

5 Soziale Arbeit unter den Bedingungen des aktivierenden Sozialstaats

Die Soziale Arbeit befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel, der eng mit den Entwicklungen des aktivierenden Sozialstaats verknüpft ist. Ausgehend von der dritten Forschungsfrage dieser Arbeit – welchen Einfluss der aktivierende Sozialstaat auf die Profession und Praxis der Sozialen Arbeit hat – werden im folgenden Kapitel die zentralen Veränderungen dargestellt und analysiert, die sich aus den sozialpolitischen Entwicklungen für die Soziale Arbeit ergeben.

Hierzu wird zunächst der Zusammenhang zwischen dem (aktivierenden) Sozialstaat und der Sozialen Arbeit analysiert, der in Kapitel 1.4 bereits angedeutet wurde. Im Anschluss daran wird dargestellt, wie die Ökonomisierung durch politisch-administrative Reformen vorangetrieben wurde und welche Auswirkungen sie auf die Ausgestaltung Sozialer Arbeit hat. Darauf aufbauend wird untersucht, wie der aktivierende Sozialstaat und die fortschreitende Ökonomisierung die Strukturen, Leitprinzipien und das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit verändern. Darüber hinaus werden die konkreten Folgen für die Fachkräfte, die Profession und die Adressat:innen der Sozialen Arbeit aufgezeigt. Abschließend wird das Tripelmandat als zentrale theoretische Grundlage professionellen Handelns im aktivierenden Sozialstaat reflektiert.

5.1 Das Verhältnis zwischen dem (aktivierenden) Sozialstaat und der Sozialen Arbeit

Im folgenden Kapitel erfolgt zunächst eine kurze Definition der Sozialen Arbeit. Anschließend wird aufgezeigt, wie sich die enge Verbindung zwischen dem Sozialstaat bzw. aktivierendem Sozialstaat und der Sozialen Arbeit strukturell begründet, welche Rolle die Bearbeitung sozialer Probleme dabei spielt und wie sich daraus das für die Soziale Arbeit charakteristische Spannungsverhältnis zwischen Hilfe und Kontrolle ergibt.

Die Soziale Arbeit wird international zunehmend als eigenständige Profession und wissenschaftlich fundierte Disziplin anerkannt. Eine verbindliche und breit rezipierte Grundlage bildet die Definition der International Federation of Social Workers (IFSW) und der International Association of Schools of Social Work. (Vgl. IFSW 2014, 1) Diese Definition wurde in zahlreichen Ländern aufgegriffen und in nationale Kontexte überführt. In Deutschland wurde im Jahr 2016 eine deutschsprachige Definition Sozialer Arbeit veröffentlicht, die gemeinsam vom Deutschen Berufsverband für Soziale Arbeit e. V. (DBSH) und dem Fachbereichstag Soziale Arbeit e. V. (FBTS) verabschiedet wurde. Laut dem DBSH und dem FBTS (2016) fördert die Soziale Arbeit

als praxisorientierte [...] Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung [...] von Menschen. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit. (ebd., 2)

Die Soziale Arbeit ermutigt und befähigt Menschen, die Herausforderungen ihres Lebens zu bewältigen und ihr Wohlergehen zu verbessern (vgl. ebd.). Sie ist inter- und transdisziplinär ausgerichtet. Sie basiert auf eigenen, sich kontinuierlich weiterentwickelnden theoretischen Grundlagen und Forschungserkenntnissen, greift zugleich aber auch auf Wissen aus anderen

Disziplinen wie unter anderem der Soziologie, Psychologie, Erziehungswissenschaft und der Ökonomie zurück. (Vgl. ebd., 5)

Zahlreiche Theoretiker:innen, darunter beispielsweise die Sozialarbeiterin Silvia Staub-Bernasconi (2018), benennen Soziale Probleme als den Gegenstand der Sozialen Arbeit (vgl. ebd., 209).⁵⁰ Nach Bieker (2022) lassen sich Soziale Probleme als

Gegebenheiten innerhalb einer Gesellschaft [definieren], die in einem gesellschaftlichen Thematisierungsprozess als bedeutsame negative Abweichung von einem erwünschten Sollzustand gewertet werden, daher als veränderungsbedürftig gelten und aufgrund der ihnen zuerkannten öffentlichen Bedeutung zum Gegenstand staatlicher Handlungsprogramme, Maßnahmen und Gesetze gemacht werden. (ebd., 25)

Diese Probleme können sowohl einzelne Personen als auch bestimmte Gruppen oder die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit betreffen (vgl. ebd.). Die Soziale Arbeit analysiert die Sozialen Probleme in ihren Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen, bewertet sie kritisch anhand ethischer Kriterien, entwickelt Strategien zu ihrer Linderung und überprüft deren Wirksamkeit (vgl. Staub-Bernasconi 2018, 195 f.).

Da Soziale Probleme in Deutschland überwiegend in politischen Prozessen definiert und in staatliche Handlungsprogramme überführt werden, besteht zwischen der Sozialen Arbeit und dem Sozialstaat ein enger struktureller Zusammenhang. Erst durch diese politische Festlegung erhalten Soziale Probleme sozialrechtliche Relevanz sowie die notwendige finanzielle und institutionelle Grundlage für ihre Bearbeitung. Da die Soziale Arbeit überwiegend aus staatlichen und kommunalen Mitteln finanziert wird und damit an deren Vorgaben gebunden ist, verfügt sie in der Regel über kein Selbstbeauftragungsrecht. Sie erhält ihre Arbeitsaufträge

50 Die Bestimmung von Sozialen Problemen als den Gegenstand der Sozialen Arbeit wird in der Fachliteratur kontrovers diskutiert (vgl. Lambers 2020, 166). Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit wird auf eine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Debatte verzichtet. Zur Vertiefung s. Wirth 2015, 51–126.

größtenteils aus staatlicher Hand, wodurch sie wesentlich von den vorangegangenen Problemdefinitionen sowie deren Umsetzung und gesetzlich verankerten Maßnahmen und Leistungen abhängig ist. (Vgl. Bieker 2022, 27) Welche Probleme als relevant gelten und entsprechend in sozialpolitische Programme und Handlungsstrategien umgesetzt werden, orientiert sich dabei nicht zwingend an wissenschaftlichen Erkenntnissen oder ethischen Maßstäben, sondern vor allem an den jeweils dominierenden sozialpolitischen Leitbildern (vgl. Seithe 2025, 196).

In der gegenwärtigen sozialpolitischen Ausrichtung Deutschlands sind diese Leitbilder stark von den Prinzipien des aktivierenden Sozialstaats geprägt (vgl. ebd.). Dessen Leitprinzipien beeinflussen, welche sozialen Probleme priorisiert werden und welche Handlungsaufträge die Soziale Arbeit erhält. Münchmeier (2013) verdeutlicht die Abhängigkeit der Sozialen Arbeit von staatlichen Zielvorgaben am Beispiel der arbeitsmarktpolitischen Neuausrichtung durch die Einführung des SGB II (vgl. ebd., 49). Mit der Etablierung des Leitmotivs Fördern und Fordern hätten sich nicht nur die Strukturen der Arbeitsmarktpolitik, sondern auch die Zielsetzungen sowie Aufgaben und Funktionen der Sozialen Arbeit grundlegend verschoben. Diese müsse beispielsweise ihre Interventionen und Leistungen so ausrichten, dass sie auf die Sicherung oder Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit abzielen. Damit würde die Soziale Arbeit verstärkt in den Dienst einer arbeitsmarktpolitisch orientierten Verhaltenssteuerung gestellt. Eigenverantwortung, Flexibilität und aktive Selbsthilfe würden zu zentralen Erziehungszielen, deren Einhaltung notfalls durch Sanktionen, etwa in Form von Leistungskürzungen, erzwungen werden könne. (Vgl. ebd.) Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Soziale Arbeit durch sozialstaatliche Programme in politische Zielsetzungen eingebunden ist und ihre Aufgaben an staatlich definierte, arbeitsmarktpolitische Vorgaben anpassen muss (vgl. Bieker 2022, 34).

Die enge Bindung an staatlich definierte Zielsetzungen hat zur Folge, dass die Soziale Arbeit eine gleichzeitige Verpflichtung gegenüber den Interessen und Bedürfnissen ihrer Adressat:innen einerseits sowie den Bedingungen und Vorgaben des Staates bzw. der Gesellschaft andererseits

hat (vgl. Lutz 2020a, 1). Aus dieser doppelten Verpflichtung entsteht ein strukturelles Spannungsverhältnis zwischen Hilfe und Kontrolle, das im wissenschaftlichen Diskurs – seit seiner Einführung durch Böhnisch und Lösch (1973) – als *Doppelmandat* bezeichnet wird (vgl. Staub-Bernasconi 2018, 112 f., 421). Das Mandat der Gesellschaft verpflichtet die Soziale Arbeit dazu, Soziale Probleme zu bearbeiten, deren Verschärfung zu verhindern und normgerechtes Verhalten sicherzustellen. Damit verbunden ist eine überwachende Kontrollfunktion, die im Bedarfsfall auch Sanktionen einschließt. Das Mandat der Adressat:innen hingegen beinhaltet eine parteiiche Unterstützung und Rechtsdurchsetzung im Sinne ihrer Interessen – gegebenenfalls auch im Widerspruch zu institutionellen Vorgaben – unter Bezugnahme auf die Menschenrechte. Dieses Spannungsverhältnis ist ein konstitutives Merkmal der Sozialen Arbeit und macht es zu einer zentralen Aufgabe von Sozialarbeiter:innen, zwischen den teils widersprüchlichen Anforderungen beider Mandate zu vermitteln. (Vgl. DBSH 2009, 2; Lutz 2020a, 1)

Die Gewichtung zwischen den beiden Mandaten in konkreten Interventionen sowie die persönliche Positionierung innerhalb dieses Spannungsverhältnisses stellen zentrale Bestandteile des professionellen Selbstverständnisses der Sozialen Arbeit dar. In welchem Maße Fachkräfte die beiden Mandate gewichten und sich innerhalb dieses Spannungsverhältnisses positionieren können, hängt allerdings von den Handlungsspielräumen ab, die durch institutionelle Strukturen, gesellschaftliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Vorgaben bestimmt werden. (Vgl. Lutz 2010, 73)

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Soziale Arbeit im aktivierenden Sozialstaat eng mit staatlich definierten Problem- und Zielsetzungen verknüpft ist. Ihre Finanzierung erfolgt überwiegend aus staatlichen und kommunalen Mitteln, wodurch sie in hohem Maße an politische Vorgaben gebunden ist. Aufgrund dieses engen Abhängigkeitsverhältnisses bewegen sich Sozialarbeiter:innen dauerhaft im Spannungsverhältnis zwischen den Erwartungen des Staates und den Bedürfnissen der Adressat:innen.

5.2 Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

Im aktivierenden Sozialstaat wird die Bindung an politische Vorgaben zusätzlich durch eine neoliberale Logik geprägt, die Soziale Arbeit nicht primär als eigenständige Hilfeleistung, sondern als Investition betrachtet, deren Legitimation sich am messbaren ökonomischen Nutzen und anderen Wirtschaftlichkeitskriterien wie der Effizienz orientiert (vgl. Seithe 2025, 197). Diese Verschiebung hin zu betriebswirtschaftlichen Rationalitäten spiegelt die zunehmende Ökonomisierung der Sozialen Arbeit wider, die im folgenden Kapitel näher analysiert wird. Hierzu wird zunächst der Begriff der Ökonomisierung allgemein definiert und anschließend im Kontext der Sozialen Arbeit erläutert. Darauf aufbauend werden zentrale Ursachen dieser Entwicklung dargestellt und aufgezeigt, wie sie in Deutschland durch Verwaltungsreformen fest verankert wurde. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und dem aktivierenden Sozialstaat herausgearbeitet.

Der Begriff der *Ökonomisierung* beschreibt aus (wirtschafts- und organisations-)soziologischer Perspektive einen Prozess, in dem ökonomische Kosten- und Gewinnorientierungen für gesellschaftliches Handeln an Bedeutung gewinnen (vgl. Schimank 2018, 3). Konkret ist damit die Übertragung von Logiken und Steuerungsmechanismen des Marktes auf zuvor nicht-marktlich organisierte Bereiche gemeint. Im Unterschied zur deskriptiv-neutralen Bezeichnung dieses Prozesses als *Vermarktlichung* wird der Begriff der Ökonomisierung in wissenschaftlichen und öffentlichen Diskursen häufig mit einer kritischen Bewertung dieser Entwicklung verknüpft. (Vgl. Vaudt 2022, 66)

Auf die Soziale Arbeit bezogen bringt der Begriff der Ökonomisierung »kritisch zum Ausdruck, dass Träger, Einrichtungen und soziale Dienste auf der Mesoebene der formalen Organisation ihre Angebotsgestaltung stärker an wirtschaftlichen Prämissen orientieren« (ebd., 67). Dies zeigt sich konkret in der stärkeren Ausrichtung sozialer Dienstleistungen auf ökonomische Austauschprozesse und der Einführung wettbewerblicher Elemente in die Leistungserbringung (vgl. Brünner 2007, 216). Öffent-

liche Leistungsträger fungieren dabei als Vergabeinstanzen für soziale Dienstleistungen und verhandeln mit frei-gemeinnützigen sowie privat-gewerblichen Trägern über deren Umfang, Ausgestaltung und Finanzierung. Dadurch wandelt sich das Verhältnis der Träger untereinander hin zu Leistungsnehmer-Leistungserbringer-Beziehungen. Soziale Arbeit wird in diesem Kontext als Dienstleistung verstanden, deren Erbringung als Leistungserstellungsprozess aufgefasst und im Sinne eines ökonomisch effizienten Produktionsprozesses optimiert werden soll. (Vgl. Tabatt-Hirschfeldt 2018, 90) Sowohl Effektivität als auch Effizienz und Kostensenkung stellen zentrale Ziele in der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit dar. Die Effektivität zielt auf den Grad der Zielerreichung (Outcome) ab, während die Effizienz die Erreichung dieser Ziele mit möglichst geringem Ressourceneinsatz (Input-Output-Relation) beschreibt. Letztere impliziert, dass Kostendämpfung und Mitteleinsparung unmittelbare Ziele des Prozesses sind. (Vgl. Seithe 2012, 141 f.; Seithe 2025, 262; Wendt 2021, 345)

Die genannten Zielgrößen stehen in direktem Zusammenhang mit dem Ursprung der Ökonomisierung, deren Ausgangspunkt in den 1990er-Jahren in den finanziellen Engpässen der öffentlichen Haushalte lag. Die sogenannten *knappen Kassen* führten zu einem Reformdruck im öffentlichen Sektor (vgl. Seithe 2012, 142 f.; Vaudt 2022, 76). Ausgelöst wurde diese Entwicklung unter anderem durch die finanziellen Belastungen infolge der deutschen Wiedervereinigung und die daraus resultierenden Defizite in den Haushalten von Bund, Ländern und Kommunen (vgl. Tietmeyer 2023, 1). In diesem Kontext ist laut Seithe (2012) die Soziale Arbeit – insbesondere kostenintensive Bereiche wie die Kinder- und Jugendhilfe – verstärkt in den Fokus politischer Steuerungsbestrebungen gerückt (vgl. ebd., 142 f.). Da sie einen erheblichen Ausgabenposten in den öffentlichen Haushalten dargestellt habe, sei sie im Rahmen der angestrebten Kostendämpfung als zentraler Ansatzpunkt für Sparmaßnahmen betrachtet worden (vgl. ebd.).

Die konkrete Umsetzung dieser Steuerungslogik erfolgte in Deutschland ab Mitte der 1990er-Jahre im Zuge tiefgreifender Verwaltungsreformen,

insbesondere durch die Einführung des *Neuen Steuerungsmodells* (NSM)⁵¹ im öffentlichen Sektor, dessen Prinzipien auch in der Sozialen Arbeit umfassend implementiert wurden (vgl. ebd.). Mit dem NSM verfolgten Kommunen das Ziel, trotz sinkender Steuereinnahmen das bestehende Leistungsniveau im Sozialbereich aufrechtzuerhalten und zugleich die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu steigern (vgl. Vaudt 2022, 76). Charakteristisch für das NSM sind fünf zentrale Steuerungselemente, die das Verwaltungshandeln prägen: »(1) Kundenorientierung, (2) Budgetierung, (3) Abschluss von Zielvereinbarungen, (4) Produktentwicklung und [...] (5) Kontraktmanagement« (ebd., 77). Diese Elemente zielen darauf ab, die Verwaltung marktorientierter und effizienter zu gestalten, indem sie die Bürger:innen als Kund:innen betrachten, klare finanzielle und leistungsbezogene Vorgaben festlegen, spezifische Ziele für die Leistungserbringung definieren, Leistungen als Produkte strukturieren und durch regelmäßige Kontrolle und Bewertung der Vertragsziele eine kontinuierliche Effizienzsteigerung sichern (vgl. ebd., 78).⁵² Diese Steuerungslogik wird durch sozialpolitische Vorgaben verstärkt, die von Trägern und Einrichtungen der Sozialen Arbeit einen effizienten und wirtschaftlichen Einsatz der vorhandenen Ressourcen verlangen (vgl. ebd., 67).

An dieser Stelle lässt sich ein enger Zusammenhang zwischen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und dem sozialpolitischen Paradigmenwechsel hin zum aktivierenden Sozialstaat herstellen. Beide Entwicklungen wurzeln in denselben politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen der 1990er-Jahre: einerseits in der Notwendigkeit zur Haushaltskonsolidierung aufgrund steigender Sozialausgaben und gesamtwirtschaftlicher Belastungen, andererseits in einem ideologischen Wandel hin zu einer stärker marktorientierten Steuerungslogik im öffentlichen Sektor. Seit den 1990er-Jahren übernimmt der aktivierende Sozialstaat zentrale Steuerungsideen des NSM und überträgt diese auf sozialpolitische Hand-

51 Das in Deutschland etablierte NSM ist ein Reformkonzept zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und stellt eine spezifische Ausprägung des internationalen Reformansatzes des *New Public Management* dar (vgl. Tietmeyer 2023, 1; Vaudt 2022, 76). Zur Vertiefung s. Tietmeyer 2023, 1.

52 Zur Vertiefung s. Vaudt 2022, 77 f.

lungsfelder. Die Ökonomisierung bildet seither eine zentrale Grundlage für die Umsetzung aktivierender Sozialpolitik, während diese den ökonomischen Steuerungsdruck in der Sozialen Arbeit weiter verstärkt. (Vgl. Dingeldey 2006, 1; Tabatt-Hirschfeldt 2018, 90–95) Mit der Einführung des NSM in vormalig überwiegend gemeinnützig bzw. Non-Profit geprägte Bereiche hat der aktivierende Sozialstaat die Rahmenbedingungen festgelegt, unter denen die Soziale Arbeit seither ihre Profession ausüben muss (vgl. Seithe 2025, 226). Mithilfe dieser betriebswirtschaftlichen Steuerung sollen nicht nur Kosten gesenkt und Leistungen gekürzt, sondern auch die Effizienz und Effektivität bei der Bearbeitung Sozialer Probleme umfassend gesteigert werden (vgl. ebd., 232).

Insgesamt zeigt sich, dass die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit durch die Verwaltungsreformen der 1990er-Jahre, insbesondere das NSM, maßgeblich vorangetrieben wurde. Betriebswirtschaftliche Steuerungselemente wie Effizienz und Effektivität wurden zu zentralen Prinzipien, die neue Rahmenbedingungen geschaffen und damit die Grundlage für tiefgreifende Veränderungen in der Praxis und im professionellen Selbstverständnis der Sozialen Arbeit gelegt haben.

5.3 Der Wandel der Sozialen Arbeit im aktivierenden Sozialstaat – Auswirkungen aktivierender und ökonomisierender Steuerungslogiken

Mit dem Wandel hin zum aktivierenden Sozialstaat und den damit einhergehenden Prozessen der Ökonomisierung haben sich die Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit grundlegend verändert. Die damit verbundenen Entwicklungen setzen die Soziale Arbeit unter einen Veränderungsdruck, der durch politische Zielvorgaben und ökonomische Rationalitäten geprägt ist (vgl. Müller de Menezes 2012, 164). Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie sich die durch den aktivierenden Sozialstaat und die fortschreitende Ökonomisierung geprägten Rahmenbedingungen auf die Strukturen, Leitprinzipien und das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit auswirken.

Die im Zuge des aktivierenden Sozialstaats beschlossenen Reformen haben das Handlungsinstrumentarium der Sozialen Arbeit tiefgreifend verändert. Aktivierende Strategien nehmen darin eine zentrale Stellung ein. (Vgl. Büschken 2017, 190) Laut Seithe (2025) hat das traditionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit auf eine umfassende Unterstützung der Menschen bei der Bewältigung ihrer Lebenslage abgezielt und dabei die gesamte Lebenswelt der Adressat:innen berücksichtigt (vgl. ebd., 294.) Die Soziale Arbeit im aktivierenden Sozialstaat richte sich hingegen primär auf die Förderung von Eigenverantwortung und die Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit (vgl. ebd.). Sie werde insbesondere dort aktiv, wo bei Menschen die Möglichkeit oder Notwendigkeit gesehen wird, sie aus einer (drohenden) Abhängigkeit von staatlicher Unterstützung herauszuführen. Ihr Ziel bestehe darin, Menschen zu einer eigenständigen Lebensführung ohne staatliche Leistungen zu befähigen, vor allem durch eine möglichst schnelle (Re-)Integration in Erwerbsarbeit. (Vgl. ebd., 203) Der Sozialen Arbeit wird die Aufgabe zugeschrieben, Leistungsbeziehende zu einem regelkonformen Umgang mit Sozialleistungen anzuhalten und zugleich auf die Durchsetzung der staatlich definierten Ziele hinzuwirken. Dabei ist sie im Rahmen des Leitprinzips Fördern und Fordern nicht nur in beratende und unterstützende, sondern auch in fordernde Funktionen eingebunden, indem sie Hilfen an Mitwirkungspflichten koppelt und deren Einhaltung gegebenenfalls unter Anwendung von Sanktionen absichert. (Vgl. Bieker 2022, 34; Wendt 2021, 348)

An dieser Stelle wird das in Kapitel 5.1 dargestellte Doppelmandat der Sozialen Arbeit besonders deutlich: Fachkräfte bewegen sich im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Adressat:innen und den Erwartungen des Staates. Im aktivierenden Sozialstaat wird dieses Spannungsverhältnis durch die zunehmende Verknüpfung von Hilfeleistungen an Bedingungen und Verhaltensanforderungen verschärft, wodurch sich der Handlungsspielraum der Fachkräfte zugunsten staatlicher Kontroll- und Aktivierungsziele verschiebt.

Es ist anzumerken, dass die Ziele des aktivierenden Sozialstaats nicht in allen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit mit gleicher Intensität hand-

lungsleitend sind. Während sie in Handlungsfeldern mit direktem Bezug zur Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, wie etwa der Jugendsozialarbeit, klar im Vordergrund stehen, treten sie in anderen Feldern, wie etwa der Beratung alleinerziehender Mütter oder der Schulsozialarbeit, eher indirekt in Erscheinung, da dort primär andere Zielsetzungen verfolgt werden. Gleichwohl geht es auch in diesen Feldern um die Befähigung zu einer eigenständigen Lebensführung, wobei die Perspektive einer langfristigen Erwerbsintegration als ergänzender Bezugspunkt im Hintergrund wirksam bleibt. (Vgl. Kessl 2023, 130; Seithe 2025, 203 f.)

Nach Auffassung verschiedener Wissenschaftler:innen fungiert die Soziale Arbeit im Kontext der Aktivierungspolitik als Begriffs- und Ideengeberin (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2009, 55). Die Aktivierungspolitik greift zentrale Begriffe der Sozialen Arbeit auf und deutet sie im Sinne arbeitsmarktpolitischer Steuerung um. Konzepte wie *Empowerment* oder *Hilfe zur Selbsthilfe*, die ursprünglich auf Ziele wie die Stärkung von Selbstbestimmung und Autonomie abzielten, werden funktionalisiert und auf arbeitsmarktpolitische Integrationsziele verengt. (Vgl. Herriger 2022, 1; Müller de Menezes 2012, 172; Seithe 2025, 327–329) Seithe (2025) spricht daher von einer *Umcodierung* oder *semantischen Verdrehung* sozialpädagogischer Begriffe (vgl. ebd., 327 f.). Damit geht eine grundlegende Verantwortungsverschiebung einher: Positiv besetzte Begriffe wie *Empowerment* und *Eigenverantwortung* werden in der Aktivierungspolitik umgedeutet und als Mittel genutzt, um die Verantwortung für soziale Sicherung auf die Individuen zu übertragen (vgl. ebd., 328). Individuelle Defizite und Probleme werden dabei als Ausdruck unzureichender Eigenverantwortung und fehlender Eigeninitiative interpretiert (vgl. Lutz 2010, 212). Diese Verantwortungsverschiebung wurde in Kapitel 4.2.1 bereits im Zusammenhang mit der arbeitsmarktpolitischen Argumentationslogik aufgezeigt, nach der Arbeitslosigkeit primär als Folge individueller Verhaltensdefizite und nicht als Resultat gesellschaftlicher Rahmenbedingungen verstanden wird.

In der Sozialen Arbeit verändern sich nicht nur die Bedeutungen zentraler Begriffe, vielmehr treten aufgrund der Ökonomisierung auch neue,

aus der Betriebswirtschaft stammende Termini in das Vokabular ein. Die alltägliche Benutzung fachfremder Begriffe – etwa Effizienz, Produkt oder Dienstleistung – prägen das Denken und Handeln in der Sozialen Arbeit nachhaltig. (Vgl. Seithe 2025, 325) Laut Seithe (2025) verdeutlicht die Selbstverständlichkeit, mit der solche Begriffe heutzutage zur Bezeichnung sozialer Sachverhalte verwendet werden, wie tief die Denkweisen des aktivierenden Sozialstaats bereits in die Praxis der Sozialen Arbeit eingedrungen sind – oftmals ohne, dass dies bewusst reflektiert wird (vgl. ebd., 325).

Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit hat weitreichende Auswirkungen auf die Praxis der Sozialen Arbeit (vgl. ebd., 199 f.). Innerhalb der Organisationen der Sozialen Arbeit werden Angebote zunehmend unter Kosten- und Effizienzgesichtspunkten organisiert, sodass ein wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen zu einem leitenden Prinzip geworden ist (vgl. Büschken 2017, 177). Konkret bedeutet dies, »mit den vorhandenen Mitteln ein größtmögliches Ergebnis erzielen zu müssen, oder ein bestimmtes Ergebnis mit geringst möglichem Ressourceneinsatz zu erreichen« (ebd.). Um dem entstehenden Finanzierungsdruck zu begegnen, greifen Träger der Sozialen Arbeit vor allem auf die Sparmaßnahme der Reduktion von Personalkosten zurück. Diese wird zum einen durch eine Steigerung der Fallzahlen pro Fachkraft und zum anderen durch eine Reduktion von Personalstellen umgesetzt. Beide Strategien führen zu einer Arbeitsverdichtung, die mit weitreichenden Folgen für die Praxis der Sozialen Arbeit verbunden sind. (Vgl. Hagn 2017, 90; Seithe 2025, 215 f.)⁵³

Auf interorganisationaler Ebene zeigt sich die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit besonders in der wettbewerbsorientierten Organisation der Hilfeprozesse. Der Sozialstaat schreibt soziale Leistungen über Kommunen und Behörden öffentlich aus, wodurch die Träger der Sozialen Arbeit in einen direkten Wettbewerb geraten. Die Vergabe von Fördermitteln erfolgt nach Kriterien von Kosten und Effizienz, sodass vor allem jene Träger berücksichtigt werden, die ihre Angebote marktförmig ausrichten

53 Diese sowie weitere Folgen für die Praxis der Sozialen Arbeit werden in Kapitel 5.4 analysiert.

und betriebswirtschaftlich kalkulieren. Dadurch wird die Gestaltung der Angebote nicht mehr primär an fachlichen Bedarfen ausgerichtet, sondern an Wettbewerbs- und Steuerungslogiken. (Vgl. Büschken 2017, 187) Durch die Einführung eines betriebswirtschaftlich ausgerichteten Kontraktmanagements (s. Kapitel 5.2) sind die Träger der Sozialen Arbeit dazu verpflichtet, ihre Leistungen über Zielvereinbarungen, Qualitäts- und Erfolgsnachweise sowie interne Controlling-Prozesse zu legitimieren, um öffentliche Finanzierung zu sichern. Die Versorgung der Adressat:innen dient damit nicht mehr ausschließlich fachlichen Zielen, sondern wird zugleich zum Mittel der ökonomischen Bestandssicherung der Träger. (Vgl. ebd.)

Indem der aktivierende Sozialstaat im Zuge seiner Sparpolitik bestimmte Leistungen zurückfährt oder komplett einstellt, legt er zugleich verbindlich fest, welche Angebote weiterhin finanziert und gefördert werden. Dadurch übernimmt er eine steuernde Funktion und gibt vor, welche Schwerpunkte gesetzt werden und welche Themen im Vordergrund stehen. Auf diese Weise gelingt es dem Staat, seine politischen Prioritäten in der Sozialen Arbeit durchzusetzen. (Vgl. Seithe 2025, 201)

Insgesamt wird deutlich, dass der aktivierende Sozialstaat und die Ökonomisierung die Soziale Arbeit tiefgreifend verändern. Professionelle Handlungsspielräume werden eingeschränkt, während aktivierungspolitische und ökonomische Vorgaben an Bedeutung gewinnen. Dadurch wandelt sich das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit, da kontroll- und effizienzorientierte Arbeitsweisen an Bedeutung gewinnen.

5.4 Folgen für die Praxis der Sozialen Arbeit

Die in Kapitel 5.3 beschriebenen strukturellen Veränderungen infolge des aktivierenden Sozialstaats und der fortschreitenden Ökonomisierung wirken sich unmittelbar auf die Praxis der Sozialen Arbeit aus. Sie führen zu weitreichenden Folgen für die Fachkräfte, die Profession und die Adressat:innen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln gezeigt, begrenzen staatliche Finanzierungsvorgaben die Handlungsspielräume in der Praxis deutlich. Hilfeleistungen können nur dort erbracht werden, wo eine (Re-)Finanzierung durch Bund, Länder oder Kommunen gesichert ist. Für die Soziale Arbeit stellt dies ein erhebliches Problem dar, da Fachkräfte aufgrund ihrer Nähe zu den Lebenslagen häufig einen deutlich höheren Hilfebedarf erkennen, als von den Kostenträgern – insbesondere in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte – tatsächlich finanziert wird. (Vgl. Galuske 2013, 51) Angebote, die von den Kostenträgern nicht als unmittelbar notwendig eingestuft werden, erhalten laut Seithe (2025) keine Finanzierung (vgl. ebd., 199). Dies zwingt Fachkräfte dazu, ihre professionelle Einschätzung an die vorgegebenen Finanzierungslogiken anzupassen, indem sie Fälle zuspitzen oder umdeuten, um den von den Leistungsträgern erwarteten Kriterien von Dringlichkeit zu entsprechen (vgl. ebd.).

Zudem sehen sich Sozialarbeiter:innen aufgrund der engen staatlichen Finanzierungsrahmen und der fortschreitenden Ökonomisierung der Sozialen Arbeit einem beständigen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt, ihre Entscheidungen und Handlungen unter Kosten- und Effizienzgesichtspunkten zu legitimieren (vgl. Bieker 2022, 33). Das Effizienzgebot hat sich damit zu einem leitenden Prinzip der Praxis entwickelt. Bemühungen um Kostendämpfung und Mitteleinsparung prägen den Berufsalltag in zunehmendem Maße, sodass Fachkräfte ihre Arbeit in erster Linie an der Forderung nach größtmöglicher Effizienz ausrichten müssen. (Vgl. Seithe 2025, 265)

Diese kontinuierliche Effizienzorientierung verstärkt laut Seithe (2025) den chronischen Zeitdruck, unter dem Sozialarbeiter:innen stehen (vgl. ebd., 267). Unterschiedliche Autor:innen haben festgestellt, dass der von den Fachkräften erlebte Zeitdruck im Zuge des Wandels der Sozialen Arbeit erheblich gestiegen ist (vgl. Birgmeier 2016, 67 f.; Wendt 2021, 387). Der Zeitdruck wird beispielsweise durch die in Kapitel 5.3 bereits beschriebene Arbeitsverdichtung intensiviert, da Fachkräfte mit steigenden Fallzahlen konfrontiert sind, die sie mit einer reduzierten personellen Ausstattung und knapper werdenden Ressourcen bewältigen müssen (vgl. Hagn 2017, 90). In einer von Seithe (2024) durchgeführten Befragung von 109 Sozialarbeiter:innen nannten alle Fachkräfte die Arbeitsverdich-

tung als den größten Belastungsfaktor in ihrer Arbeit (vgl. ebd., 3). Darüber hinaus verschärft die wachsende Bürokratisierung die Situation, da Fachkräfte verpflichtet sind, die Zielerreichung zu dokumentieren, Erfolge nachzuweisen und umfangreiche Verwaltungsaufgaben zu übernehmen (vgl. Seithe 2025, 284 f.). Aus der Befragung von Seithe (2024) geht hervor, dass diese im Durchschnitt 38 % ihrer gesamten Arbeitszeit für Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben aufwenden (vgl. ebd., 13). Der Zeitdruck trägt maßgeblich dazu bei, dass viele Fachkräfte in der heutigen Praxis einer hohen psychischen Belastung ausgesetzt sind (vgl. Seithe 2025, 356). Eine zentrale Folge davon ist die Zunahme vom Burnout-Syndrom, von dem Sozialarbeiter:innen überdurchschnittlich häufig betroffen sind (vgl. Radtke 2025, 1; Seithe 2025, 357). Zudem konstatieren Rennert et al. (2022) im BKK-Gesundheitsreport, dass Fachkräfte in der Sozialen Arbeit im Vergleich zu anderen Berufsgruppen besonders viele Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen aufweisen (vgl. ebd., 144).

Neben diesen Belastungen im Arbeitsalltag sind Sozialarbeiter:innen mit prekären Arbeitsbedingungen konfrontiert, die als Folge der Entwicklung hin zum aktivierenden Sozialstaat betrachtet werden können. In Kapitel 4.2.1 wurde in Bezug auf den Niedriglohnsektor bereits deutlich, dass prekäre Beschäftigung in vielen gesellschaftlichen Bereichen zugenommen hat. Im Bereich der sozialen Dienstleistungen ist die Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse besonders stark ausgeprägt. In der Sozialen Arbeit äußert sich dies in unterschiedlichen Erscheinungsformen, unter anderem in der überdurchschnittlich hohen Anzahl an Teilzeitverträgen. (Vgl. Seithe 2025, 217) Diese lässt sich zum einen dadurch erklären, dass viele weibliche Fachkräfte ihre Erwerbstätigkeit mit familiären Verpflichtungen vereinbaren müssen, was in diesem stark frauen-dominierten Berufsfeld besonders ins Gewicht fällt. Zum anderen entscheiden sich Beschäftigte häufig für eine Teilzeitbeschäftigung, um die hohen emotionalen und psychischen Belastungen der Tätigkeit abzufedern, da die bestehenden Rahmenbedingungen nur unzureichende Entlastungsmöglichkeiten bieten. (Vgl. ebd., 217 f.) Darüber hinaus sind befristete Arbeitsverträge in der Sozialen Arbeit ebenfalls weit verbreitet, was laut Seithe (2025) mit dem hohen Anteil projektfinanzierter Stellen

zusammenhängen könnte (vgl. ebd., 118). Ein weiterer Ausdruck prekärer Arbeitsbedingungen zeigt sich in der im Vergleich zu anderen akademischen Berufsgruppen niedrigeren Vergütung von Sozialarbeiter:innen (vgl. ebd., 220). Henn et al. (2017) haben in einer Untersuchung festgestellt, dass 74 % der Fachkräfte ihr Einkommen als unangemessen im Verhältnis zu ihrer Qualifikation und Leistung empfinden (vgl. ebd., 30). Laut Büschken (2017) steigt mit den beschriebenen prekären Beschäftigungsverhältnissen das Risiko, dass Sozialarbeiter:innen selbst in unsichere Lebenslagen geraten und damit von den Hilfesystemen, in denen sie tätig sind, potenziell auch selbst abhängig werden (vgl. ebd., 19).

Die aufgezeigten Entwicklungen verdeutlichen, dass Fachkräfte ihre Arbeit unter Bedingungen eingeschränkter Ressourcen, wachsender Kontroll- und Rechtfertigungsanforderungen sowie unsicherer Beschäftigungsverhältnisse leisten müssen. Vor diesem Hintergrund wird in der wissenschaftlichen Diskussion vermehrt auf Tendenzen einer Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit hingewiesen (vgl. Franz et al. 2024, 11, 272; Seithe 2025, 301; Spatscheck/Steckelberg 2024, 1).

Unter der Deprofessionalisierung werden

Prozesse der Einschränkung, Gefährdung, Bedrohung oder Vermögung professionellen Handelns [verstanden]. Generell lässt sich von Deprofessionalisierung sprechen, wenn von Professionalisierung gekennzeichnete Berufsgruppen sowie Arbeits- und Handlungsfelder durch gesellschaftliche, rechtliche, institutionelle oder innerprofessionelle Veränderungen in ihrer Handlungsautonomie beschränkt werden. (Ehlert 2022, 1)

In der Sozialen Arbeit findet professionelles Handeln zunehmend unter restriktiven Rahmenbedingungen statt. Fehlende zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen engen die Handlungsspielräume der Fachkräfte ein und verhindern, dass zentrale fachliche Standards in der Praxis vollumfänglich umgesetzt werden können. Laut Dück (2021) haben viele Fachkräfte den Eindruck, ihren eigenen professionellen Ansprüchen an

die Qualität ihrer Arbeit unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht werden zu können (vgl. ebd., 29). Diese Entwicklungen werden in der wissenschaftlichen Diskussion als Ausdruck einer schleichen- den Deprofessionalisierung verstanden, da sie die Handlungsautonomie von Sozialarbeiter:innen einschränken und deren professionelle Expertise ökonomischen und politischen Steuerungslogiken untergeordnet wird (vgl. Ehlert 2022, 1). Der durch den aktivierenden Sozialstaat und die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit erzeugte Veränderungsdruck hat dazu geführt, dass fachliche Kriterien der Professionalität in der Sozialen Arbeit zunehmend in den Hintergrund treten (vgl. Seibel/Seibel 2023, 60).

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass die Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit durch weitere Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, die in dieser Arbeit bereits thematisiert wurden, verstärkt wird. Eine zentrale Rolle spielt dabei der deutlich gestiegene Fachkräftemangel, der in der Sozialen Arbeit besonders stark ausgeprägt ist (s. Kapitel 3.3). Infolge der entstehenden Personallücken geraten Organisationen unter Druck, fachliche Standards bei der Personalauswahl herabzusetzen, geringer qualifiziertes Personal einzusetzen und mit Anbietern zu kooperieren, die eine geringere fachliche Qualität gewährleisten (vgl. Franz et al. 2024, 12 f.). Im Zuge dessen greifen viele Organisationen auf bürgerschaftlich Engagierte zurück, was, wie in Kapitel 4.3 bereits angedeutet, ebenfalls zur Verstärkung der Deprofessionalisierung beitragen kann. Während die Einbindung von Engagierten punktuell entlastend wirken und zusätzliche Ressourcen erschließen kann (s. Kapitel 3.3), entsteht dort ein erhebliches Risiko, wo Engagement nicht ergänzend, sondern strukturell als Ersatz für professionelle Fachkräfte eingesetzt wird. Die in Kapitel 4.3.1 analysierte Indienstnahme verdeutlicht, dass Engagierte zunehmend Aufgaben übernehmen, die eigentlich qualifizierten Fachkräften vorbehalten sind. Dadurch werden fachliche Standards relativiert und professionelle Handlungslogiken geschwächt. Wenn Sozialarbeiter:innen dauerhaft durch bürgerschaftlich Engagierte ersetzt werden, verliert die Profession an Autonomie und Qualität, was das Risiko einer Deprofessionalisierung deutlich erhöht.

Die strukturellen Rahmenbedingungen des aktivierenden Sozialstaats und die daraus resultierenden Folgen für Fachkräfte haben unmittelbare Auswirkungen auf die Adressat:innen der Sozialen Arbeit.

Eine zentrale Folge für die Adressat:innen der Sozialen Arbeit ergibt sich aus der am Leitprinzip des Förderns und Forderns orientierten Ausrichtung des aktivierenden Sozialstaats. Dadurch, dass Unterstützungsleistungen nicht länger als bedingungslose Rechtsansprüche ausgestaltet, sondern an Mitwirkungspflichten und Zielvorgaben gebunden sind, müssen die Adressat:innen aktiv werden, um staatliche Unterstützung zu erhalten und professionelle Hilfeleistungen in Anspruch nehmen zu können (vgl. Seithe 2025, 224). Wenn die geforderte Mitwirkung nicht erfolgt oder die vorgegebenen Zielvorgaben nicht erreicht werden, können Geldleistungen gekürzt oder Fachleistungsstunden verweigert werden (vgl. Büschken 2017, 20). Seithe (2025) beschreibt dies als einen Zwang zur aktiven Beteiligung (vgl. ebd., 224).

Darüber hinaus zeigt sich, dass der enge staatliche Finanzierungsrahmen für die Adressat:innen starke Einschränkungen mit sich bringt – insbesondere für jene Bevölkerungsgruppen, die auf staatliche Unterstützung angewiesen sind und zugleich von sozialen Risiken wie Arbeitslosigkeit, Armut oder prekären Beschäftigungsverhältnissen betroffen sind (vgl. Seithe 2025, 216 f.). Der damit einhergehende Mangel an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen hat zur Folge, dass Fachkräften wesentliche Mittel fehlen, um ihre Arbeit adressat:innenorientiert, lebensweltbezogen und nachhaltig wirksam zu gestalten (vgl. ebd., 200). Besonders deutlich zeigt sich dies in der Reduzierung der Personalkosten, die dazu führt, dass Maßnahmen unter Zeit- und Erfolgsdruck durchgeführt und tieferliegende soziale Problemlagen oftmals unzureichend berücksichtigt werden. Dadurch verringert sich der Handlungsspielraum für eine individuelle Begleitung, was den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen erschwert und die für die Profession zentrale Beziehungsarbeit nachhaltig beeinträchtigt. (Vgl. ebd., 215 f.) Des Weiteren verstärken die zu Beginn des Kapitels beschriebenen befristeten und stundenreduzierten Arbeitsverträge die Fluktuation innerhalb von Organisationen, was zu einem kontinuierlichen Wechsel von Bezugspersonen führt und infolgedessen den Aufbau stabiler Beziehungen ebenfalls beeinträchtigt (vgl. ebd.,

218). Der enge staatliche Finanzierungsrahmen trägt zudem dazu bei, dass Unterstützungsleistungen quantitativ eingeschränkt und von Fachkräften als unterstützungsbedürftig eingeschätzte Bedarfe nur unzureichend in passende Angebote übersetzt werden (vgl. ebd., 199). Für die Adressat:innen bedeutet dies, dass notwendige Hilfen oftmals nicht im erforderlichen Umfang bereitgestellt werden und bestehende Angebote nur unzureichend auf ihre individuellen sozialen Problemlagen zugeschnitten sind. In der von Seithe (2024) durchgeführten Untersuchung haben 98 % der befragten Sozialarbeiter:innen angegeben, dass ihre Adressat:innen unter den bestehenden Rahmenbedingungen nicht die Unterstützung erhalten, die sie nach professioneller Einschätzung benötigen würden (vgl. ebd., 5).

Verstärkt wird diese Situation durch den Fachkräftemangel, der sich für die Adressat:innen unter anderem in längeren Wartezeiten, reduzierten Öffnungszeiten, erschwerten Zugängen zu Angeboten sowie in einer fachlich unzureichenden Bearbeitung von Konflikten niederschlägt (vgl. Franz et al. 2024, 12). Darüber hinaus birgt die Übernahme professioneller Aufgaben durch unzureichend qualifizierte Engagierte das Risiko, dass Hilfen nicht fachlichen Standards entsprechen und im Extremfall sogar schädliche Folgen für Adressat:innen haben können (vgl. van Dyk/Haubner 2021, 94).

Die Ausführungen verdeutlichen, dass der aktivierende Sozialstaat und die fortschreitende Ökonomisierung zu tiefgreifenden negativen Folgen für die Fachkräfte, die Profession und die Adressat:innen der Sozialen Arbeit führen. Die Fachkräfte sehen sich zunehmendem Zeit- und Rechtfertigungsdruck, Arbeitsverdichtung sowie prekären Beschäftigungsverhältnissen gegenüber. Auf professioneller Ebene führt dies zu einem Verlust fachlicher Autonomie und zur Schwächung professioneller Standards, wodurch Prozesse der Deprofessionalisierung vorangetrieben werden. Für die Adressat:innen resultieren daraus eingeschränkte Unterstützungsangebote, instabile Beziehungsstrukturen und reduzierte Teilhabechancen.

5.5 Das Tripelmandat als Grundlage professionellen Handelns im aktivierenden Sozialstaat

Die in den Kapiteln 5.1 bis 5.4 dargestellten Entwicklungen im aktivierenden Sozialstaat – von der engen Verknüpfung von Sozialstaat und Sozialer Arbeit über die fortschreitende Ökonomisierung bis hin zu den tiefgreifenden Veränderungen der Praxis – verdeutlichen, dass professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit unter zunehmend restriktiven Rahmenbedingungen stattfindet. Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, wie die Soziale Arbeit unter den Bedingungen des aktivierenden Sozialstaats ihre professionelle Handlungsfähigkeit bewahren kann.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das von Staub-Bernasconi (2007a) entwickelte Tripelmandat an Bedeutung, da es einen Orientierungsrahmen bietet, der es Fachkräften ermöglicht, auch unter erschwerten Rahmenbedingungen fachlich, ethisch und menschenrechtsorientiert zu handeln (vgl. ebd., 6). Es erweitert das klassische Doppelmandat, das die Soziale Arbeit in ein Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Adressat:innen und den Vorgaben des Staates stellt (s. Kapitel 5.1), um ein drittes Mandat: das professionelle Mandat (vgl. ebd., 7).

Dieses verweist auf die Verpflichtung der Sozialen Arbeit gegenüber ihrer eigenen Profession. Es basiert auf vier zentralen Komponenten: dem wissenschaftlichen Wissen der Profession, einer ethischen Basis, die im Ethikkodex der Sozialen Arbeit verankert ist, der Orientierung an Menschenrechten und Menschenwürde sowie einer professionellen Haltung. Diese Komponenten verleihen der Sozialen Arbeit, ergänzend zu gesetzlichen Vorgaben und institutionellen Zielsetzungen, eine eigenständige wissenschaftliche, ethische und menschenrechtliche Orientierung, die als Grundlage professionellen Handelns dient. (Vgl. Lutz 2020b, 1) Laut Staub-Bernasconi (2007b) wird die Soziale Arbeit durch die Erweiterung um dieses dritte Mandat zu einer *Menschenrechtsprofession* (vgl. ebd., 21).

Im Kontext des aktivierenden Sozialstaats erhält diese professionelle und menschenrechtliche Orientierung eine besondere Relevanz. Die beschriebenen Entwicklungen – etwa der zunehmende Effizienz-

und Rechtfertigungsdruck, die Ausweitung prekärer Beschäftigungsbedingungen und die Tendenzen zur Deprofessionalisierung – gefährden die fachliche und ethische Integrität professionellen Handelns in großem Maße. Vor diesem Hintergrund übernimmt das professionelle Mandat eine zentrale Orientierungsfunktion, da es Fachkräfte darin unterstützt, ihre Entscheidungen nicht primär an politisch-administrativen Vorgaben, sondern an wissenschaftlichen, ethischen und menschenrechtlichen Prinzipien auszurichten. (Vgl. Lutz 2020b, 1)

Staub-Bernasconi (2018) zufolge eröffnet das professionelle Mandat sogar die Möglichkeit einer Selbstmandatierung (vgl. ebd., 118). Diese ermöglicht es Sozialarbeiter:innen, auch dann tätig zu werden, wenn weder von staatlichen Stellen noch von Trägern des Sozialwesens ein Auftrag vorliegt. In solchen Fällen sollen sie sich den Auftrag – soweit möglich – von den unmittelbar Betroffenen selbst erteilen lassen. Damit wird es der Profession ermöglicht, soziale Probleme eigenständig zu thematisieren und gemeinsam mit den Betroffenen sowie weiteren Akteuren zu bearbeiten. (Vgl. ebd.) Dies ist vor allem deshalb bedeutsam, da – wie in Kapitel 5.1 dargestellt – die Soziale Arbeit in der Regel an staatliche Problemdefinitionen und Auftragsvergaben gebunden ist und über kein eigenes Selbstbeauftragungsrecht verfügt. Die Möglichkeit der Selbstmandatierung erweitert daher ihre Handlungsautonomie und ermöglicht es, fachliche und menschenrechtliche Standards auch dann zu wahren, wenn politische Vorgaben dies nur unzureichend zulassen.

Das professionelle Mandat bietet nicht nur die Möglichkeit, die professionelle Handlungsfähigkeit der Sozialen Arbeit im aktivierenden Sozialstaat zu sichern, sondern unterstützt Fachkräfte zugleich dabei, die beschriebenen Herausforderungen und Folgen zu begrenzen und aus den Strukturen des aktivierenden Sozialstaats Chancen für die Soziale Arbeit abzuleiten.

Ein Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit von Fachkräften und bürgerschaftlich Engagierten. Wird diese Kooperation im Sinne des Tripelmandats professionell gestaltet, können nicht nur die zuvor beschriebenen Risiken begrenzt, sondern auch die in Kapitel 3.2 dargestellten Chancen wirksam genutzt werden. So lassen sich durch klare Aufgabenabgrenzungen,

fachliche Anleitung und eine kontinuierliche Reflexion der Rollenverteilung Deprofessionalisierungstendenzen begrenzen und zugleich durch die gezielte Verknüpfung der unterschiedlichen Kompetenzen von Fachkräften und Engagierten die Angebotsstruktur erweitern sowie innovative und lebensweltnahe Unterstützungsformen entwickeln. Das sogenannte *Freiwilligenmanagement* stellt in diesem Zusammenhang bereits einen ersten Schritt dar, da es darauf abzielt, die Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und freiwillig Engagierten strukturiert auszugestalten, die Interessen und Erwartungen beider Seiten miteinander in Einklang zu bringen und engagementfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Reifenhäuser 2013, 15).⁵⁴

Aus dem fünften Kapitel geht hervor, dass der aktivierende Sozialstaat die Profession und Praxis der Sozialen Arbeit nachhaltig prägt. Die enge Einbindung in staatliche Steuerungslogiken führt zu einem Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle, das durch Prozesse der Ökonomisierung zusätzlich verschärft wird. Damit verändern sich sowohl die strukturellen Rahmenbedingungen als auch das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit grundlegend. Handlungsspielräume werden enger, während Fachkräfte zugleich einem stetig wachsenden Effizienz- und Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sind. In der Praxis äußert sich dies in Arbeitsverdichtung, zunehmender Bürokratisierung, prekären Beschäftigungsbedingungen und Tendenzen einer schleichenden Deprofessionalisierung, die sich unmittelbar auf die Qualität der Unterstützung für Adressat:innen auswirken. Letztendlich wird allerdings deutlich, dass die beschriebenen Rahmenbedingungen nicht ausschließlich Risiken mit sich bringen, sondern – bei professioneller Rahmung – auch Gestaltungsräume eröffnen. Das professionelle Mandat bietet dabei einen zentralen Orientierungsrahmen und verpflichtet Fachkräfte zugleich dazu, ihr Handeln auch unter restriktiven Bedingungen konsequent an wissenschaftlichen, ethischen und menschenrechtlichen Prinzipien auszurichten.

54 Zur Vertiefung des Freiwilligenmanagements s. Biedermann 2022, 121–141.