritisieren zwar die Folgen der Ökonomisierung im Rahmen der Vermarktlichung der Sozialen Arbeit. Allerdings geschieht dies fast immer nur in Form eines Exkurses, spielt aber dann bei der eigentlichen Vorstellung der sozialpädagogischen Methodik und der einzelnen Methoden so gut wie keine Rolle mehr.

Und auf die neoliberale Ideologie, die sich in einem veränderten neoliberalen Konzept Sozialer Arbeit ausdrückt, geht keiner von ihnen ein. Dieses jedoch unterscheidet sich deutlich vom klassischen Konzept einer Sozialen Ar-

beit, die sich als solidarische Unterstützung benachteiligter Menschen versteht.

Gleichzeitig aber wird genau dieses klassische, humanistische Konzept durchaus gelehrt und als relevant vertreten. Die Sozialarbeiter*innen, die in der Praxis feststellen müssen, dass dort dieses Konzept nicht umgesetzt wird, sind auf diesen Widerspruch nicht vorbereitet. Sie sind mehr oder weniger gezwungen, sich anzupassen und ihr gelerntes Konzept wie eine Art unerreichbares Ideal abzuspeichern, das eben halt der Realität nicht standhält.

Sie haben selbst 18 Jahre in der Kinder- und Jugendhilfe gearbeitet, waren dann bis zur Pensionierung Professorin an der Fachhochschule Jena und kennen auch aufgrund vieler Zusendungen, Gespräche und Auseinandersetzungen mit Kolleg*innen die gegenwärtig gelebte Praxis sehr gut. Welche Erfahrungen bekommen Sie geschildert und was zeigt sich Ihnen dadurch?

Um diese Frage umfassend beantworten zu können, müsste ich jetzt eigentlich mein gesamtes Buch zitieren. Ich nenne nur ein paar Aspekte, die ich besonders auffällig und auch dramatisch finde:



HOCHSCHULE
CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Sozialwissenschaften studieren – Kompetenzen schärfen.

Masterstudiengänge

- Kinder- und Familienzentrierte Soziale Arbeit
- Sozialraumorientierte und Klinische Soziale Arbeit
- Sozialwirtschaft

Informieren Sie sich auf hcw.ac.at/soziales



1. Die erlebte Belastung der Praktiker*innen in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit scheint enorm hoch zu sein und gegenüber früheren Zeiten deutlich zugenommen zu haben (vgl. z.B. Kahl und Bauknecht und 2023; Seithe 2024; Mohr 2017, S. 190; Henn et al. 2017;¹). Die meisten fühlen sich ständig unter Druck und derartig ausgepowert, dass sie nach Feierabend nicht mehr in der Lage sind, darüber zu reflektieren, was eigentlich mit ihnen gemacht wird. Sie haben das permanente Gefühl, ihre Aufgabe nicht wirklich lösen und zu Ende bringen zu können. Die eigentlichen Ursachen dieser Problematik sehen sie aber nicht, wünschen sich bestenfalls Veränderungen in der Teamstruktur oder im Verhältnis zum oder zur direkten Vorgesetzten. Lösungen für ihre Situation sehen sie vor allem in den Methoden der Selbstfürsorge und in der Möglichkeit, die eigene Belastungsfähigkeit und Resilienz zu erhöhen - also in klassisch neoliberalen Bewältigungsstrategien.
2. Besonders betroffen macht mich eine verbreitete Tendenz der Praktiker*innen, sich nicht für den Zustand ihrer Profession mitverantwortlich zu fühlen. Ich halte das für die Folge einer systematischen Deprofessionalisierung, die dadurch vorangetrieben wird, dass Effizienz vor Fachlichkeit gehandelt wird, dass Erfolg als messbarer Output verstanden werden muss und Sozialarbeiter*innen nicht diejenigen sind, die im Rahmen ihrer fachlichen Expertise über das Vorhandensein oder Nichtvorhandenseins eines sozialpädagogischen Erfolges entscheiden können. Vor allem auch durch die Standardisierungen, den ständigen Zwang zur Quantifizierung ganzheitlicher Zusammenhänge, die evidenzbasierte Arbeit, sowie durch das Vorgeben der Handlungsschritte im Rahmen von Handbüchern und Dienstanweisungen werden den Sozialarbeiter*innen die Möglichkeit zur eigenen fachlichen Expertise, zum fallspezifischen Herangehen im Rahmen professioneller Entscheidungen und die fachliche Verantwortung aus der Hand genommen. Die massive Kontrolle, die durch die Pflicht zu einer überbordenden Dokumentarisierung ausgeübt wird, um die Praktiker*innen zur Einhaltung der vorgegebenen Regeln (z.B. zur Effizienz) zu zwingen, tut ihr Übriges.
3. Was mich insgesamt erschreckt, ist die allgegenwärtige Verharmlosung und auch Negierung des laufenden und fortschreitenden neoliberalen Transformationsprozesses. Die gutgläubige Meinung, das „bisschen Neoliberalismus könne der Profession in ihrem Kern nichts anhaben“, halte ich ebenso für naiv und zweckoptimistisch wie die Tendenz, die gegenwärtige Soziale Arbeit als hervorragend und modern aufgestellt nach außen darzustellen.

Wie erklären Sie sich diese Diskrepanz? Und was sagt das über den Zustand der Profession aus?

Buchtipp

Soziale Arbeit und Neoliberalismus heute

Verlag: Springer VS Wiesbaden

Seiten 506

Ebook: 54,99 €

Softcover 71,95 €



Es gibt einen wunderbaren Text von Frau Prof. Kersting², einer Pflegewissenschaftlerin, über die verschiedenen – eher unbewussten - Strategien der Menschen, und speziell der Menschen in sozialen Berufen, wie sie den Widerspruch zwischen ihrem eigenen fachlichen und ethischen Anspruch und der beruflichen Realität, in der sie gezwungen sind, diesen Anspruch fahren zu lassen, für sich ertragbar machen. Sie spricht von einer „moralischen Desensibilisierung“, die die Menschen unempfindlich macht für den emotionalen Stress, den dieser Widerspruch ihnen bereitet.

Der krasse Widerspruch zwischen dem klassischen, humanistisch verstandenen sozialpädagogischen Konzept, das ja sehr wohl gelehrt und verbreitet wird, und der neoliberalen Realität, die offen oder auch versteckt das umsetzt, was das neoliberale Konzept beinhaltet, muss von den Protagonist*innen irgendwie verarbeitet werden. Wer nicht in der Lage oder auch nicht bereit ist, den Widerspruch wahrzunehmen, wird ihn einfach verleugnen.

Wer ihn sieht, sich aber nicht in der Lage sieht, sich in Konflikt mit denen zu begeben, die die neoliberale Konzeption vertreten, der wird ihn verharmlosen, umdeuten oder mit Scheinlösungen abtun – oder aber sich schlicht anpassen.

Das ist zunächst einfach nur menschlich. Eine Art Überlebensstrategie.

Aber es wäre aus meiner Sicht die Aufgabe der Disziplin, der Lehre und der verantwortlichen Vertreter*innen der Profession insgesamt, dazu beizutragen, dass

- der Widerspruch deutlich wird und in seiner Bedeutung erkannt wird
- Wege erarbeitet werden, diesen Widerspruch nicht wegzuschieben, sondern um die Integrität der Sozialen Arbeit als Profession zu kämpfen.

Eine weitere Veränderung bzw. Anpassungsleistung, die Sie im Buch aufzeigen, vollzieht sich über die

Sprache, wie beispielsweise durch die Übernahme von wirtschaftlichen Begrifflichkeiten in der Sozialen Arbeit.

Kaum einer stößt sich noch daran, welche Veränderungen sich hinsichtlich der sozialarbeiterischen Begriffe vollzogen haben. Neoliberale und betriebswirtschaftliche Begriffe sind im Alltag der Praxis nicht mehr wegzudenken (Kund*in, Produktion, Output, Steuerung, Effizienz etc.) Die Leute, die so denken, merken oft gar nicht, wie sehr die betriebswirtschaftliche Sprache in ihr Denken, Handeln und Sprechen bereits eingedrungen ist. Mir fällt hier ein Zitat von Winkler³ ein (2014, S. 31):

„Allein schon die zunehmend verbreitete Rede von der Sozialwirtschaft macht deutlich, dass und wie die Soziale Arbeit beginnt, auf Augenhöhe mit jenen zu sprechen, die das Geschehen im Lande maßgebend bestimmen, mehr noch als die Politik – und unlängst noch als erklärter Gegner galten. Etwas böse formuliert: Willkommen im Kapitalismus!“

Es hat außerdem – für viele offenbar unbemerkt – durch den Aktivierenden Staat eine Umcodierung sozialpädagogischer Begriffe stattgefunden, die ursprünglich die spezifisch fachlichen und ethischen Denkmuster und

Handlungsstrukturen bestimmten. Klassischen sozialpädagogischen Begriffen wurde inzwischen ein neoliberaler Inhalt verpasst (Partizipation, Eigenverantwortung, Emanzipation, Aktivierung u.a.)

Andere, nicht neoliberal einnehmbare Begriffe der Sozialen Arbeit dagegen werden tabuisiert und diskreditiert (Parteilichkeit, Beziehungsarbeit, Empathie).

In dem Maße aber, wie sich Fachleute darin üben, die Sprache der Betriebswirtschaft und Steuerung zu benutzen und ihre sozialpädagogischen Begriffe im Sinne der neuen neoliberalen Konnotation zu benutzen, um fachliche, sozialpädagogische Inhalte zu beschreiben, in dem Maße gewöhnen sie sich an diese „Übersetzungsleistung“. Sie trainieren diejenigen Denkstrukturen, die ihre Profession zu etwas umformen, was nicht mehr viel mit dem zu tun hat, was Soziale Arbeit im professionellen Sinn eigentlich bedeutet. Sprache ist, wie es Thomas Erlach formuliert, nicht nur ein Instrument, um Gedanken zum Ausdruck zu bringen, sondern sie formt selbst die Gedanken (Erlach 2009, S. 116⁴).

In dieser SIÖ- Ausgabe stellen wir den in Österreich allerorts ausgerufenen Sparzwang in den Mittelpunkt. Länder und Gemeinden sind überschuldet, deswegen, so heißt es, wäre nicht mehr ausreichend



JUSTIZBETREUUNGSAGENTUR
FACHPERSONAL FÜR DIE ÖSTERREICHISCHE JUSTIZ



Familiengerichtshilfe



Jugendgerichtshilfe



Strafvollzug

Mehr als nur ein Job

Wir suchen Sozialarbeiter (m/w/d)!

Werden auch Sie Teil unseres Teams und bewerben Sie sich noch heute.

➔ Ihre Karriere bei der JBA

www.jba.gv.at



Geld für den Sozialbereich vorhanden, daher müsse gekürzt werden. Was würden Sie dem Argument entgegenhalten?

Zum einen ist da zu fragen: Wie kommt der Mangel zustande? Wofür wird das ganze Steuer-Geld ausgegeben? Ist das im Interesse der Bevölkerung? Oder in wessen Interesse - z.B. für Rüstung?

Und selbst wenn es allgemein knapp wird, ist immer noch Geld für sehr viel da, was in den Augen der Politik und der Lobbys wichtiger ist als der Sozialbereich. Am Sozialbereich zu kürzen, bedeutet jedoch, der Bevölkerung direkten Schaden zuzufügen, denn die Familien, die Kinder und Jugendlichen brauchen in dieser Gesellschaft mit ihren Belastungen und Herausforderungen unbedingt eine gesellschaftliche Unterstützung und der Staat steht hier in der direkten Verantwortung.

Sie beschreiben in Ihrem Buch sehr anschaulich die Auswirkungen neoliberaler Sozialpolitik in Bezug auf die Finanzierungen der Sozialen Arbeit und zeigen die verschiedenen Sparstrategien, die angewendet werden, wie die Bezahlung unter dem Ausbildungsniveau. Können Sie dazu etwas sagen? Vielleicht auch wie dagegen vorgegangen werden könnte?

Natürlich sind hier die Arbeitskämpfe gefragt. Aber sie sind zäh und bewegen sich oft nicht vom Fleck, da die Grundhaltung der Politik, die dahintersteht, nie infrage gestellt wird.

Ich fände es z.B. interessant und möglicherweise einen wichtigen Anstoß, eine öffentliche Debatte über die Frage zu entfachen, warum Fachhochschul-Abgänger*innen derart unterschiedlich eingruppiert werden, auch im öffentlichen Dienst (von der Wirtschaft ganz zu schweigen). Diese Diskussion könnte von der Wissenschaft angestoßen werden, von den Wohlfahrtsverbänden, vom Berufsverband, oder sie könnte auch von interessierten Journalist*innen auf die Tagesordnung gebracht werden...

Es geht darum, dass wir aufhören müssen, uns als Sozialarbeiter*innen in Bescheidenheit zu üben und unser Licht immer wieder unter den Scheffel zu stellen: Warum ist ein*e Sozialarbeiter*in, seine*ihre Arbeit, seine*ihre Leistung für die Gesellschaft, für die Menschen weniger wert als das, was beispielsweise ein*e Ingenieur*in macht?

Die Diskussion wäre offensiv zu führen und man dürfte sich natürlich nicht an der neoliberalen Logik, dass Ingenieur*innen zum Mehrwert beitragen, dass ihre Arbeit Profite einbringen kann etc., einlullen lassen. Es ginge nicht anders, als auch hier den Finger in die Wunde zu legen: Wie kommt unsere Gesellschaft und vor allem unsere herrschende Politik dazu, Unterstützung der Bevölkerung weniger hoch zu bewerten als die Herstellung von Produkten, an denen vor allem bestimmte Leute viel verdienen,

die aber nur wenigen nutzen? Im Neoliberalismus zählt nur das, was „lohnt“, was Profit bringt, wofür die Investition sich rentiert.

Menschen, menschliche Bedürfnisse und Belange lassen sich in diese Logik nicht eintakten, es sei denn, man findet es akzeptabel, dass man die Bedarfe und Bedürfnisse der Menschen nur noch mit einer ökonomistischen Brille sieht und nicht mehr als das, worum es in einer Gesellschaft eigentlich gehen sollte: um das Wohl der Menschen, ihre Lebenschancen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und um ihr friedliches Zusammenleben und Zusammenwirken.

Kommen wir zum Abschluss noch zur Steuerung bzw. zur Neuen Steuerung. Den neoliberalen Grundsätzen zufolge bieten Unternehmen, die im Sozialbereich tätig sind, eine soziale Dienstleistung an und sind wie marktwirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen zu führen. Das Schlagwort dazu wäre: Betriebswirtschaftliche Steuerung. Was bedeutet diese Form der Steuerung?

Viele Leute glauben, in der Zeit vor der Neuen Steuerung sei in der Sozialen Arbeit das Geld nur so aus dem Fenster geworfen worden, niemand hätte die Ausgaben kontrolliert, niemand hätte auch nur darauf geachtet, was für Kosten entstehen. Viele Leute glauben auch, das, was mit derer Neuen Steuerung über die Soziale Arbeit hereingebrochen ist, sei nichts anderes als der notwendige wie selbstverständliche Versuch, in ein großes verschwenderisches Chaos endlich Überblick und Rationalität hineinzubringen. Das geht so weit, dass die Neue Steuerung als Indiz dafür verstanden wird, dass Soziale Arbeit nun endlich professionelle Züge bekommen hätte.

Diese neoliberalen Narrative dienen dazu, das professionelle, humanistische Konzept der Sozialen Arbeit zu diskreditieren. Die Wirklichkeit war anders: Auch damals wurde sehr wohl kontrolliert, was und wofür das Geld ausgegeben wurde. Und vor allem war Soziale Arbeit, was die sozialpädagogische Qualität der Profession betrifft, auf einem deutlich höheren Niveau, als es derzeit der Fall ist und sein darf.

Aber klar ist: Dass Soziale Arbeit Geld kostet – und wenn man sie ernst nimmt auch nicht gerade wenig –, ist nicht von der Hand zu weisen. Es geht auch keineswegs darum, sich wirtschaftlicher Kontrolle und Übersicht zu entziehen. Es geht darum, dass die Betriebswirtschaftslogik der Neuen Steuerung sich anmaßt, die Inhalte der Sozialen Arbeit steuern und bestimmen zu können und zu dürfen – und zwar nach ihrer Vorstellung von Rentabilität.

Wenn eine fachliche Entscheidung über das Schicksal eines Kindes nicht von fachlicher Kompetenz getragen wird, sondern von betriebswirtschaftlichen Überlegungen und Begrenzungen, dann wird die Aufgabe und werden die Chancen, die Soziale Arbeit in sich birgt, schlicht ad absurdum geführt.

Es wäre alles kein Problem, wenn die Forderung nach Effizienz, die heute ja die entscheidende Rolle spielt, so verstanden würde, wie es eigentlich die Betriebswirtschaft selbst vorschreibt – als die kostengünstigste Lösung bei gleichem Erfolgsergebnis.

Das aber würde voraussetzen, dass die Frage, was hier Erfolg ist, was sinnvollerweise erreicht werden soll und wie es erreicht werden kann und muss, eine fachliche bleiben müsste und fachlich abschließend und verbindlich entschieden werden könnte. Wäre das gegeben, wäre eine anschließende Prüfung der gewählten Mittel hinsichtlich der größtmöglichen Effizienz weder ein Problem noch eine Frage, denn selbstverständlich muss es auch der Sozialen Arbeit am Herzen liegen, die zur Verfügung stehend Gelder so auszugeben, dass man damit möglichst viel erreichen kann.

Die Dominanz des betriebswirtschaftlichen Denkens gegenüber den fachlichen Inhalten und Kriterien aber nimmt für sich in Anspruch, den Erfolg der sozialarbeiterischen Leistung in ihrem Sinne zu definieren und kann damit den oben genannten Grundsatz zur Effizienz aushebeln, indem sie selbst bestimmt, was sie als Ergebnis haben möchte und womit sie zufrieden ist. Betriebswirtschaftliches Denken, wie es sich in der Neuen Steuerung verwirklicht, fordert sichtbaren, messbaren Output, also ein Produkt, das man sehen, messen, berechnen und standardisieren kann.

Das ist in der Sozialen Arbeit grundsätzlich ein weitgehend widersinniger Ansatz angesichts der Komplexität und des Systemcharakters alles Menschlichen. Menschen sind eben keine Maschinen und alles, was menschliches Leben betrifft, entzieht sich diesem mechanistischen Denken. Solange also die Definition der Effektivität Sozialer Arbeit eine betriebswirtschaftliche bleibt, ist die Aufforderung zur Effizienz nichts anderes als ein probates Mittel, das zu negieren, was Sozialpädagogik selbst als Wirkung und als Erfolg erzielen will.

Aber es gäbe auch Alternativen zu dieser Neuen Steuerung?

In meinem Buch habe ich z.B. Birgmeier⁵ (2016) zitiert, der wiederholt darauf hinweist, dass es durchaus verschiedene Ansätze der Ökonomie gibt, die sowohl den Besonderheiten sozialer Themen und Gegebenheiten gerecht werden können als auch Kriterien vorhalten, die die enge Rentabilitäts-Logik durchbrechen und infrage stellen. Solche Ansätze sind aber in der Sozialwirtschaft und im Sozialmanagement nicht vorgesehen. Hier geht es ganz neoliberal schlicht darum, das ökonomistische eindimensionale Menschen- und Gesellschaftsbild des Neoliberalismus auf Teufel komm raus durchzusetzen. Und ein implizites, wenn auch nicht unbedingt laut verkündetes Ziel dabei besteht auch darin, die aus neoliberaler Sicht uneinschätzbare, verdächtige, ineffektive und verschwenderische Soziale Arbeit – die außerdem noch einen potentiellen Kern von Widerspruch und Widerstand gegen die herrschende Ideologie enthält – zu zerschlagen und durch eine neoliberale Dienstleistung zu ersetzen: Durch eine Soziale Arbeit, die souveräne Kund*innen zu Selbstunternehmer*innen erzieht, ihre Employability fördert und sie dazu bringt, ihr eigenes Humankapital auf eigene Kosten und mit eigenem Risiko im Interesse der ökonomischen Verwertung bereitzustellen und immer weiter zu optimieren, die aber Menschen, die sich nicht als souveräne Kund*innen eignen, ausgrenzt, im Stich lässt und sie bestenfalls ohne jeden Rechtsanspruch auf Unterstützung der ehrenamtlichen Armenfürsorge überlässt – denn: „Ein Verständnis von Parteilichkeit für sozial Benachteiligte und Schwächere liegt dem Aktivierenden Staat grundsätzlich fern“ (Lutz, R. 2008, S. 5)⁶.

Zukunftsfit weiterbilden!

- Social Prescribing
- Coach für Neue Autorität
- Marte Meo Practitioner
- Somatic Experiencing®
- Zert. Skills-Trainer*in nach DBT
- Diplom Systemischer Life & Inner Work Coach
- Diplomlehrgang Pädagogische*r Sozialbegleiter*in
- Interdisziplinärer Diplomlehrgang Case Management
- Diplom Traumapädagogik und traumazentrierte Fachberatung

und mehr



www.proges.at/akademie



Wir schaffen Gesundheit

Akademie

Mechthild Seithe

Autorin, emeritierte Professorin für Soziale Arbeit der FH Jena, betreibt den Blog:

<https://zukunftswerkstatt-soziale-arbeit.de>



Unter dem rechts stehenden QR-Code finden Sie das Literaturverzeichnis: