

8. Affektive Gouvernamentalität der öffentlichen Arbeitsvermittlung

Wichtig ist also nicht, so meine ich [...] eine Art der Deduktion der Macht vom Zentrum ausgehend zu vollziehen und herauszufinden zu suchen, bis wohin sie sich nach unten hin fortsetzt [...]. Man muß vielmehr eine *aufsteigende* Analyse der Macht machen, d.h. von den unendlich kleinen Mechanismen ausgehen, die ihre Geschichte, ihren Ablauf, ihre Technik und Taktik haben [...].
(Foucault 1978: 83)

In meiner diskursanalytisch angelegten Analyse der empirischen Daten möchte ich die Programmebene der Schweizer Arbeitsmarktpolitik und deren Steuerung auf Bundes- und Kantonsebene mit der gelebten Praxis im RAV verbinden und nehme nachfolgend drei Ebenen in den Blick: die Makroebene mit ihren Gesetzen, Weisungen und Steuerungsmechanismen, die institutionelle Mesoebene in Form der Organisation des RAV selbst und die mikrosoziale Ebene des praktischen AVIG-Vollzugs durch die Personalberater_innen und ihrer subjektiven Erfahrungen als öffentliche Dienstleister_innen. Ich kehre also die im Eingangszitat genannte Foucault'sche Logik der aufsteigenden Analyse zwar nicht in der empirischen Vorgehensweise, wohl aber in der Darstellungsreihenfolge um. Insgesamt jedoch verfolge ich in meiner Fallstudie primär das Ziel, neue Erkenntnisse zur gelebten Praxis in der öffentlichen Arbeitsvermittlung und entsprechend zu den Subjektivierungsweisen interaktiver Dienstleistungserbringung am Arbeitsplatz Staat zu gewinnen. Dennoch erachte ich es für die Erkenntnisgewinnung als unverzichtbar, die Rahmenbedingungen und damit auch das Geschlechterregime und die spezifische Affektkultur der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz als sozialstaatlicher Instanz wie auch als Arbeitgeberin dazustellen. Jedoch, und dies ist auch dem Fokus der Erhebung meiner empirischen Daten geschuldet, muss die »Ebene 1«, also die Strukturebene, überwiegend als heuristische Dimension verstanden werden, die den Rahmen für

die darauf folgende Analyse der Organisation des RAV (»Ebene 2«) sowie der (widerständigen) Praktiken und der vergeschlechtlichten Subjektivierungsweisen der Berater_innen (»Ebene 3«) schafft. Denn entsprechend meiner zentralen Fragestellung nach den vergeschlechtlichten affektiven Praktiken und den möglichen Widerständen der Berater_innen habe ich für die Ebene der rechtlichen Rahmung der Arbeit der Berater_innen und der Vollzugssteuerung keine Primärdaten erhoben und greife für die Darstellung dieser makrosozialen Ebene überwiegend auf die Auftragsstudien des SECO zurück. Und auch die Ausführungen zur Gleichstellungspolitik des staatlichen Bürokratiesektors basieren weitgehend auf Erkenntnissen aus bereits abgeschlossenen Untersuchungen wie etwa von Gesine Fuchs (2016, 2018) und Kolleginnen (Fuchs et al. 2019). Zudem ist die Materiallage hinsichtlich der Affektdimension auf der makrosozialen Ebene des Wandels und der Regulierung der öffentlichen Arbeitsvermittlung eher dürftig. Für die Ausführungen zu Punkt 8.1.2, dem Gefühlshaushalt der öffentlichen Arbeitsverwaltung, beziehe ich mich daher auf Überlegungen zum Wandel traditioneller Sozialstaatlichkeit, wie sie etwa Loïc Wacquant (etwa: 2010, 2012) am Beispiel des US-amerikanischen Sozialstaats angestellt hat, oder auch auf die Ausführungen von Sigrid Betzelt und Ingo Bode (2018) zu den Dynamiken der Angstmobilisierung im bundesdeutschen Sozialstaat und arbeite so am Beispiel der zentralen Reformen der Arbeitsmarktpolitik in Richtung Aktivierungspolitik und des neoliberalen Umbaus der Verwaltungsstellen heraus, welche Gefühle in der Schweizer Arbeitsverwaltung auf der institutionellen Ebene mobilisiert werden und welche anderen Gefühle unterdrückt werden müssen.

Auf der »Ebene 1« erarbeite ich also das Hintergrundwissen für die weitere Arbeit an meinem empirischen Material. Primärdaten mit einem Gender- und Affektschwerpunkt existieren überwiegend für die Ebene der Organisation (»Ebene 2«) und für die mikrosoziale Ebene der (Verwaltungs-)Praktiken der Berater_innen (»Ebene 3«). Diese beiden Ebenen bilden den Kern meiner Untersuchung und geben ihr ihre Struktur vor. Nach der Darstellung der Gesetzeslage, der Verwaltungsrichtlinien und der politischen Programme, d.h. der Regierungsrationalitäten der öffentlichen Arbeitsverwaltung in der Schweiz, wende ich mich der lokalen Ebene der Organisation des RAV und den Praktiken der Personalberater_innen zu. Auf dieser Ebene verfolge ich das Ziel, die Rolle der von den Berater_innen geleisteten affektiven Arbeit für die Geschlechterkonstruktion im RAV sichtbar zu machen und damit die vergeschlechtlichten Subjektivierungen der öffentlich Bediensteten im Modus des Affektiven herauszuarbeiten. Ich möchte also im dritten Teil meiner Analyse – basierend auf der Auswertung der Interviews mit den Berater_innen sowie auf meinen Beobachtungen und mit Fokus auf die Selbsttechnologien der Berater_innen – die Doppelbewegung, d.h. den gleichzeitigen Prozess von »Regieren und Regiertwerden, von Fremd- und Selbstführung, von Unterwerfung und Personwerdung« (Penz/Sauer 2013: 126) analysieren. Im Zuge dieser Analyse kann gezeigt

werden, in welcher Weise diese Prozesse der Subjektformung vergeschlechtlicht sind und auf die affektiven Dispositionen der Berater_innen abstellen.

Zudem werde ich mich auf der dritten Ebene der Analyse mit meiner zentralen Fragestellung nach dem Spektrum individueller und kollektiver Widerstandspraktiken auseinandersetzen und werde zeigen, wie prekär und unabgeschlossen das neoliberale Projekt der Vereinnahmung der ›ganzen‹ Person als Arbeitskraft und wie brüchig die Rationalität des New Public Management und des Aktivierungsparadigmas ist. Ich interessiere mich folglich sowohl für die Normalisierungszwänge auf der Seite der Fremdtechniken als auch für die subjektivierende Selbstformung, die sich in mehr oder weniger kreativen oder widerständigen Praktiken vollziehen kann, und werde nun versuchen, eine empirische Antwort auf meine zentrale Forschungsfrage nach möglichen Widerständen gegen die affektive und selbstunternehmerische Selbstregierung und das Selbstmanagement der Personalberater_innen zu geben.

8.1 Ebene 1: Programme und Regierungsrationalitäten

Zu Beginn meiner Analyse lenke ich den Fokus auf den seit Mitte der 1990er Jahre vonstattengehenden Umbau der Schweizer Arbeitsverwaltung und auf deren rechtliche Grundlagen und Steuerungsmechanismen – mit Foucault gesprochen: auf die Ebene der Programme und Regierungsrationalitäten. Entlang der Regierungsmodi ›NPM‹, ›Affekt‹ und ›Geschlecht‹ blicke ich auf die zentralen Reformen der Arbeitslosenversicherung, die die Verankerung aktivierungspolitischer Elemente (weiter) vorangetrieben und damit Grundsätze wie ›Fördern und Fordern‹ oder das Prinzip, den Leistungsbezug an eine Gegenleistung zu koppeln (Wyss 2007: 7), in die Gesetzgebung eingeschrieben haben und als wirkmächtige Diskurse in der öffentlichen Arbeitsverwaltung zirkulieren. Der (mediale und politische) Diskurs rund um die »faulen« Arbeitslosen, so werde ich insbesondere in der Annäherung an das Gefühlsregime der Schweizer Arbeitsverwaltung deutlich machen, bildete die Begleitmusik der Reformen und legitimierte diese gleichzeitig. Denn die durch die rechtspopulistische Schweizer Volkspartei (SVP) in den 1990er Jahren angestoßene Debatte rund um den Missbrauch von Sozialversicherungen¹ »untergräbt nachhaltig den Solidaritätsgedanken, auf dem die Sozialwerke aufgebaut sind. Dies führt zu Leistungskürzungen, Gesetzesverschärfungen und einem Klima der Angst« (Christen 2019: 17).

1 Ursula Christens Analyse bezieht sich zwar auf die Sozialhilfe, doch wurde die Debatte um einen möglichen Versicherungsmissbrauch, welchem mit einer entsprechenden Gesetzgebung entgegengewirkt werden sollte, in allen Sozialversicherungen geführt (für die ALV etwa Wyer 2014).

Dieses Klima der Angst wirkt sich auch auf die öffentliche Arbeitsverwaltung – das Einsatzfeld meiner Untersuchung – aus. Denn auch diese bleibt von der Grenzverschiebung zwischen Staat und Ökonomie im Neoliberalismus² nicht unbeeinflusst und bildet ein Affektregime aus, das geprägt ist vom Wandel staatlicher Bürokratien unter der Schirmherrschaft des Ideals marktförmiger und wettbewerbsorientierter Dienstleistungserbringung. Denn die NPM-Reformen der öffentlichen Arbeitsverwaltung haben zu einschneidenden Veränderungen in der Art und Weise der Arbeitsführung, zu neuen Zielsetzungen im Zeichen des unternehmerischen Managements geführt und maßgeblich dazu beigetragen, dass auch die Arbeitsverhältnisse im staatlichen Bürokratiesektor zunehmend flexibilisiert und entsichert werden. Infolgedessen steigt die Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust – und mit ihr die Akzeptanz von fortlaufend wachsenden Anforderungen an das subjektive Arbeitsvermögen – auch bei denjenigen, die die Erwerbslosigkeit verwalten. Ich gehe davon aus (und werde dies nun auch anhand meines empirischen Materials verdeutlichen), dass sich die Atmosphäre des Misstrauens und der Angst sowie der gesteigerte Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck eben nicht auf Empfänger_innen sozialstaatlicher Leistungen beschränken, sondern sich auch auf die wohlfahrtsstaatliche Infrastruktur erstrecken und im Sinne einer »emotionology«, einer machtförmigen emotionalen Struktur, wie Fineman (2008b: 2, 2010: 26–30) das im Anschluss an die Historiker_innen Peter und Carol Stearns (1985) nennt, auch die Angestellten der öffentlichen Arbeitsverwaltung betrifft.

Auf der »Analyseebene 1« möchte ich zeigen, wie »affective patterns« (Wetherell 2012) von Policy-Diskursen im Feld der öffentlichen Arbeitsvermittlung geformt werden, und schließe theoretisch an Penz' und Sauers (2016) Annahme an, dass Affekte die »Schnittstelle zwischen Person und Gesellschaft« (ebd.: 12) bilden. Aus einer machtanalytischen Perspektive im Sinne Foucaults können Affekte folglich als Techniken der »Führung« bzw. der »Regierung« von Menschen gesehen werden, die selbst Macht- und Herrschaftsverhältnisse installieren, jedoch auch zur Überwindung solcher Verhältnisse beitragen.

Durch das Dechiffrieren der Affektlage neoliberaler Sozialstaatlichkeit möchte ich im folgenden Kapitel genau dieses Regieren durch Affekte untersuchen und darstellen, welche Affekte in der Schweizer Arbeitsverwaltung auf der Ebene der staatlichen Infrastruktur mit ihren Gesetzen und Steuerungsmechanismen besonders deutlich werden und welche Affekte eher in den Hintergrund rücken.

Vor dem Hintergrund, dass moderne Arbeitsverhältnisse immer auch an ungleiche Geschlechterverhältnisse gebunden sind, werde ich mich im abschließenden

2 Neoliberalismus verstehe ich nicht einfach als einen Rückzug des Staates zugunsten der Ökonomie, sondern vielmehr als politisches Projekt im Sinne eines qualitativen Umbaus staatlicher Praktiken und Institutionen des Regierens.

Teil der »Analyseebene 1« damit auseinandersetzen, dass sowohl die Arbeitsmarktpolitiken selbst als auch die Regulierung modernen Verwaltungshandelns in ihrer Konfiguration vergeschlechtlichte Macht- und Herrschaftseffekte produzieren. Ich gehe davon aus, dass die Macht- und Herrschaftseffekte aus einer bestimmten »geschlechtsspezifische[n] Grammatik neoliberaler Staatlichkeit« (Sauer 2016: 156) erwachsen. Und es ist genau diese geschlechtsspezifische Grammatik, welche ich in der Betrachtung der Gesetze und Steuerungsinstrumente der öffentlichen Arbeitsverwaltung in der Schweiz herausarbeiten möchte. Angeleitet wird meine Analyse auf dieser Ebene beispielsweise von Fragen wie derjenigen, wie sich die Einführung von NPM-Mechanismen und die weitere Verankerung von aktivierungspolitischen Maßnahmen im Zuge der AVIG-Reformen seit Mitte der 1990er-Jahre auf die Geschlechterverhältnisse und die Geschlechternormen in der öffentlichen Verwaltung ausgewirkt haben und ob und inwiefern sich auf dieser Ebene ein Wandel der traditionellen Geschlechterordnung abzeichnet. Mit Verweis auf die Untersuchungen und Beiträge von Fuchs (2018, 2016) werde ich auf dieser rechtlichen Makroebene die gleichstellungspolitischen Kontextbedingungen der Arbeit der RAV-Berater_innen herausarbeiten. Überdies möchte ich mit Blick auf das nationale und kantonale AVIG und die ihm zugehörigen Weisungen und Verordnungen sowie beziehungsweise auf die Vollzugssteuerung den geschlechtsspezifischen Normierungen der (nationalen und kantonalen) Arbeitsmarktpolitik nachspüren. Ich werde deutlich machen, dass sowohl die Gesetze als auch deren Vollzug, Steuerung und Evaluierung ein spezifisches Verständnis von Geschlecht und von geschlechtsspezifischer Gleichbehandlung begründen. Im nächsten Punkt werde ich mich nun jedoch zunächst dem im Kontextkapitel (Abschnitt 2.1) dargestellten Umbau der öffentlichen Arbeitsvermittlung und deren wirkungsorientierter Steuerung (Abschnitt 2.2) aus der Perspektive einer Foucault'schen Machtanalytik annähern.

8.1.1 Sichtbarkeitsordnung der öffentlichen Arbeitsverwaltung: Die RAV als kontinuierlich lernende Organisation

Wie im Kontextkapitel beschrieben, wird die öffentliche Arbeitsvermittlung in der Schweiz durch die Steuerung der RAV in der Weise konstruiert, dass die RAV in Quasi-Märkten als Produzenten und Anbieter von Gütern und Dienstleistungen in Erscheinung treten, und die Instrumente der WoV ermöglichen unter diesen Umständen sowohl verwaltungsinterne als auch verwaltungsübergreifende Leistungsvergleiche. Den Leitgedanken der WoV bildet demnach die Verlagerung der Verantwortlichkeit auf die dezentrale Ebene. Diese Dezentralisierung schafft wiederum die Möglichkeit des Wettbewerbs zwischen autonomen und, so zumindest die Annahme, effizienten Einheiten.

Den kantonalen Behörden wird also Autonomie »gewährt«. Denn dies, so lässt sich dem anti-bürokratischen Duktus der WoV entnehmen, fördere nicht nur die

Kosteneffizienz, sondern im Sinne einer »regionalen Governance« (Frey 2003) schöpfe diese Verwaltungsform zentrale Steuerungskompetenzen dort ab, wo sie am häufigsten vorhanden sind, nämlich dezentral. Oder wie es das SECO in einer Medienmitteilung selbst formuliert:

»Die föderalistische Organisation ermöglicht den Kantonen eine grosse Flexibilität, punktuelle Innovationen sowie adäquate und effiziente Problemlösungen in der Arbeitsmarktpolitik« (SECO 2010).

Mit Foucault gesprochen können diese Steuerungsinstrumente als klassische *Elemente der Prüfung* charakterisiert werden. Denn das gezielte Streuen der Verantwortlichkeit und die Übertragung großer Handlungsspielräume an die Kantone verlangt nach wirksamen Kontrollinstanzen. Diese Kontrollinstanzen haben zum Ziel, das Risiko zu minimieren, »dass die Vollzugsstellen nicht im Sinne der ALV handeln könnten« (Kaltenborn/Kaps 2013: 15). Denn die Förderung der Autonomie der Verwaltungsbehörden ist, so werde ich nun in Rückgriff auf die Foucault'sche Machtperspektive deutlich machen, nicht zu trennen von vielfältigen Kontrollformen und der Forderung, »einen spezifischen Gebrauch von diesen ›Freiheiten‹ zu machen, so dass die Freiheit zum Handeln sich oftmals in einen faktischen Zwang zum Handeln oder eine Entscheidungszumutung verwandelt« (Bröckling et al. 2000: 30). Die RAV sollen ihre Freiheiten also im Sinne der Aufsichtsbehörde – des SECO – nutzen.

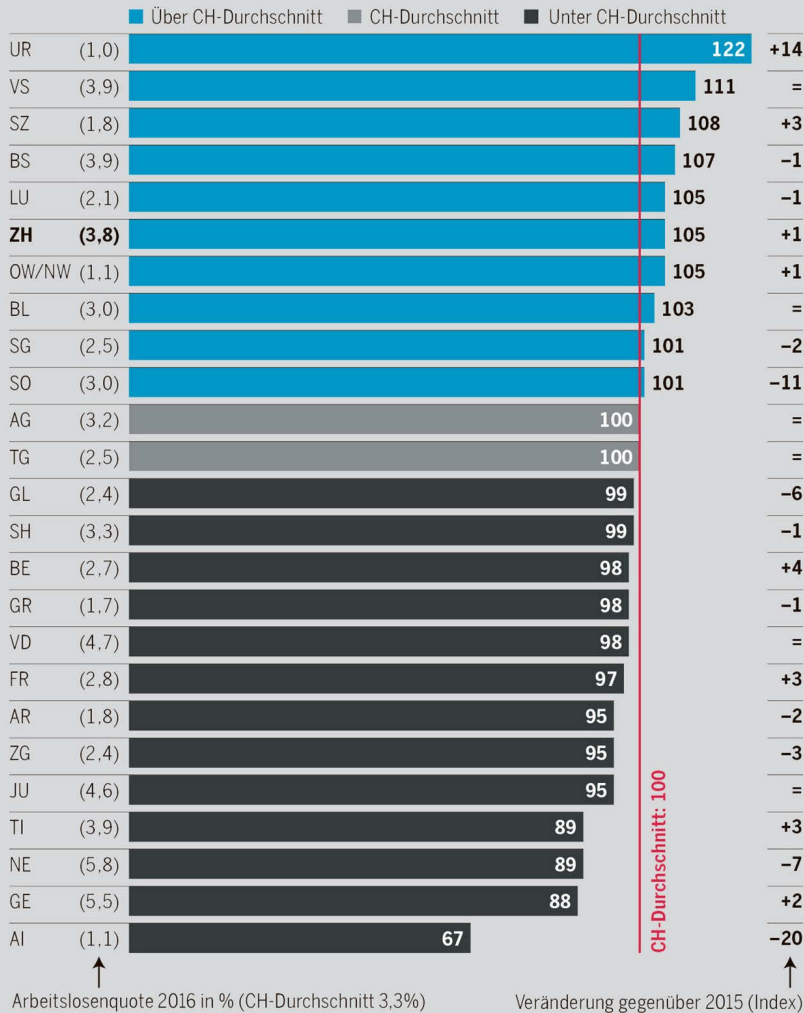
Die in Tabelle 1 aufgelisteten Wirkungsindikatoren, welche zur Leistungsmessung der RAV herangezogen werden, produzieren also bestimmtes Regierungswissen und werden damit als politische Technologien greifbar. Denn auf diesem *benchmarking* basierte bis 2003 nicht nur das Bonus-Malus-System, welches die Finanzierung der Betriebs- und Investitionskosten der RAV an die erzielte Leistung knüpft, sondern basiert auch das bis heute durchgeführte RAV-Ranking, das den Wettbewerb zwischen den Kantonen fördern soll (Bundesrat 2015: 16). Insbesondere zu Beginn der Einführung der Instrumente der WoV und durch das Bonus-Malus-System in der Bewertung der RAV wurde ein System von Belohnung und Bestrafung eingeführt, das, wenn auch in etwas anderer Form, bis heute fort dauert. Durch das Ranking werden die Ämter (und auch die Angestellten, so werde ich noch zeigen) entsprechend der Disziplinarmacht dazu angehalten, ihr Handeln an einer bestimmten (Leistungs-)Norm, definiert durch die vier nationalen Wirkungsindikatoren (s. Tabelle 1), auszurichten. Zudem werden die Ämter vergleichbar und kalkulierbar gemacht.

Abbildung 1: RAV-Ranking 2016

So wirkungsvoll sind die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV)

Welche Kantone 2016 die effizientesten RAV hatten

Lesebeispiel: Der Indexwert von Zürich beträgt 105. Die Zürcher RAV vermitteln demnach Arbeitslose überdurchschnittlich wirkungsvoll. Der Wert hat sich gegenüber dem Vorjahr um 1 erhöht.



TA-Grafik mrue / Quelle: Seco

Quelle: Valda 2017: o. S.

Die in der überregionalen Schweizer Tageszeitung »Tagesanzeiger« abgedruckte Abbildung 1 zeigt, wie durch das RAV-Ranking die Performanz der kantonalen Vollzugsstellen, gemessen an den vier nationalen Wirkungsindikatoren, für die Schweizer Bevölkerung einsehbar wird. Diese Rangliste macht auf aggregierter Ebene die »guten« und eben auch die »schlechten« RAV sichtbar und setzt sie auf diese Weise offen zueinander in Konkurrenz. Durch diesen direkten Vergleich entstehen jedoch nicht nur Anreize zur Leistungsverbesserung, sondern es regt sich auch Unmut in manchen Kantonen. Insbesondere die Westschweizer Kantone kritisieren, dass Mentalitätsunterschiede zwischen der Deutsch- und der Westschweiz nicht berücksichtigt werden (Bundesrat 2015: 21).

Diese Verfahren des Aggregierens, die sich auf die Gesamtheit der RAV beziehen, werden durch Praktiken der *Identifizierung* ergänzt. Bei einmalig starkem oder wiederholt schlechtem Abschneiden greift das SECO direkt ein und führt eine sogenannte »besondere Lagebeurteilung« in den RAV mit den schlechtesten Wirkungswerten durch. Mitarbeiter_innen des SECO evaluieren auf der Grundlage einer Analyse der Wirkungs- und Führungskennzahlen und einer allfälligen Prozessanalyse sowie im persönlichen Gespräch mit dem_der Amtschef_in die Schwierigkeit des RAV bei der Erreichung der nationalen Wirkungsziele. Daran anschließend werden dann mögliche Handlungsfelder zur Wirkungsverbesserung erarbeitet und konkrete Verbesserungsmaßnahmen für die Kantone konzipiert. Überwacht wird die Umsetzung dieser Maßnahmen durch das SECO; externe ExpertInnen überprüfen sie hinsichtlich ihrer Wirksamkeit (Bundesrat 2015: 18–19). Zudem umfasst die WoV weitere Instrumente zur Wirkungsverbesserung wie regelmäßige Evaluationen, Führungskennzahlen für die Evaluierung der Führungsarbeit der Amtsleiter_innen oder auch einen institutionalisierten Erfahrungsaustausch zur Identifikation guter Vollzugspraktiken (ebd.: 19).

Die Instrumente der WoV greifen somit nicht nur auf die Machtmittel der Kategorisierung, Klassifizierung und Hierarchisierung als Techniken der Disziplinar-macht zurück, sondern setzen überdies auch Techniken der Pastoral-macht wie etwa die Institution der Beichte ein: In ihrer säkularen Form und auf die Audits des SECO übertragen wird in Gesprächen mit den Amtsleiter_innen der RAV nach den Defiziten in der Vollzugspraxis geforscht. Die Amtsleiter_innen sollen sich in diesen Gesprächen mit den Vertreter_innen des SECO selbst einschätzen, und sie sind dazu aufgefordert, geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Arbeitsvermittlung in ihren Kantonen zu erarbeiten. Dadurch wird Wissen extrahiert und produziert. Dieses Wissen soll wiederum die Steuerung der RAV erleichtern und deren Effizienz steigern. Die »Lagebeurteilung« soll die »innere Wahrheit« der RAV-Führung ans Licht bringen. Die Amtsleiter_innen sind also zur Erforschung ihrer selbst aufgefordert, sie sollen Ziele für die RAV entwerfen, die eigene Leistung einschätzen, Fehler und Schwächen eingestehen und Strategien zur Leistungsverbesserung erarbeiten.

Auf Grundlage der jährlich erhobenen Wirkungsindikatoren ist dieser Beurteilungsprozess ein fortlaufender – ein charakteristisches Merkmal der »Kontrollgesellschaft« (Deleuze 1993). Die RAV als Organisationseinheit sowie auch die einzelnen Amtsleiter_innen werden permanent evaluiert und im Verhältnis zum schweizerweiten Durchschnitt (Indexwert: 100) bewertet. Die Amtsleiter_innen stehen somit unter stetem Leistungs- und Selbstoptimierungsdruck seitens des SECO.

Die Logik der WoV oder die des wirkungsorientierten Managements auf Organisationsebene (»Ebene 2«) entspricht also der Technologie der *Beichte*. Das zugehörige »Heilsversprechen« ist dabei eine bessere Platzierung im nächsten RAV-Ranking und das Ausbleiben einer neuerlichen »Lagebeurteilung« durch das SECO.

So werden die RAV durch die Technologien der WoV »kontinuierlich zu einer lernenden Organisation umgeformt« (SECO 2013: 18) – ein Phänomen, das nicht auf die Ebene der leitenden Positionen im RAV beschränkt ist, sondern auch in den Gesprächen mit den Personalberater_innen und in ihren Deutungen und Bewertungen des leistungsorientierten Managements deutlich zum Vorschein kommt.

Ich möchte an dieser Stelle nochmals auf das RAV-Ranking zurückkommen und deutlich machen, dass die Technologien der WoV nicht nur einschränkend wirken, sondern vielmehr auf einer subtilen Verknüpfung von positiven Anreizen mit offenen oder latenten Drohungen beruhen. Positive Anreize werden geschaffen, wenn das RAV im Ranking gut abschneidet, als Best-Practice-Beispiel fungiert und dadurch vom obersten Steuerungsorgan und den anderen kantonalen RAV Anerkennung erfährt. Negative Anreize werden einerseits durch die Symbolkraft einer schlechten Platzierung im RAV-Ranking geschaffen und mehr noch durch die Androhung eines Audits durch das SECO im Rahmen der »Lagebeurteilung«.

Das Regierbarmachen der öffentlichen Arbeitsvermittlung über Kennzahlen verfolgt das Ziel, gegebenenfalls fehlende Leistung sichtbar zu machen, und steigert so den Wettbewerb zwischen den kantonalen Vollzugsstellen. Jedoch entfaltet sich die Wirkung einer solchen ökonomischen Vermessung nicht nur im Innenverhältnis der Organisation und mit Blick auf Effizienz und Leistung im Organisationsmanagement; vielmehr kann insbesondere die Veröffentlichung der Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnungen als illustratives Beispiel für das gezielte Konstituieren eines gouvernementalen Machtfeldes herangezogen werden, das durch die disziplinäre Durchdringung des Arbeitsfeldes der Amtsleiter_innen wirkt und ihre Nutzbarmachung steigert. Durch die WoV mit ihren Kennwerten, Leistungszielen, Beurteilungen und Vergleichspraktiken etablieren sich also neue Macht-/Wissenspraktiken, die auf eine permanente Verfeinerung elektronischer Überwachung der RAV und ihrer Beschäftigten abzielt – eine Art »elektronisches Panopticon« (Menz 2009: 98), welches die bisherigen hierarchisch-bürokratischen Überwachungs- und Steuerungsformen ersetzt. In dieser Konzeption erscheinen die RAV als relativ autonome Akteur_innen, deren Erfolgsbilanz überwiegend von den selbst unternommenen Anstrengungen abhängt. Wie später noch zu sehen ist,

besteht in dieser Responsibilisierung der kantonalen Vollzugsbehörden und ihrer Mitarbeiter_innen eine auffällige Parallele zur Konzeption der ›Kandidat_innen‹ des RAV.

Die effektive Kontrolle der RAV bedarf zweier sich ergänzender Elemente: erstens eines Sichtbarkeitsregimes durch umfassendes Monitoring und Controlling sowie zweitens die glaubhafte Androhung einer Sanktion. Dieses umfassende Accountability-System bestärkt eine Kultur des Misstrauens zwischen Bund und Kantonen, denn: »Vertrauen kann deshalb nicht gut sein; und Kontrolle ist nicht einfach nur besser, sondern wird in der Rationalität der unternehmerischen ›Dienstleistungserbringung‹ als Normalfall gesetzt« (Spilker 2014: 173) – eine Schwerpunktsetzung, die bereits erste Hinweise auf die Affektlage der öffentlichen Arbeitsverwaltung in der Schweiz gibt. Dieser wende ich mich nun zu, und ich möchte zeigen, wie »affective patterns« (Wetherell 2012) durch Policy-Diskurse im Feld der öffentlichen Arbeitsvermittlung geformt werden. Aus einer Foucault'schen Machtperspektive können Affekte folglich als Techniken der »Führung« bzw. der »Regierung« von Menschen gesehen werden. Und genau diesem affektiven Regieren möchte ich mich im nächsten Abschnitt zuwenden und werde meine Überlegungen zu Macht und Herrschaft durch eine affektbezogene Perspektive auf die seit Mitte der 1990er-Jahre stattfindenden staatlichen Transformationsprozesse im Feld der öffentlichen Arbeitsvermittlung ergänzen. Im Sinne von Anne Cvetkovitch (2012) stelle ich nun die Frage, wie sich Aktivierungspolitiken und Strategien moderner Verwaltungsführung »anfühlen« (ebd.: 11). Wie also können sozialstaatliche Strukturen, Steuerungsmodelle und Institutionen »affektiv« gedacht werden? Dieser Frage werde ich im nächsten Punkt nachgehen. Mit einem Perspektivenwechsel auf die Erwerbslosen und wie diese von den Rechtsgrundlagen der ALV adressiert werden, werde ich zeigen, wie der aktivierungspolitische Grundgedanke, wonach der Bezug von Sozialleistungen überwiegend auf individuellem Versagen am Arbeitsmarkt und Motivationsdefiziten beruht, die durch Zwangs- und Anreizmechanismen zu beheben sind, auch im Schweizer System der öffentlichen Arbeitsvermittlung angekommen ist. Ich gehe davon aus, dass auch die RAV-Mitarbeiter_innen genauso wie ihre erwerbslosen ›Kandidat_innen‹ von dieser normativen Ausrichtung aktivierender Arbeitsmarktpolitik erfasst werden; sie stellen nicht zuletzt in den Begegnungen mit den Stellensuchenden diese Form effizienzorientierter und auf individueller Selbstwirksamkeit beruhender Staatlichkeit her. Zudem ist dieser Perspektivenwechsel wichtig für die weitere Analyse meines empirischen Materials, da mehr als die Hälfte der Personalberater_innen, die in meiner Untersuchung mitgewirkt haben, selbst Unterbrechungen in ihrer Erwerbsbiographie hatten und als stellensuchend bei einem RAV gemeldet waren. Viele der Personalberater_innen haben daher das neoliberale Aktivierungsregime hautnah miterlebt. Aufgrund der befristeten Arbeitsverträge der »Auxiliaires« bietet auch die Anstellung als Personalberater_in beim RAV für viele keine wirkliche Arbeitsplatzsicherheit mehr. Diese

»Ökonomie der Unsicherheit« (Beck 1999), dies werde ich im nächsten Punkt empirisch herleiten, nötigt daher auch die RAV-Berater_innen dazu, marktkonformes Verhalten zu inszenieren.

8.1.2 »Mit einem Fuß drinnen, mit dem anderen draußen«: Das Affektregime der öffentlichen Arbeitsverwaltung in der Schweiz

Mitte der 1990er-Jahre wurde auch die Schweizer Arbeitsmarktpolitik grundlegend revidiert, und aktivierende Strategien wurden mit der zweiten Teilrevision des AVIG in die Arbeitslosenversicherung eingeführt. Diese Strategien, so zumindest der aktivierungspolitische Grundgedanke, sollten die Beschäftigungsfähigkeit (*employability*) von Erwerbslosen her- bzw. wiederherstellen. »Beschäftigungsfähigkeit«, schreiben Eva Nadai und Christoph Mäder (2008) in ihrer pointierten Analyse von Beschäftigungsprogrammen für Erwerbslose und von Managementpraktiken in Unternehmen, »heißt die Eintrittskarte für den Arbeitsmarkt, ›Leistung‹ bestimmt Verbleib und Status darin« (ebd.: 177; Herv. i. O.).

Seit dieser einschneidenden ALV-Reform prägt also das Prinzip, dass nur diejenigen eine Leistung erhalten sollen, die eine Gegenleistung erbringen, die Arbeitsmarktpolitik in der Schweiz. Oder wie es der damalige Leiter der Abteilung »Arbeitslosenversicherung« im BIGA (heute SECO) ausdrückte: »Missbräuche sollen – wenn immer möglich – bekämpft werden und der raschen Wiedereingliederung arbeitsloser Personen kommt erste Priorität zu« (Pfitzmann 1995: 271). Um das Ziel der »raschen Wiedereingliederung« zu erreichen, würden »auf der anderen Seite die Sanktionen verschärft bei einem Verhalten, das diesem Zweck widerspricht« (ebd.: 273).

Durch dieses an bestimmte Verhaltensnormen gebundene Leistungsprinzip und durch das Androhen von finanziellen Sanktionen wird das Versicherungsprinzip, das der ALV zugrunde liegt, zusehends ausgehöhlt und von den Versicherten wird verlangt, dass sie sich aktiv und möglichst selbständig um die Erhaltung oder Wiederherstellung ihrer Beschäftigungsfähigkeit bemühen. Von ihnen wird gefordert, einen ganzen Strauß an Pflichten gegenüber der »zuständigen Amtsstelle« zu erfüllen (AVIG Art. 17). Im untersuchten RAV müssen sie etwa einen Nachweis von mindestens zehn Bewerbungen pro Monat (oft auch noch mehr) erbringen und sind verpflichtet, an Kursen und Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, die ihnen vom RAV auferlegt werden. Sollten sie diesen Pflichten nicht nachkommen, dann drohen Sanktionen in Form von finanziellen Leistungskürzungen, den sogenannten »Einstelltagen«. Zudem sind die Erwerbslosen dazu verpflichtet, zur Schadensminderung jede zumutbare Beschäftigung anzunehmen (AVIG Art. 16, Abs. 1). Dies gilt auch für außerberufliche Arbeit (AVIG Art. 17) oder für eine Beschäftigung, die unterhalb des Ausbildungsgrades liegt und den die Arbeitnehmer_in unterfordert (AVIG-Praxis ALE B285). Zudem gilt eine Arbeit als zumutbar, die täglich bis zu vier Stunden Wegzeit erforderlich macht (AVIG Art. 16, Abs. 2f). Nimmt die der

Stellensuchende eine zumutbare Beschäftigung nicht an oder widersetzt sich den Weisungen der Vollzugsstelle, kann das RAV den Leistungsbezug vorübergehend einstellen. Bei wiederholter Zuwiderhandlung oder Verweigerung kann die der Erwerbslose als nicht vermittelbar eingestuft werden, womit der Anspruch auf Unterstützungsleistungen vollständig erlischt und der Fall ›gelöscht‹ wird (AVIG-Praxis ALE B274-279). Darüber hinaus sieht das AVIG vor, dass bestimmte Verhaltensweisen der Stellensuchenden bereits dann sanktioniert werden können, wenn sie lediglich das Risiko bergen, dass der ALV ein höheres ›Schadensrisiko‹ entsteht (AVIG Art. 30, Abs. 1 lit. c und d). In einem Urteil des Eidgenössischen Versicherungsgerichts (EVG) wird dieser präventive Leistungsentzug damit legitimiert, dass damit der drohende Schaden abgewendet oder zumindest gemindert werden kann. Derlei

»Einstellungstatbestände [dienen] neben dem ›generalpräventiven‹ Schutz der Arbeitslosenversicherung vor missbräuchlichen Verhaltensweisen – der vorbeugenden Verhaltenssteuerung im Einzelfall [...], so etwa der Intensivierung unzureichender Arbeitsbemühungen oder der verbesserten Wahrnehmung administrativer Mitwirkungspflichten durch die versicherte Person. Der Einbezug blosser Gefährdungstatbestände kommt nicht allein dann zum Tragen, wenn ein erforderliches Handeln durchgesetzt werden soll, sondern allenfalls auch, wenn eine abgeschlossene unerwünschte Handlung zur Diskussion steht.« (Eidgenössisches Versicherungsgericht (EVG), Urteil vom 19. September 2006)

Zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Aktivierung der Erwerbslosen wird im AVIG (Art. 24) des Weiteren das Instrument des sogenannten »Zwischenverdienstes« angeführt. Beim RAV gemeldete Stellensuchende können ein Einkommen aus einer selbständigen oder unselbständigen Arbeit erzielen, auch wenn das Einkommen unter dem versicherten Verdienst liegt. Die Einkommensdifferenz wird dann von der ALV ausgeglichen (AVIG Art. 24 Abs. 3). Das SECO weist darauf hin, dass das Einkommen aus einem Zwischenverdienst zusammen mit den Ergänzungsleistungen aus der ALV immer höher ist als das »normale« Arbeitslosengeld. Zudem schaffe ein solcher Zwischenverdienst die Möglichkeit, »berufliche Erfahrungen zu sammeln und wichtige Kontakte zu knüpfen« (SECO 2018: 2).

Um die »richtigen« Kräfte freizusetzen (Lessenich 2003: 84–85), setzen die Korrekturmaßnahmen des aktivierenden Staates folglich am Individuum an. Arbeitslosigkeit wird also aus Sicht der aktivierungspolitischen Logik als selbstverschuldete und durch moralisches Versagen begünstigte Problemlage angesehen und Arbeitsmarktpolitik folgt in diesem Sinne der Logik einer »corrective workfare« (Wacquant 2012: 72) oder auch einer liberal-paternalistischen Rationalität (ebd.: 2001). Denn wer nicht willens oder in der Lage ist, sich selbst aus der bedrohlichen Lage der Er-

werbslosigkeit zu befreien oder sich durch seinen_ihre RAV-Berater_in zumindest dazu ermächtigen zu lassen, hat sich dieses Scheitern nun verstärkt selbst zuzuschreiben. Die Liberalität auf der einen Seite wird also gepaart mit der verstärkten Androhung von Sanktionen, dem Ausüben von Druck und der Anwendung von Zwang auf der anderen Seite (Dahme/Wohlfahrt 2002; Dean 2002).

Deutlich wird dies auch auf der Ebene der Gesetzgebung und bei der Betrachtung des AVIG: Im Gesetzestext wird klar, dass der Gesetzgeber viel Macht zur Kontrolle der Arbeitsuchenden an die Behörden bzw. an die Personalberater_innen überträgt. Festmachen lässt sich dies etwa an der Wortwahl im AVIG. Denn auf den 78 Seiten kommen das Wort »Kontrolle« und seine Ableitungen wie »kontrolliert« oder »Kontrollvorschriften« insgesamt 36 Mal vor. Darüber hinaus widmet sich ein Abschnitt über eine ganze Seite den »Sanktionen«, die das RAV oder die Berater_innen ergreifen können. Die Taggelder, d.h. das Arbeitslosengeld, können die Personalberater_innen sperren, wenn »der Versicherte durch eigenes Verschulden arbeitslos ist« (AVIG Art. 30.1a) oder »sich persönlich nicht genügend um zumutbare Arbeit bemüht« (AVIG Art. 30.1c). Solche Politik zielt also darauf ab, die Handlungsspielräume der Erwerbslosen zu beschneiden und sie unter Druck zu setzen, möglichst schnell und eigenständig wieder eine Erwerbsarbeit anzunehmen, auch wenn diese schlechter bezahlt, weiter weg oder unsicherer ist als die vorherige Beschäftigung.

Unter den Maßgaben des »Förderns und Forderns« wurden also niedrigere Zumutbarkeitsschwellen mit einem verschärften Sanktionsregime in der Schweizer Arbeitsmarktverwaltung verbunden und es wird insgesamt auf eine möglichst schnelle Arbeitsaufnahme fokussiert. Die normative Ausgangslage dieser Gesetzgebung findet sich im Bild des/der »faulen Arbeitslosen« (Oschmiansky/Schmid/Kull 2003) und wirft den Erwerbslosen vor, sich nicht genügend angestrengt zu haben oder nicht genug motiviert zu sein, um sich aus der Arbeitslosigkeit zu befreien. Im Kontakt mit dem RAV und den Personalberater_innen müssen die Erwerbslosen die sogenannte »Mitwirkung« als Gegenleistung für die Leistungen des RAV immer wieder aufs Neue unter Beweis stellen (s. »Mitwirkungspflicht in der AVIG-Praxis« ALE/C226-C227).

Auch Loïc Wacquant (2010) hebt in seiner Analyse des neoliberalen *Workfare*-Staates hervor, dass diese disziplinierende Sozialpolitik Pflichten vor (Anspruchs-)Rechte stellt und eine Atmosphäre des Misstrauens und der Angst und somit eine dem zeitgenössischen Wohlfahrtskapitalismus zugrundeliegende Gefühlsstruktur forciert (Betzelt/Bode 2018). Dies ist eine »condition how particular neoliberalisms become part of everyday life« (Anderson 2015: 745). Angst und Verunsicherung gewinnen folglich im neosozialen Aktivierungsstaat an Relevanz und avancieren zur politischen Währung.

Der Übergang vom versorgenden zum aktivierenden Wohlfahrtsstaat ist jedoch nicht durch einen Abbau sozialer Sicherungssysteme gekennzeichnet – die Sozialausgaben blieben auch nach der »aktivierungspolitischen Wende« (Streckeise 2012: 187) unvermindert hoch –, sondern viel eher durch den Umbau der staatlichen Regulierung in Richtung Responsibilisierung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Bürger_innen. In dieser Gemengelage aus Deregulierung, Marktorientierung, Flexibilisierung und mehr Eigenverantwortung avanciert der Sozialstaat zum nationalen Wettbewerbsstaat (Hirsch 2005; Penz 2010), der nicht nur den Druck auf die Bürger_innen und auf die Politik erhöht, sondern auch auf diejenigen, die die soziale Daseinsvorsorge organisieren und erbringen. Denn diese Dynamiken von Angst und Unsicherheit finden sich seit den einschneidenden Verwaltungsreformen der 1990er-Jahre und mit der Einführung der WoV auch in der veränderten Form der Arbeitsorganisation und der Arbeitskraftnutzung in der staatlichen Verwaltung der Schweiz wieder. Der staatliche Bürokraiesektor zeichnet sich zwar durch eine vergleichsweise hohe Arbeitsplatzsicherheit aus, jedoch wurde etwa durch die Einführung des Bundespersonalgesetzes (BPG) im Jahr 2002 in den meisten Kantonen der Beamt_innenstatus³ für Verwaltungsangestellte abgeschafft, und flexiblere und leichter kündbare Arbeitsverhältnisse traten an seine Stelle (Trotzewitz 2003). In einigen kantonalen Vollzugsstellen der öffentlichen Arbeitsvermittlung wurden zudem auch flexibilisierte und befristete Anstellungsverhältnisse eingeführt. Denn entsprechend der WoV, d.h. im Sinne der Koppelung von Budget- und Leistungsverantwortung, finanziert das SECO die RAV über eine Leistungsvereinbarung. Abhängig von der kantonalen Arbeitslosenquote wird das Budget des RAV, inklusive der Personalmittel, jährlich neu berechnet, und bei einer niedrigeren Arbeitslosenquote wird davon ausgegangen, dass auch der Bedarf an Personalberater_innen sinkt. Der Personalbedarf wird also von der Wirtschaftslage abhängig gemacht, weshalb die RAV ihren Personalstand möglichst flexibel regulieren können müssen (s. etwa Robert 2002).

Im untersuchten RAV wird Personalengpässen mit der Anstellung von »Auxiliaires« entgegengewirkt. Den Verhandlungsprotokollen der von der Personaldelegation der RAV-Berater_innen bei der Kantonsregierung eingereichten Petition lässt sich entnehmen, dass zu Beginn meiner Untersuchung insgesamt 22 Berater_innen als »Auxiliaires« angestellt waren (P1848). Deren Anstellung ist jeweils auf ein Jahr

3 Der Beamt_innenstatus in der Schweiz ist nicht mit dem in Deutschland oder in Österreich gleichzusetzen: Beamt_innen wurden bis zu einer Gesetzesänderung 2002 jeweils für eine Dauer von vier Jahren »gewählt«. In dieser Periode genossen sie Kündigungsschutz, jedoch erwachsen aus dem Beamt_innenstatus keine Versorgungsansprüche gegenüber dem Staat. Im Zuge der Einführung der »Wirkungsorientierten Verwaltungsführung« (WoV) wurde in der Absicht, größere Flexibilität in der Personalpolitik zu erreichen, auch der Beamt_innenstatus abgeschafft (Trotzewitz 2003).

befristet und die Arbeitsverträge können über drei Jahre erneuert werden (LPAC Art. 7). Sollte es das Budget jedoch nicht zulassen oder ein Konjunkturaufschwung für sinkende Arbeitslosigkeit sorgen, werden die Verträge des neu eingesetzten Verwaltungspersonals nicht verlängert und die Berater_innen verlieren ihre Stelle beim RAV und werden selbst arbeitslos. Doch auch bei genügend Personalmitteln werden die Arbeitsverträge der neu Angestellten nicht automatisch entfristet. Können die Personalberater_innen bei Stellenantritt nicht genügend Berufserfahrung oder eine fachspezifische Ausbildung vorweisen (AVIV Art. 119b), sieht die Gesetzgebung vor, dass die beim RAV tätigen Berater_innen innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Einstellung im Besitz des »Eidgenössischen Fachausweises Personalberatung« sind (AVIV Art. 119b). Entsprechend der maximalen Vertragsdauer müssen die »Auxiliaires« diesen Fachausweis jedoch innerhalb der drei Jahre erlangen. Sollten die Personalberater_innen diese Qualifizierungsanforderung nicht erfüllen, droht die Auflösung des Dienstverhältnisses. Ebenso ist die Vertragsverlängerung bzw. eine Entfristung auch gebunden an das Ergebnis der personenbezogenen Evaluation der »Auxiliaires« durch die RAV-Gruppenleiter_innen und die RAV-Leiter_innen als direkte Vorgesetzte. Die 55-jährige Personalberaterin Anna macht den Druck und die Verunsicherung, die durch diese Arbeitsplatzunsicherheit hervorgerufen wird, im Gespräch mit mir deutlich:

»Wenn ich daran [an die Befristung] denke, dann würde ich mich jeden Tag in Frage stellen und mir sagen: ›Was machst du hier überhaupt? Such dir eine Arbeit!‹ Aber ich denke besser nicht daran. Aber es ist klar. Dass mit allem, was uns das SECO und die Hierarchie abverlangt, also alle Voraussetzungen, um eine unbefristete Stelle zu bekommen, also stabilisiert zu werden, (.) da braucht es den HR-Fachausweis, es braucht das Brevet et cetera. Die Auxiliaires integrieren alle diese Ausbildungen. Ich bin seit Januar 2014 in dieser Ausbildung, ich habe nie aufgehört. Also ich arbeite hier 120 Prozent und dann noch zusätzlich 50 Prozent, um den Aktivitäten und den Anforderungen gerecht zu werden. Also ist es klar, dass wenn man am Ende des dritten Jahres ankommt und sie uns dann nicht unseren Arbeitsvertrag verlängern, dass man dann mit einem Bild vom kantonalen Arbeitsamt oder von der Struktur geht, das man nicht versteht. Und dann investieren sie lieber in eine Ausbildung und ermüden die Leute, anstatt Personen anzustellen, die bereits hier sind, die Erfahrung haben, ob nun mit oder ohne Brevet, die machen eine gute Arbeit. Und irgendwann./euh/, ja dann wird man schon wütend. [...] Dieser Vertrag ist (...) drastisch. Man ist mit einem Fuß drinnen, und mit dem anderen draußen.« (PB Interview Nr. 5)

Anna betont, dass ihre befristete und leicht kündbare Anstellung für sie eine stark spürbare Quelle der Verunsicherung darstellt, die sie in ihrem täglichen Arbeitshandeln auszublenden versucht. Es macht sie jedoch wütend, dass sie sich so sehr bemüht und einen sehr großen Arbeitsaufwand zu bewältigen hat, aber nicht sicher sein kann, dass sich ihre Anstrengungen lohnen und ihr Vertrag entfristet

wird. Sie kritisiert, dass das RAV als Arbeitgeberin nicht für mehr (Planungs-)Sicherheit sorgt, und fürchtet, trotz all ihrer Bemühungen und ihrer Investitionen in ihre Beschäftigungsfähigkeit ihre Stelle zu verlieren und durch jemand anderen ersetzt zu werden. Ihr Gefühl der (Zukunfts-)Angst, hervorgerufen durch die große Arbeitsplatzunsicherheit, muss die Beraterin also ganz bewusst managen, denn sonst könnte sie ihrer Arbeit nicht mehr nachkommen und müsste ihre Arbeitszeit dazu nutzen, sich auf neue Stellen zu bewerben. Der Arbeitsalltag der »Auxiliaires« gleicht also einer permanenten Bewährungsprobe, wobei immer ein Teil ihrer zukünftigen Arbeitsplatzsicherheit im RAV zur Disposition steht. Affektivität, bestimmt vor allem durch Unsicherheit und Angst um den Arbeitsplatz, wird für die »Auxiliaires« somit zu einer Grunderfahrung von Herrschaft und Kontrolle. Denn das System der permanenten Arbeitsintensivierung gepaart mit der individualisierten Leistungsverantwortung führt dazu, dass die Einzelne hinter den Anforderungen stets zurückbleibt. »Der kategorischen Komparativ des Marktes« (Bröckling 2007: 289) setzt nun also auch im öffentlichen Sektor »einen permanenten Ausscheidungskampf in Gang« (ebd.).

Wie diese neoliberale Gefühlsstruktur der Verunsicherung und der Angst den Arbeitsalltag und das Berufsverständnis der Personalberater_innen prägt und wie sie dieses Affektregime nicht zuletzt auch in der Interaktion mit den Stellensuchenden umdeuten, herausfordern und zu verändern versuchen, werde ich auf der dritten Ebene meiner Analyse aufzeigen. Auf der Ebene des institutionellen Kontextes möchte ich jedoch zuerst noch die dargestellte neoliberale Neuordnung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz auf ihre Geschlechterimplikationen befragen. Hierzu lenke ich den Blick meines feministischen, poststrukturalistischen Staatsverständnisses auf die vergeschlechtlichten Dimensionen des Regierens der RAV. Um dies zu tun, werde ich am Beispiel des neoliberalen Umbaus der öffentlichen Arbeitsvermittlung und der Einführung von Aktivierungspolitiken und des New Public Management in der Schweiz analysieren, inwiefern mit diesen Transformationsprozessen überwiegend eine Verfestigung von hierarchischer Zweigeschlechtlichkeit verknüpft ist und ob sich auch Chancen auf eine größere Geschlechtergerechtigkeit in den sozialstaatlich-bürokratischen Strukturen ergeben.

8.1.3 Geschlechtsspezifik der öffentlichen Arbeitsverwaltung in der Schweiz: Gleichstellungspolitische Kontextbedingungen

Historisch waren der Schweizer Wohlfahrtsstaat und die Sozialversicherungen an der Norm des männlichen Ernährermodells (auch: Ernährer-Hausfrauen-Modell) orientiert. Dieses Modell basierte auf der Annahme, dass der männliche Industriearbeiter in Vollzeit erwerbstätig ist und mit seinem Einkommen seine Familie finanziert, während sich die Ehefrau unbezahlt um die Haus- und Familienarbeit kümmert und nur aus ihrem Zivilstand abgeleitete Ansprüche an die soziale Sicherung

stellen kann (Fuchs 2018: 40ff.). Dieses Familiernährermodell institutionalisierte also eine heteronormative und hierarchische Zweigeschlechtlichkeit, sicherte die heterosexuelle Kleinfamilie ab und bot für viele Frauen und Männer lange Zeit ein durchaus gängiges Modell des Zusammenlebens und der sozialen Sicherung (Sauer 2016: 161–162). Die Trennung zwischen Privatheit und Öffentlichkeit war somit ein zentrales Merkmal des fordistischen Genderregimes (Young 1998) und kennzeichnend für die Ausgestaltung wohlfahrtsstaatlicher Institutionen in der Schweiz.

Die Norm der nicht erwerbstätigen Hausfrau und Mutter und mit ihr auch das Konstrukt der »industriegesellschaftlichen Männlichkeit« (Lengersdorf 2010: 90) hat sich mittlerweile gewandelt, und mit der steigenden Frauenerwerbsquote seit den 1970er-Jahren wurde auch das Modell des männlichen Alleinernährers sukzessive durch das »geschlechtsneutrale Modell des Arbeits-Bürgers« (Larner 2000: 6) abgelöst. Ähnliches lässt sich auch für die Erwerbsmuster und die Geschlechterverhältnisse in der Schweiz feststellen. Denn durch den Ausbau des Dienstleistungssektors sind mittlerweile rund 79 Prozent der Frauen im Alter zwischen 18 und 64 erwerbstätig (Stand: 2020).⁴ Die Erwerbstätigkeit der Frauen in der Schweiz ist damit im internationalen Vergleich sehr hoch, doch unterscheidet sie sich unter anderem in Bezug auf den Beschäftigungsgrad und auch bezogen auf die berufliche Stellung von jener der Männer. Laut der Schweizer Arbeitskräfteerhebung SAKE betrug die Teilzeiterwerbstätigkeit (Beschäftigungsgrad unter 90 Prozent) in der Schweiz im Jahr 2020 durchschnittlich 38,3 Prozent; bei den Männern 17,9 Prozent und bei den Frauen 58,8 Prozent. Oder anders ausgedrückt: Sechs von zehn erwerbstätigen Frauen, aber nur 1,8 von zehn Männern arbeiten auf Teilzeitbasis.⁵ Die Teilzeitquote der Frauen ist nach den Niederlanden die höchste im OECD-Vergleich (BFS 2020b: 4).

Als Hauptgründe für das geringere Arbeitspensum von Frauen werden die Kinderbetreuung und andere familiäre Verpflichtungen genannt. Besonders stark verbreitet ist die Teilzeiterwerbstätigkeit im Dienstleistungssektor und bei Müttern mit kleinen Kindern. Die hohe Erwerbsquote der Frauen darf somit nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie mehrheitlich teilzeiterwerbstätig sind und der Beschäftigungsgrad von Müttern mit kleinen Kindern unter 50 Prozent liegt. Im Gegensatz dazu sind Männer auch heute noch meist vollzeitbeschäftigt (BFS 2021).

Die Organisation der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht folglich überwiegend zulasten der Mütter, und die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt

4 »Erwerbsquote der Frauen«, vgl. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/monitoring-legislaturplanung/querschnittssicht/gleichstellung/erwerbsquote-frauen.html> (Zugriff am 14.06.2021).

5 »Teilzeitarbeit«, vgl. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbsstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> (Zugriff am 20.05.2021).

ist nicht nur unvollständig, sondern auch durchwegs paradox.⁶ Durch die »Feminisierung« der Erwerbsarbeit erhielten Frauen leichter Zugang zum öffentlichen Sektor, und die männliche Dominanz in Ehe und Familie wurde durch die weibliche Erwerbstätigkeit und die dadurch gewonnene (partielle) finanzielle Unabhängigkeit geschwächt, doch verfestigten die wohlfahrtsstaatlichen Institutionen und Maßnahmen auch heute noch die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und damit den Geschlechterdualismus staatlicher Institutionen und Bürokratien. Denn ob schon einige auf dem männlichen Ernährermodell basierende wohlfahrtsstaatliche Strukturen durch das 1981 eingeführte Gleichstellungsgesetz (GIG) abgeschwächt wurden, bestehen trotz gestiegener Frauenerwerbsquote einige Regelungen weiterhin fort, die die familiäre Reproduktionsarbeit zur Frauensache machen. In der Schweiz zeigt sich dieser starke »Familialismus« (Leitner 2013) etwa an der im OECD-Vergleich sehr geringen staatlichen Investitionsquote in die Vorschuleroziehung und folglich an der schlecht ausgebauten staatlichen Kinderbetreuungsinfrastruktur. Und trotz des achtwöchigen Arbeitsverbots nach einer Geburt gab es bis 2005 keinen gesetzlich verankerten Mutterschutz (Fuchs 2018: 46). Es wird deutlich, dass sich Geschlechterrollen und Lebensrealitäten stark verändert und diversifiziert haben, doch hinken die normativen Grundlagen der sozialstaatlichen Institutionen diesem Wandel nach wie vor hinterher und Frauen leisteten auch im Jahr 2020 50 Prozent mehr Haus- und Familienarbeit als Männer (BFS 2020a).

Der Schweizer Wohlfahrtsstaat setzt sich also aus konservativen wie auch aus liberalen Elementen zusammen (Fuchs 2018: 41). Die konservativen Elemente lassen sich etwa in den weiterhin wirkenden traditionellen Familien- und Geschlechterrollenbildern ausmachen. Zugleich ist der Arbeitsmarkt liberal strukturiert, und wirtschaftliche Akteur_innen und damit das ökonomische Kalkül haben großes politisches Gewicht. Wie das Beispiel des im internationalen Vergleich sehr spät eingeführten Mutterschutzes zeigt, ist vor diesem Hintergrund die gesetzliche Verankerung und die Durchsetzung von arbeitsregulierenden Maßnahmen schwierig; geschlechtsspezifische Normen und Arbeitsteilungen des Fordismus sind hinsichtlich der reproduktiven Arbeit nach wie vor wirksam. Dies zeigt sich etwa auch in der Betrachtung der Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt. Diese folgt den liberalen Elementen des Schweizer Wohlfahrtsstaats und besteht mehrheitlich in Antidiskriminierungspolitik; die Rechtsgleichheit der Individuen wird betont. Zwar ist seit 1981 die Gleichstellung der Geschlechter in der Bundesverfassung verankert (Art. 8), doch trat das GIG, welches den Verfassungsauftrag für den Erwerbsbereich

6 »Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz und im europäischen Vergleich 2018«, vgl. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/vereinbarkeit-beruf-familie.assetdetail.14877706.html> (Zugriff am 29.01.2021).

konkretisiert, erst 1996 in Kraft. Das GIG gilt sowohl für privatwirtschaftlich verfasste Unternehmen als auch für den öffentlich-rechtlichen Sektor. Es verbietet sexuelle Belästigung und direkte sowie indirekte Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und erlegt im Falle einer Klage nach dem Gleichstellungsgesetz durch die sogenannte »Untersuchungsmaxime« dem Gericht die Beweislast auf. Doch wird das GIG nicht von Leistungsansprüchen wie etwa einem ausgebauten Kündigungsschutz oder Elternurlaub flankiert und die Rechte müssen eingeklagt werden. Dieser reaktive und individualistische Charakter, das zeigt auch Fuchs (2016) in ihrer Analyse beruflicher Gleichstellung in der Bundesverwaltung, ist die größte Schwäche der Regulierung. Erschwerend kommt hinzu, dass die Reichweite nationaler Gleichstellungspolitiken durch die hohe Autonomie von Gemeinden und Kantonen stark begrenzt ist, Zuständigkeiten und die Finanzierung von Maßnahmen oftmals ungeklärt bleiben und diese somit nicht umgesetzt werden (Fuchs 2015; Häusermann/Zollinger 2014: 930–931). Auf nationaler Ebene sind die Aussichten auf eine konsistente und emanzipatorische Gleichstellungspolitik in der Bundesverwaltung folglich begrenzt (Fuchs 2016: 61).

Bei der Betrachtung der tatsächlichen Gleichstellung und der Repräsentation von Frauen im öffentlichen Dienst wird deutlich, dass Frauen zwar einen stets größer werdenden Teil der Arbeitnehmer_innenschaft stellen, sie in den unteren Hierarchiestufen jedoch überproportional vertreten sind. Und obschon sich der Anteil von Frauen in den obersten Führungspositionen (Topkader) in der öffentlichen Verwaltung seit 2011 stetig erhöht hat, betrug er im Jahr 2019 lediglich 27,1 Prozent (BFS 2020b: 15). Ein ähnliches Bild zeichnet etwa Fuchs (2016) für die betriebliche Gleichstellung in der Schweizer Bundesverwaltung. »Die Entwicklungen der letzten Jahre beim Bundespersonal zeigen einen langsamen, doch stetigen Anstieg beim Anteil der weiblichen Beschäftigten, wobei die höchsten Führungspositionen weiterhin stark von Männern dominiert sind« (ebd.: 62). Dies variiere zwar zwischen den Ämtern und den Aufgabenbereichen, doch werde der Abbau dieser vertikalen Geschlechtersegregation durch die starke horizontale Segregation erschwert (ebd.: 66).

Bei der Frage nach beruflicher Gleichstellung im öffentlichen Dienst gilt es also zu beachten, dass der relativ hohe Frauenanteil in der Verwaltung nicht darüber hinwegtäuschen darf, dass Frauen auch im Staatsdienst noch immer an ziemlich hartnäckige gläserne Decken stoßen; es wird deutlich, dass die Staatsstrukturen auch heute noch »bemannt« (Sauer 2002: o. S.) sind. Die hohe Teilzeitquote von Frauen und ihre Unterrepräsentation in Führungspositionen korrespondieren folglich mit dem modernisierten Ernährermodell. Frauen stellen nach wie vor eine »Flexibilitätsreserve« (Fuchs 2016: 232) dar; die Integration von Frauen in den modernen Staat qua Erwerbsarbeit ist unvollständig geblieben und auch heute noch von Geschlechterungleichheiten geprägt. Hinzu kommt, dass auch die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt in der Schweizer Gesetzgebung erst zögerlich und sehr spät ein-

geführt worden ist und bis dato, zumindest auf nationaler Ebene und mit Verweis auf das GIG, sozusagen zahnlos geblieben ist. In dieser Konstellation werden weibliche Subjekte durch die aktivierende Beschäftigungspolitik einerseits dazu aufgefordert, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen und sich möglichst fit und flexibel und damit *employable* für den Arbeitsmarkt zu halten, und andererseits tragen sie weiterhin die Hauptverantwortung für den Reproduktionsbereich. Dieses Nebeneinander ist prägend für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in der Schweiz und kann als »Paradox der Festschreibung und Flexibilisierung der Geschlechterverhältnisse« (Pühl/Schultz 2001) gewertet werden.

In der Schweiz wie auch in vielen anderen westlichen Staaten müssen Frauen, um dem Subjektstatus der ›Unternehmerin ihrer selbst‹ zu entsprechen, also nicht nur ihr Arbeitsvermögen, sondern auch die ihnen zugeschriebenen reproduktiven Aufgaben möglichst effizient, eigeninitiativ und autonom managen. »Ihr unternehmerisches Talent äußert sich entsprechend in der Kompetenz, Erwerbsarbeit, Karriere, Berufstätigkeit und gegebenenfalls die Versorgung anderer durch finanziell gestützte Hilfe zu organisieren« (Pühl 2008: 11). So bleibt das Ideal eines unternehmerischen und wettbewerbsorientierten Subjekts in der neoliberalen Regierungsrationale eng mit dem Markt und mit Männlichkeit verknüpft, während Weiblichkeit zwischen ökonomischer Verwertbarkeit und familiärer Ausrichtung oszilliert (Michalitsch 2008: 73).

Allerdings gibt es zwischen den Gemeinden, den Kantonen und den Bundesstellen große Unterschiede in der Gleichstellungspolitik und in den gleichstellungspolitischen Maßnahmen, und ein handlungsrelevanter Konsens konnte bis heute nicht errungen werden. Wie es um die Gleichstellungspolitik der kantonalen Verwaltung im Untersuchungskanton bestellt ist, werde ich im nächsten Punkt erläutern.

8.1.4 Geschlechterpolitik und Geschlechterungleichheit der kantonalen Verwaltung⁷

Die gesetzliche Grundlage für die Gleichstellung der Geschlechter im Kanton bildet der Artikel 15 der Kantonsverfassung. Dieser schreibt vor, dass alle Personen vor dem Gesetz gleich sind und niemand aufgrund seiner_ihrer Herkunft, seiner_ihrer sozialen Situation oder seiner_ihrer religiösen Orientierung diskriminiert werden darf. Zudem wird darin der gleiche Lohn für gleichwertige Arbeit unabhängig vom Geschlecht festgeschrieben und die Geschlechtergleichheit in der Familie, in der Ausbildung und im Erwerbsleben gesetzlich verankert.

7 Da die Amtssprache im Untersuchungskanton Französisch ist, sind auch alle in meiner Untersuchung genannten kantonalen Gesetztestexte, Verordnungen, Weisungen und auch alle weiteren zur Untersuchung hinzugezogenen Dokumente in französischer Sprache verfasst. Sofern nicht anders vermerkt, stammen alle Übersetzungen von der Autorin selbst.

Die gesetzliche Rahmung der Arbeit in der kantonalen Verwaltung bildet seit 1997 das Personalgesetz (LPAC). Wenn man dieses Gesetz durchliest, so muss man jedoch genau schauen, an welchen Stellen und in welcher Form der Gleichheitsgrundsatz der Bundes- und Kantonsverfassung Eingang gefunden hat. Denn von insgesamt 32 Artikeln enthalten lediglich der Artikel 2a mit den Absätzen a und b und der Art. 33 Hinweise auf die Geschlechterpolitik und deren Umsetzung in der Kantonsverwaltung. Doch gehen auch diese Verweise nicht über ein allgemeines Diskriminierungsverbot (LPAC Art. 2Aa) und den Anspruch auf eine effektive Gleichheit zwischen Frau und Mann (LPAC Art. 2Ab) hinaus. Die regulativen Effekte dieses Gesetzes auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung sind daher ähnlich zu bewerten wie die des GIG auf Bundesebene. Zwar wird der Kantonsrat im Artikel 33 als Exekutivorgan bestimmt, doch gibt es im Gesetz keine direkten Anreize zum Einsatz der Gleichstellungsinstrumente; auch mögliche Sanktionen bei Nichtbefolgung werden nicht genannt.

Seit 1999 ergänzt eine Durchführungsverordnung (RPAC) das Personalgesetz auf Kantonsebene. Doch finden sich auch in dieser, abgesehen von einem kurzen Verweis, dass bei gleicher Qualifikation weibliche Bewerber_innen bevorzugt eingestellt werden sollen (Art. 52A), oder einigen Regeln zum Mutterschutz und zur Karenz (RPAC Art. 34), die auch die Möglichkeit eines zehntägigen bezahlten Elternurlaubs des Verwaltungspersonals vorsehen (Art. 34C), weder Hinweise zur Operationalisierung der Gleichstellungsziele noch zu deren konkreter Umsetzung in den kantonalen Verwaltungsstellen.

Erst im Jahr 2015 wurde der Versuch unternommen, dem bislang herrschenden gesetzlichen Vakuum bei der Umsetzung gleichstellungspolitischer Ziele entgegenzuwirken, und der Kantonsrat hat gemeinsam mit dem kantonalen Gleichstellungsbüro (BPEV) einen Aktionsplan zur »Förderung der Geschlechtergleichheit in der Kantonsverwaltung« ausgearbeitet. Aufgeteilt auf insgesamt fünf Interventionsachsen, wie etwa die Förderung einer ausgewogenen Repräsentation von Frauen und Männern in Leitungspositionen und das konkrete Ziel eines Frauenanteils von 40 Prozent in Verwaltungsräten und Aufsichtskommissionen, präzisiert dieser Aktionsplan seither die kantonale Geschlechterpolitik. Gültigkeit hat der Aktionsplan während einer Legislaturperiode von jeweils vier Jahren. Danach wird die Zielerreichung evaluiert. In der Legislaturperiode von 2014 bis 2018 konnte ein zentrales Ziel des Aktionsplans mit der Ergänzung des Personalgesetzes durch die Weisung REgal erfüllt werden. Diese Weisung geht gesondert auf die Gleichstellung und das Diskriminierungsverbot des Personalgesetzes ein und nennt konkrete Umsetzungsstrategien (REgal Kapitel II) und Maßnahmen (REgal Kapitel III), darunter die Sensibilisierung in geschlechterspezifischen Bereichen und die Ausbildung des gesamten Verwaltungspersonals und der Amtsleitung in Gleichstellungsfragen (REgal Art. 10) sowie die Schaffung von Arbeitszeitmodellen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern sollen (REgal Art. 8). Im Kapitel III der Weisung wird auch die Zu-

sammenarbeit mit dem kantonalen Büro für Gleichstellung und Gewaltprävention vorgeschrieben. Dieses ist gemeinsam mit den Behörden dazu angehalten, gleichstellungspolitische Ziele für die Dauer einer Legislaturperiode auszuarbeiten, deren Umsetzung zu kontrollieren und das Kantonsparlament über die Umsetzungsstrategien und Effekte der Maßnahmen zu informieren (REgal Art. 4, Abs. 1). Zudem hat das Gleichstellungsbüro den Auftrag, der Amtsleitung und den Personalverantwortlichen bei der Umsetzung der geeigneten Maßnahmen in beratender Funktion zur Seite zu stehen (REgal Art. 4, Abs. 2). Ungeklärt bleibt jedoch, was denn »geeignete Maßnahmen« genau sein sollen.

Trotz dieses gleichstellungspolitischen Teilerfolgs, welcher durch die Verabschiedung der Weisung REgal erzielt worden ist, sind andere Ziele des Aktionsplans, etwa die Erhöhung des Frauenanteils in Verwaltungsräten und Aufsichtskommissionen auf 40 Prozent, nicht erreicht worden.⁸ Ein Bericht des kantonalen Gleichstellungsbüros zeigt etwa, dass in den meisten Verwaltungseinheiten der Kantonsverwaltung der Frauenanteil seit 2014 zwar stetig zugenommen hat, jedoch in Führungspositionen auch am Ende der Legislaturperiode im Jahr 2018 unter dem gesetzten Ziel von 40 Prozent lag. Eine 2010 vom kantonalen Amt für Statistik (OCSTAT) durchgeführte Lohnstrukturanalyse⁹ zeigt für den Untersuchungskanton, dass Frauen mit gut 55 Prozent zwar mehr als die Hälfte der Angestellten im öffentlichen Dienst ausmachen, sie jedoch mit gut 35 Prozent überwiegend in den unteren Lohnklassen vertreten sind. Nimmt man das Departement des öffentlichen Bildungswesens aus der Berechnung aus, dann zeigen sich bei der Einkommensverteilung zwischen den Geschlechtern noch gravierendere Unterschiede und der Frauenanteil in den unteren Lohnklassen beträgt rund 70 Prozent. Das Departement des öffentlichen Bildungswesens wiederum ausgenommen, reduziert sich der Anteil an Frauen im mittleren Kader auf 19 Prozent und in den oberen Führungspositionen auf nur mehr sieben Prozent. Im Vergleich dazu waren 2010 unter den beschäftigten Männern 34 Prozent im mittleren Kader der Kantonsverwaltung vertreten und zwölf Prozent im oberen Kader tätig. Zudem wirkt auch eine horizontale Segregation in der Kantonsverwaltung weiter fort, denn Frauen sind weiterhin in männerdominierten Bereichen, wie etwa im Sicherheits-, Wirtschafts-, im Bau- und Umwelt- oder auch im Infrastrukturdepartement, deutlich unterrepräsentiert.

8 Der Aktionsplan wurde auch in die Legislaturperiode (2018–2023) aufgenommen und zählt laut Pressebriefing der Kantonsregierung zu den vorrangigen Aufgaben der Legislaturperiode 2018–2023. Nachzulesen auf: Point Press du Conseil d'État (2018: 12). URL: <https://www.XX.ch/document/13310/telecharger> (Zugriff am 03.05.2021).

9 »Structure de l'emploi et salaires dans le secteur public à XX« (2010). URL: <https://www.XX.ch/statistique/tel/publications/2012/analyses/communications/an-cs-2012-43.pdf> (Zugriff am 29.01.2020).

Dies sind alles Hinweise darauf, dass die steigende Anzahl von Frauen im öffentlichen Dienst nur sehr eingeschränkt als Indikator für eine bessere Gleichstellung der Geschlechter gewertet werden kann. Denn wie die Analyse zeigt, haben auch auf Kantonsebene Frauen seltener Leitungs- und Führungspositionen inne und sie sind mehrheitlich in peripheren Teilen des Staatsapparats wie im Bildungs- und Sozialwesen tätig. Männer dominieren weiterhin die Kernbereiche der kantonalen Verwaltung wie etwa die Infrastruktur oder das Finanzwesen – Bereiche, die finanziell besser ausgestattet sind und über mehr Machtpotential verfügen (Connell 1990: 523–524). Wie es um die Geschlechterverhältnisse im untersuchten RAV bestellt ist, verrät uns ein Blick aufs Organigramm.

8.1.5 Geschlechterverhältnisse im untersuchten RAV

Das Organigramm des kantonalen Arbeitsamtes lässt in vertikaler Richtung vier grundlegende hierarchische Ebenen erkennen:

- die Amtsleitung mit der Assistenzebene und einer für das interne Controlling zuständigen Abteilung;
- die darunter folgende Ebene mit dem Sekretariat, der Kommunikationsabteilung und dem Rechtsdienst;
- die Ebene des Arbeitgeberservices und der Organisation der arbeitsmarktlichen Maßnahmen sowie der Finanz- und Administrationsabteilung;
- die Ebene der Organisationseinheiten (RAV 1, 2, 3, 4), welche alle einer direkt der Amtsleitung und zum damaligen Zeitpunkt noch eigens geführten, zentralen Ebene unterstellt sind. Dem_Der jeweiligen Leiter_in des RAV 1, 2, 3 oder 4 sind wiederum mehrere Gruppenleiter_innen unterstellt, die eine Gruppe von etwa zehn Personalberater_innen managen.

Die Amtsleitung als höchste Position in der Hierarchie hat ein Mann inne und auch die Position des Assistenten ist von einem Mann besetzt. Anders schaut es wiederum bei der Betrachtung der Ebene der Rechtsabteilung und des Controllings aus. Beide Abteilungen werden von einer Frau geleitet. Das Gleiche gilt für das Sekretariat und die Kommunikationsabteilung. Der Arbeitgeber_innenservice wiederum wird von einem Mann geleitet. Der Assistent der Geschäftsführung erklärte mir im Gespräch, dass diese Abteilung neu geschaffen wurde, da die Kund_innen- und Dienstleistungsorientierung des RAV insbesondere den potentiellen Arbeitgeber_innen gilt. Der Arbeitgeberservice bildet folglich eine zentrale Schnittstelle zwischen dem Bewerber_innenpool, bestehend aus den beim RAV gemeldeten Erwerbslosen, und den (kantonalen) Arbeitgeber_innen. Die Arbeit dieser Abteilung trägt also maßgeblich zur Außenkommunikation und damit zum Image des RAV als moderner Dienstleister bei.

Auch die Einheiten, in denen die Berater_innen tätig sind (RAV 1, 2, 3, 4), werden von einer zentralen Abteilung gesteuert, welche von einem Mann geleitet wird. Für die Leitung der RAV sind zwei Männer und zwei Frauen zuständig, wobei eine Leiterin während meiner Feldaufenthalte bereits seit Längerem krankgeschrieben war und von einem männlichen Gruppenchef vertreten wurde. De facto sind es also drei Männer und eine Frau, die den Organisationseinheiten vorstehen. Für die dem Amtsleiter direkt unterstellte Gesamtleitung der RAV, die als Schnittstelle zwischen dem Leiter des gesamten Arbeitsamtes und den personalintensiven RAV-Zweigstellen fungiert, ist ebenfalls ein Mann zuständig.

Bei dieser Betrachtung der geschlechtlichen Verteilung von Berufsbereichen und -positionen im RAV wird klar, dass die als hart, rational und besonders herausfordernd und zeitintensiv geltenden Bereiche, etwa die Position des Verantwortlichen für den Arbeitgeber_innenservice oder die des Leiters aller vier RAV-Zweigstellen, häufig männlich besetzt sind. Frauen sind hingegen überwiegend in jenen (Spitzen-)Positionen zu finden, die die gefühlvollen, weichen Agenden des Managements umfassen, wie etwa die Kommunikationsabteilung oder das Human Resource Management. In diesen werden stereotyp als weiblich eingestufte Fähigkeiten, etwa in Form von Mitarbeiter_innenorientiertheit, Offenheit oder Kommunikationsfähigkeit, vorausgesetzt und gefördert. Die Übertragung der Leitung der Controlling- wie auch der Rechtsabteilung an zwei Frauen deutet jedoch darauf hin, dass die Reproduktion binärer Codes von Männlichkeit und Weiblichkeit auf dieser Führungsebene zumindest teilweise aufgebrochen wird.

Die geschlechtliche Konstruktion ist folglich auf den ersten Blick durchaus anschlussfähig an gelernte Muster von dichotomer Zweigeschlechtlichkeit. Doch sind darin auch Modernisierungsmomente zu erkennen, die diese binären Zuschreibungen verschieben. Die Genderperspektive auf das Organigramm legt also den Schluss nahe, dass die »widersprüchliche Gleichzeitigkeit von Modernisierung und Bewahrung, von Abbau und Neuformierung der Geschlechtergrenzen« (Wetterer 2002: 529, Herv. i. O.) im untersuchten RAV noch nicht überwunden ist. Frauen dringen zwar gehäuft zu den Führungspositionen vor und machen den Großteil der Belegschaft der Personalberater_innen aus – ja, Frauen dominieren diesen Berufssektor –, jedoch werden altbewährte Schemata wiederbelebt, konserviert und wird somit auch die Klassifizierung nach Geschlecht aufrechterhalten. Wenn auch quantitativ nicht mehr so deutlich ausgeprägt, weist die vertikale Arbeitsteilung im RAV eine deutliche Geschlechtsspezifität zugunsten von Männern auf. Wie auch in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung sind die als rational und zentral geltenden Positionen in der managerialen Führungsebene überwiegend von Männern besetzt, und auch die Position des Amtschefs wurde nach dem Wechsel 2012 wieder an einen männlichen Kandidaten vergeben. Mit diesem Personalentscheid wurde die geschlechtliche Statusdistribution und damit das Männermonopol in der kantonalen Verwaltung erneut festgeschrieben; sie kann als Indiz dafür gesehen

werden, dass hegemoniale Männlichkeit, etwa in Form einer »business masculinity« (Connell/Wood 2005), im RAV nach wie vor auf hartnäckige Weise eingelassen ist. Diese Form von Männlichkeit, die an der Führungsspitze des RAV beobachtet werden kann, weist deutliche Züge des unternehmerischen Selbst auf und wird als individualistisch, flexibel und kalkulierend beschrieben – eine neue Form hegemonialer Männlichkeit, die »eher an Macht durch Marktbeherrschung orientiert [ist] als an bürokratischer Herrschaft« (Wedgwood/Connell 2010: 120).

Der Blick aufs Organigramm und auch das Fehlen von geschlechtsspezifischen Personalstatistiken lassen zudem den Schluss zu, dass es wohl im RAV keine Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte gibt; die Instrumente des Gender Mainstreaming werden, ähnlich wie wir es bereits auf der makrosozialen Strukturebene gesehen haben, auch im Organisationskontext des RAV und in der Kantonsverwaltung kaum beachtet. Dieser Eindruck wurde auch im Gespräch mit dem Assistenten des Amtseleiters bestätigt, der mir auf die Frage, ob das RAV bestimmte Gleichstellungsziele verfolgt, keine Informationen zu einer Gleichstellungsstrategie im RAV geben konnte und lediglich auf den in der kantonalen Gesetzgebung verankerten Anspruch der zehn Tage Elternurlaub (LPAC Art. 34) und auf flexibilisierte Arbeitszeitmodelle mit großzügigen Gleitzeiten, die die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben verbessern sollen, hinwies.

Trotz dieser mangelnden Sensibilität für geschlechtsspezifische Ungleichheitsverhältnisse und der Weiterschreibung der beruflichen Vergeschlechtlichungsprozesse im RAV zeigt der Blick aufs Organigramm wie auch die Analyse der kantonalen Gleichstellungsinstrumente, dass die traditionellen Grenzen hierarchischer Zweigeschlechtlichkeit durchaus veränderbar bzw. verschiebbar sind und damit auch an der bislang klaren Statusdistribution gerüttelt werden kann.

Bevor ich mich auf der zweiten Ebene meiner Analyse eingehend der Organisation des RAV zuwende, möchte ich zusammenfassend nochmals auf die genannten Merkmale des Regierens öffentlicher Dienstleistungsarbeit auf dieser makrostrukturellen Ebene eingehen.

8.2 Zusammenfassung »Ebene 1«: New Public Management, Affekte und Geschlecht als Regierungsmodi

In diesem ersten Teil der Auswertung habe ich die politische Programmatik der Aktivierung und moderner Verwaltungsführung auf ihre strategische Ausrichtung hin untersucht und gezeigt, dass das Sichtbarkeitsregime von New Public Management und Aktivierung im Modus von Kennzahlen und Leistungsvergleichen arbeitet. Die wirkungsorientierte Steuerung der RAV macht sich die Autonomie der kantonalen Behörde zunutze und lässt sich so mit der zentralen Prämisse von Foucaults Machttechnologie der Gouvernamentalität beschreiben – die des sanften

Regierens durch Freiheiten. Neoliberalismus kann in dieser Betrachtungsweise also auch als »Transformation von Freiheit in Herrschaft« (Segal 2006: 324) verstanden werden. Ein Aspekt neoliberaler Regierungskunst, welcher sich in allen drei Untersuchungsebenen wiederfindet, kommt dabei zum Ausdruck. Dieser, so etwa auch Lemke (2004), liegt gerade darin begründet, »andere zum Handeln zu bewegen, also bestimmte Formen des Handelns weniger zu unterbinden oder zu beschränken als sie vielmehr zu fördern oder gar zu fordern« (ebd.: 68). Der Rückzug des Staates unter neoliberalen Vorzeichen entpuppt sich also auch im Falle der Schweizer öffentlichen Arbeitsvermittlung als vordergründig und kennzeichnet eher ein neues Verständnis von Staatsaufgaben sowie einen Wechsel von formellen und direkten zu informellen und indirekten Formen des Regierens. Benchmarking, flexible Globalbudgets und eine fortlaufende Evaluierung der erzielten Wirkungswerte fungieren dabei als »Rückkoppelungsschleifen« (Bröckling 2000: 150) und stellen die benötigten Informationen für die flexible Steuerung der RAV bereit.

Was das Verhältnis zwischen neoliberaler Staatlichkeit und Geschlecht anbelangt, so konnte ich durch die Darstellung und kritische Analyse der Geschlechterpolitiken in der öffentlichen Verwaltung zeigen, dass sowohl der Staat als Arbeitgeber als auch die Konzeption und Steuerung der Schweizer Arbeitsmarktpolitik eine spezifische Geschlechterordnung schaffen. Diese Ordnung hat sich nicht zuletzt durch die steigende Frauenerwerbsquote und durch die gesetzliche Verankerung der beruflichen Gleichstellung durch das GIG gewandelt, und es konnten in den letzten dreißig Jahren politisch und sozial deutliche Erfolge in der Gleichstellung der Geschlechter erzielt werden. Doch tragen die konservativen Elemente der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik dazu bei, dass Frauen in der Schweiz überwiegend auf Teilzeitbasis berufstätig sind, in schlecht bezahlten Branchen oder Positionen arbeiten und das Gros der Haus- und Pflegearbeit übernehmen. Wie auf der Bundesebene mit dem GIG gab es auch auf der Ebene des im Fokus stehenden Kantons einige Vorstöße, die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben. So wurde die Gleichstellungsarbeit durch den Aktionsplan und durch die Schaffung des Büros für Gleichstellung und Gewaltprävention institutionalisiert. Doch zeigt das Beispiel der ungleichen Repräsentation von Frauen und Männern in den oberen Rängen der kantonalen Verwaltung deutlich, dass die rechtliche Verankerung der Gleichstellungsziele nach wie vor schwach ist. Zudem drohen keine Sanktionen, sollten die Gleichstellungsziele von den Behörden nicht erreicht werden, und es entsteht der Eindruck, dass einige der kantonalen Behörden bislang kaum Notiz von den kantonalen Gleichstellungsbemühungen und den konkreten Maßnahmen genommen haben. Denn ein weiterer Punkt der Weisung REgal schreibt vor, dass in der Kommunikation der öffentlichen Verwaltung eine geschlechtergerechte und inklusive Sprache angewandt werden soll (REgal Art. 4, Abs. 3). Mit Blick in das kantonale Arbeitslosenversicherungsgesetz fällt jedoch auf, dass auch diese Maßnahme nicht umgesetzt worden ist. Denn in den Gesetzestexten wird immer noch die masku-

line Form, etwa »der Versicherte« und »der Arbeitslose«, verwendet. Und auch im kantonalen Personalgesetz wird die geschlechtergerechte Sprache nicht durchgängig eingesetzt; beispielsweise ist ausschließlich von »dem Chef« und nicht etwa »der Chefin und/oder dem Chef« die Rede.¹⁰

Auch mit Blick auf die Gesetzgebung auf Bundesebene zeigt sich in der Auseinandersetzung mit der geschlechtergerechten und inklusiven Sprache ein ähnliches Bild. Zwar wurde in einer Weisung des Bundes (AVIG-Praxis ALE) unter »Sonderthemen« in einem Abschnitt zu »Gender Mainstreaming« (GM) aufgeführt, dass die »Verwaltung und Durchführungsstellen zu Genderfragen sensibilisiert und zu diskriminierungsfreiem Verhalten in Wort und Tat angehalten werden« (AVIG-Praxis ALE E108); auch im Vollzug soll auf eine geschlechtergerechte Sprache geachtet werden (AVIG-Praxis ALE E 109). Jedoch wurden diese Ziele vom Bund bislang nur halbherzig umgesetzt. Und so ist es dann auch wenig überraschend, dass überwiegend weder in den SECO-Studien noch in den für den Vollzug relevanten Dokumenten, Merkblättern und auch im zweiten Handbuch »AVIG-Praxis AMM« keine geschlechtergerechte Sprache zur Anwendung kommt und mehrheitlich auf das generische Maskulinum zurückgegriffen wird. Das im Handbuch zum AVIG skizzierte Gender Mainstreaming wird also bereits auf der Makroebene nicht implementiert. Im zweiten Praxishandbuch »AVIG-Praxis AMM« wird der niedrige Stellenwert einer geschlechtersensiblen Sprache durch folgenden Hinweis explizit gemacht: »Zur besseren Lesbarkeit werden im nachfolgenden Text Personenbezeichnungen vorwiegend in der männlichen Geschlechtsform verwendet. Es versteht sich von selbst, dass die männliche Form die weibliche impliziert.«

Die Behandlung von Geschlecht als Rand- bzw. Sonderthema im AVIG verdeutlicht die geringe Wirksamkeit dieser Form der Governance von Geschlechterregimen deutlich. Gender Mainstreaming scheint zwar als Konzept in der Bundes- wie auch in der Kantonsverwaltung auf der Gesetzesebene angekommen zu sein, jedoch findet es mehr auf dem Papier als im organisationalen Handeln statt. Ein Bericht des SECO (2006b) zur Diskriminierung im Bereich der Arbeitslosenversicherung bestätigt diesen Eindruck. Er zeigt, dass zwar 21 Kantonen und den jeweiligen Vollzugsstellen die in der AVIG-Praxis ALE angeführte Weisung »Gender Mainstreaming im Vollzug« bekannt ist, doch lediglich in vier Kantonen werden die offiziellen Dokumente auf geschlechtsneutrale Formulierungen kontrolliert, nur in drei Kantonen

10 *Nachtrag:* Im März 2021 wurde von der Kantonsregierung ein Gesetz zur Einführung einer geschlechtergerechten und inklusiven Sprache in allen kantonalen Gesetztestexten verabschiedet. Auf Bundesebene sind die Bundesbehörden mittlerweile verpflichtet, auf geschlechtergerechte Formulierungen zu achten. Hierzu wird auch ein Leitfaden in allen Landessprachen zur Verfügung gestellt (<https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/dokumentation/sprachen/hilfsmittel-textredaktion/leitfaden-zum-geschlechtergerechten-formulieren.html>, Stand 04.08.2024).

werden regelmäßige Informationen zum Thema bereitgestellt und gerade einmal fünf Kantonsverwaltungen bieten Weiterbildungen im Bereich des Gender Mainstreaming an. In zwölf Kantonen wurden keinerlei Anstrengungen unternommen, das Thema zu vertiefen.

Die neoliberale Umstrukturierung der öffentlichen Arbeitsvermittlung gründet jedoch nicht nur in einer spezifischen, hierarchischen Geschlechterordnung, sondern schafft auch eine bestimmte Grundstimmung – ein neoliberales Affektregime – der Verunsicherung und Angst, welches auch im Untersuchungsfeld und der Organisation der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz deutlich wird. Dieses Affektregime lässt, so zumindest der Erwartungshorizont, die öffentlich Bediensteten zu Unternehmer_innen ihrer selbst werden, die es verstehen, ihre affektiven Fähigkeiten gezielt zur kreativen Anpassung an die (sich stetig wandelnden) Markterfordernisse einzusetzen und mit den zunehmend unsicheren Beschäftigungsverhältnissen umzugehen.

Im weiteren Verlauf meiner Analyse möchte ich jedoch nicht die Relevanz von Gefühlen in staatlich-bürokratischen Organisationen per se untersuchen, sondern herausfinden, inwiefern und mittels welcher Strategien das RAV als wettbewerbs- und konkurrenzgeleitete Organisation auf die Affekte seiner Beschäftigten einwirkt und gewisse Affekte gezielt für den Organisationserfolg zu mobilisieren versucht. Die affektive Arbeit der Verwaltungsangestellten wird so zum Modus ihrer Subjektkonstitution und damit zu einer wichtigen Machttechnik im RAV. Denn wie ich bereits zeigen konnte, zeigt sich weder die politische noch die bürokratische Realität emotions- oder geschlechtslos. Vielmehr wird bereits zu diesem Zeitpunkt der Analyse deutlich, dass sowohl Emotionalität als auch Geschlecht als politische Strukturkategorien sowie als Ressourcen betrachtet werden müssen. Daher sind sie zentrale Aspekte, welche die theoretischen Orientierungspunkte für die Analyse der organisatorischen Mesoebene und die Betrachtung der mikrosozialen Interaktionsebene bilden.

8.3 Ebene 2: Ordnung

Bevor ich mich der Komplexität des Phänomens wirkungsorientierter Verwaltungsführung und der Aktivierung in den sozialen Praktiken der RAV-Berater_innen zuwende, bedarf es einer systematischen Betrachtung der Gegenstandsebene der (institutionellen) Organisation dieser Praktiken (»Ebene 2«). Mit dem Ziel, deutlich zu machen, welche spezifischen Modalitäten der Macht im untersuchten RAV wirken und anhand welcher konkreten Strategien das RAV versucht, auf die subjektiven Dispositionen der RAV-Berater_innen einschließlich ihrer affektiven Dispositionen zuzugreifen, wende ich mich im folgenden Analyseschritt den Regierungstechniken des RAV zu. Organisationen wie das RAV betrachte ich als »Oszillations-

punkte der gesellschaftlichen Machtverhältnisse [...]. In ihnen manifestieren sich sowohl sehr direkte, aufdringliche Macht- und Kontrollpraktiken, wie Disziplinarmacht oder Pastoralmacht [...], als auch die raffinierteren, undurchsichtig erscheinenden Subjektivierungsprozesse« (Lehmann/Rybnikova 2014: 211–212).

Als Einstieg in diese Analyseebene werde ich vor dem Hintergrund der Foucault'schen Analysen zu den Funktionen und Zielen von Raumproduktionen und deren Machtwirkungen mit der Darstellung der räumlichen Ordnung der von mir untersuchten kantonalen Arbeitsvermittlung und der darin untergebrachten Organisationseinheiten beginnen. Auf Basis meiner Feldnotizen, Fotos und online verfügbarer Abbildungen des RAV erkunde ich sowohl die konkrete bauliche Materialität des RAV als auch die Machteffekte, die sich in dieser Architektur entfalten. Ich arbeite auf den folgenden Seiten also die Technologien des Raumes des von mir untersuchten RAV heraus und werde zeigen, wie durch die Raumstruktur Hierarchien geschaffen werden, wie durch Zugangsregelungen, die Zuordnung von Bereichen zu bestimmten Personengruppen oder auch durch Leitsysteme Machtverhältnisse sichtbar werden und welche Gebrauchsweisen des Raums im RAV für welche Personen vorgesehen sind. Darüber hinaus setzen sich in den Räumlichkeiten und in der Raumordnung des RAV auch bestimmte Affekte »fest«. Auf der Grundlage der von den Personalberater_innen geäußerten Bemerkungen zu ihren Büros oder anderen Teilen des RAV wie auch vermittels einer Reflexion meiner Forschungspraxis und meines eigenen Affiziertseins werde ich die Raumstruktur des RAV unter anderem auf seine Affektlage hin untersuchen und herausarbeiten, wie das RAV als Raum affektiv-atmosphärisch aufgeladen ist.

Ebenso werde ich auf dieser Analyseebene darstellen, wie im RAV nebst diversen Disziplinartechnologien auch andere, etwa kontrollgesellschaftliche Formen der Macht, wie sie Gilles Deleuze (1993) beschrieben hat, wirken. Diese Machttechniken wirken weniger durch Sichtbarkeitsregime und Überwachung, Separation und Individualisierung, sondern durch Modalitäten der Zusammenarbeit, etwa durch Projekt- und Teamarbeit, flache Hierarchien oder Evaluation und Qualitätsmanagement (QM) als konstitutives Element einer leistungsorientierten Kultur des Unternehmens.

Im letzten Teil dieses Auswertungsschrittes reflektiere ich in Bezug auf meine relationale und affekttheoretische Analyseperspektive, wie Performanz- und Leistungskriterien oder auch die Organisationsform der Teamarbeit sich auf das Affizierungsvermögen der Personalberater_innen beziehen und diese zur steten Selbstoptimierung, Selbstwirksamkeit und Leistungssteigerung anhalten. Ich möchte herausarbeiten, welche Emotionen und Affekte im RAV aus einer strategischen Managementperspektive als »gut« und förderungswürdig und welche Gefühle als störend gelten und besser transformiert werden. Ich werde zeigen, wie die Personalberater_innen, ähnlich wie die erwerbslosen »Kandidat_innen«, ihre Leistungsfähigkeit im Rahmen von New Public Management permanent unter Beweis

stellen müssen und von der Organisation zur fortlaufenden und mitunter kreativen Marktanpassung und Selbstoptimierung angehalten werden. Überdies möchte ich, Sauer's Konzept der »Gefühlspolitik als Geschlechterpolitik« (Sauer 1997: 11) folgend, in diesem Zusammenhang klären, wie genau organisationsinterne Veränderungsprozesse, etwa die Aufhebung der branchenspezifischen Spezialisierung der Personalberater_innen oder die Einführung flexibilisierter Arbeitsverhältnisse und Teamstrukturen, tradierte Geschlechterverhältnisse und die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im RAV selbst herausfordern. Oder in Anlehnung an Foucault gesprochen: Ich frage nach der immanenten, affektiven Widerständigkeit, die sich in und zwischen den Maßnahmen und Strukturen des RAV entfaltet.

8.3.1 Die Räumlichkeit von Macht: Transparenz und Kontrolle der Bewegungen als Imperativ

Wie bereits erwähnt, teilt sich das RAV in unterschiedliche Organisationseinheiten auf, wobei die Unterteilung der Beratungsbereiche in RAV 1 bis RAV 4 ein Überbleibsel der vormals über das Kantonsgebiet verteilten RAV-Stellen ist, das zumindest im Zeitraum meiner Untersuchung noch beibehalten worden ist.

Abbildung 2: Außenansicht Gebäudekomplex



Foto: eigene Aufnahme

Abbildung 3: Installation »In the sandalwood forest there are no ordinary trees« (2015) von Mai-Thu Perret, vom hinteren Außenbereich des Gebäudes betrachtet



Foto: © Ralph Feiner

Abbildung 4: Installation »In the sandalwood forest there are no ordinary trees« (2015) von Mai-Thu Perret, vom hinteren Außenbereich des Gebäudes betrachtet

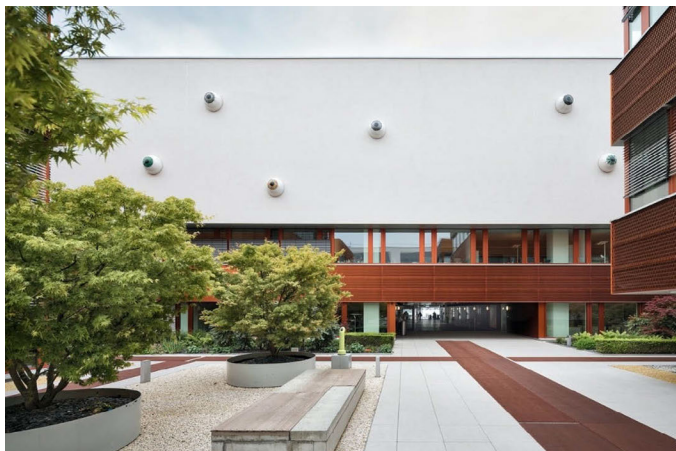


Foto: © Ralph Feiner

Abbildung 5: Installation »In the sandalwood forest there are no ordinary trees« (2015) von Mai-Thu Perret, von einem Büro im RAV betrachtet



Foto: © Ralph Feiner

Das kantonale RAV liegt zentral hinter dem Bahnhof und wurde in eine der Schweizer Post zugehörige Anlage integriert. Ein großes Verteilerzentrum der Post und eine Postfiliale sind in anderen Bereichen des Gebäudekomplexes untergebracht. Ebenso befinden sich zwei Arbeitslosenkassen und eine vom Kanton finanzierte Einrichtung der Sozialhilfe am selben Standort. Die Sozialhilfestelle und das RAV betritt man durch dieselbe Eingangstür. Der der Straße zugewandte Teil des Gebäudes wirkt mit seiner brutalistischen, ganz in Beton gehaltenen Architektur eher wie eine abgeschottete Festung als ein modernes Dienstleistungsunternehmen. Der Haupteingang des RAV ist von unten sowie von der Straße aus nicht zu sehen, denn dieser befindet sich etwas weiter hinten auf der oberen Ebene der Anlage.

Einmal auf der Ebene des Haupteingangs angekommen, lösen Glas und Metall den Beton als zentrale Baustoffe ab und der Gebäudekomplex fächert sich nach hinten hin in mehrere Flügel auf. Zwischen den einzelnen Flügeln wurden Holzleisten verlegt, einzelne Sträucher gepflanzt und kleine Grasflächen angelegt. Insgesamt wirkt die gesamte Anlage vom hinteren Teil der Anlage aus gesehen weniger monolithisch und verschlossen, während die Begrünung zu einer weniger sterilen Atmosphäre beiträgt (s. Bild 3 und 4).

Das RAV nimmt in diesem modernen, mit viel Glas versehenen Gebäudekomplex den größten Teil der Bürofläche ein und erstreckt sich über mehrere Gebäudeeinheiten. Im hinteren Teil der Anlage befindet sich ein Restaurant (Mensa) der Post, welches öffentlich zugänglich ist und auch von den RAV-Angestellten genutzt werden kann. Vom zentralen Eingangsbereich erstrecken sich die weiteren Teile der Arbeitsvermittlung wie aufgefächerte Finger über die Anlage. Die Fassade besteht aus Glasfronten und roten Metallpanelen. Die sonst eher dezent gehaltene Gestaltung der Anlage wird durch eine Kunstinstallation, welche sich über eine gesamte Seite des Gebäudes zieht, unterbrochen. Insgesamt 14 überdimensionierte Augäpfel wurden 2015 als künstlerische Intervention im öffentlichen Raum in Zusammenarbeit mit der Post an den Wänden angebracht.

Auf den Bildern 2, 3 und 4 wird deutlich, dass der Blick dieser Augen direkt in die Büros der RAV-Berater_innen gerichtet ist. Besonders gut sichtbar ist das in Bild 5, welches die Aussicht aus einem Berater_innenbüro zeigt. Da die Blickrichtung der Augäpfel zum Teil direkt in die Büros der Berater_innen fällt und deren starrer Blick auch vom Innern der Büros gesehen wird, kann es gut sein, dass auch die Berater_innen sich von den Augen beobachtet fühlen.

Die meisten der Berater_innen, deren Bürofenster in Richtung der Kunstinstallation zeigt, äußerten mir gegenüber ihr Unbehagen bezüglich der auf sie gerichteten Augäpfel. Katja (PB Nr. 2), eine Beraterin, die schon seit längerer Zeit als Personalberaterin beim RAV tätig ist, thematisiert das Gebäude und die Kunstinstallation und macht die Probleme, die sie damit verbindet, deutlich:

»Wenn Sie sich die Struktur des Gebäudes anschauen, diese lädt nicht wirklich zum Austausch ein. Wir sind in diesen schmalen Gängen (...) /euh/, wir haben, haben nicht wirklich, Kontakt zu den anderen. Naja, oft sind wir im Gespräch. Also es stimmt schon, manchmal verbringen wir einen ganzen Tag und begegnen nur sehr wenigen Kollegen. Weil nur schon die Zeit bis man sie gefunden hat. Zum Glück sieht man sie [am Büro] vorbeigehen. Und das kommt noch hinzu: Wir sind ausgestellt wie im Schaufenster. Das ist nicht sehr angenehm. Von hinten, von vorne (...) Die Deko, ich weiß nicht, ob Sie sie gesehen haben, diese 17 Augenpaare.« (PB Interview Nr. 2)

Katja fühlt sich in ihrem Büro und damit auch in ihrer Arbeit ausgestellt wie im Schaufenster. Die Augen verstärken bei ihr das Gefühl, unter steter Beobachtung zu stehen, und damit ihr Unbehagen. Andererseits hat nach Katjas Meinung die Fenserscheibe in der Bürotür den Vorteil, ihre Kolleg_innen zu sehen, die sie sonst kaum sehen würde. Denn Katja erzählt, dass sie sich an manchen Tagen gar nicht mit ihren Kolleg_innen austauscht und dass auch die Gebäudestruktur nicht zu einer besseren Vernetzung beiträgt. Durch diese Vereinzelung sieht Katja auch eine Hoffnung enttäuscht, die sie vor dem Umzug gehegt hatte: Sie hatte gehofft, dass durch die Zusammenlegung der RAV an einem zentralen Standpunkt mehr Austausch zwischen den Kolleg_innen stattfindet. Doch seien die RAV nun in einer Struktur untergebracht, die jeglicher Begegnung entgegenstehe. Auch Claire (PB Nr. 12) erläutert im Interview die negativen Aspekte des neuen RAV-Standorts:

»Ja, wir haben keine, also wie soll ich sagen, das ist überhaupt kein günstiges Gebäude für eine gute Atmosphäre, oder für gute Kontakte zu den Klienten, gute Kontakte zu den Kollegen et cetera zu haben. Wie sind derart brrrbrrrr (PB macht ein Geräusch, als ob sie erdrückt wird). /I: Mhm/[...] Nichts ist unternommen worden, dass es ein bisschen freundlicher wird.« (PB Interview Nr. 12)

Generell zieht sich die gläserne und daher einsehbare Architektur durch den gesamten Gebäudetrakt; auch im Innern des Gebäudes dominiert Glas als Baustoff. Der offizielle Zugang zur Arbeitsvermittlung befindet sich für die Erwerbslosen im vorderen Teil der Anlage. Durch eine gläserne Drehtür gelangen sie erst in einen kleinen Zwischenraum, in welchem sich die kantonale Sozialhilfe befindet, und danach in die große Anmeldehalle des RAV (Bild 6). In dieser befinden sich die einzelnen Anmeldeschalter, ein visuell abgetrennter Bereich für die eigentliche Durchführung der Anmeldung (Bild 6: Holzkonstruktion im Raum, von den Berater_innen »Chalet« genannt), einige Computerstationen und Sitzmöglichkeiten sowie ein abgetrennter Raum, in welchem Informationsvideos, die die Erwerbslosen etwa auf die Anmeldung beim RAV vorbereiten und sie bei den administrativen Schritten unterstützen sollen, während der Öffnungszeiten des RAV in Dauerschleife laufen.

Abbildung 6: Anmeldehalle kantonales RAV



Foto: © Jean-Patrick di Silvestro

Im oberen Teil der Anmeldehalle (Bild 6: oberer Bildteil mittig) erstrecken sich wie eine alles überblickende »Kommando- und Kontrollzentrale« ein Besprechungsraum der RAV-Leitung. Diese scheint das Geschehen in der Anmeldehalle zu überblicken, ist selbst jedoch durch die Wände aus Milchglas vor äußeren Blicken geschützt.

Auf Bild 6 (links oben) sieht man auch die Fensterseite einiger Büros der RAV-Berater_innen. Diese sind zur Anmeldehalle hin ausgerichtet und befinden sich im oberen Bereich. Anstelle eines Fensters nach draußen blicken auch diese Büros direkt in die Anmeldehalle und es fällt kein natürliches Licht in diese Räume.

Das RAV betreten können die RAV-Mitarbeiter_innen über einen eigenen Eingang. Dieser befindet sich auf der Vorderseite des Gebäudes und führt ans Ende der Anmeldehalle und somit nach nur wenigen Schritten zum Bürotrakt und den eigentlichen Beratungsbereichen. Durch diese getrennten Eingangsbereiche findet bereits vor Betreten des RAV eine räumliche Trennung zwischen den RAV-zugehörigen Bediensteten und den Arbeitsuchenden statt. Anders als der offizielle Eingang lässt sich dieser »Personaleingang« auch unabhängig von den RAV-Öffnungszeiten öffnen. Die Bediensteten haben bereits vor der Tür andere Rechte als die Versicherten. Sie können direkt zu ihren Büros und müssen nicht unter den Blicken aller Anwesenden die Anmeldehalle durchqueren, haben Tag und Nacht Zutritt zum RAV und bleiben vor der Tür in ihren Rauchpausen »unter sich«.

Im hinteren Teil der Anmeldehalle und bevor man zu den einzelnen Organisationseinheiten gelangt, wurde am Boden ein farbcodiertes Leitsystem angebracht, welches die Erwerbslosen nach der Anmeldung zu den einzelnen Organisationseinheiten (RAV 1 bis RAV 4) und den entsprechenden Warteräumen im hinteren Teil des Gebäudes führen soll. Die Wartebereiche, zu welchen die Erwerbslosen nach ihrer Anmeldung geschickt werden, sind diesen Bürogängen vorgelagert. Die Erwerbslosen müssen also warten, bis der_die Personalberater_in sie persönlich zum Termin abholt und ins Büro führt. Am Ende des Gesprächs begleiten die Berater_innen die Erwerbslosen auch wieder hinaus. Die Wartebereiche sind alle fensterlos, primär in Schwarz gehalten und karg. An der Wand entlang verlaufen Sitzreihen aus Metallstühlen, und auf einem Bildschirm werden Informationsvideos zu den Abläufen beim RAV und einzelnen arbeitsmarktlichen Maßnahmen gezeigt. Künstliche Pflanzen sind das einzige Dekorelement in den Warteräumen.

Wie bereits beschrieben, befindet sich der Bürobereich der Berater_innen hinter der Anmeldehalle. Betreten werden können die Büroetagen nur durch eine massive, elektronisch gesicherte Tür. Etwa zehn Büros liegen jeweils hinter einer solchen Sicherheitstür. Diese sind alle durch einen gemeinsamen Flur miteinander verbunden. Jeder Organisationseinheit (RAV 1, 2, 3, 4) ist zudem ein Postraum sowie ein Drucker- und Kopierraum zugeordnet. Zusätzlich wurde für das Personal auf jeder Etage eine ›Kaffeeküche‹ eingerichtet. Zu diesem Zweck wurde ein fensterloser Raum mit einem Getränke- und einem Kaffeeautomaten ausgestattet, eine Kochnische und eine Mikrowelle eingebaut und ein paar Sitzmöglichkeiten wurden bereitgestellt.

Die einzelnen Etagen sind sowohl durch Fahrstühle als auch durch Treppenhäuser miteinander verbunden. Der Zugang zu den Treppenhäusern ist jedoch beschränkt und nur mit einer Chipkarte als elektronischem Türöffner möglich. Dasselbe gilt für alle anderen Bereiche des RAV wie etwa für die Personalverwaltung, den IT-Bereich oder die von der Anmeldehalle her sichtbare Abteilung des zentralen RAV-Managements. Die Stellensuchenden werden also mit den Fahrstühlen zum jeweiligen Warteraum ›geschickt‹ und haben keinen Zugang zum Treppenhaus.

Die Gebäudestruktur ist insgesamt sehr verschachtelt und komplex und die unterschiedlichen Zugangsberechtigungen verwirren zusätzlich – ein Umstand, der auch im Interview mit Andrea (PB Nr. 1) zur Sprache kommt. Sie erzählt mir, dass

»[d]ie Mehrheit der Leute, die herkommen, sagen: Wie kalt es bei Ihnen ist, das ist ein Labyrinth bei Ihnen. Geben die Ihnen nicht die Mittel, um Möbel zu kaufen (PB lacht)?«

Diese kurze Schilderung zeigt nicht nur, wie verwirrend das Gebäude mit seinen vielen Gängen, Bereichen und Zugangsregeln auch für die beim RAV gemeldeten Erwerbslosen ist, sondern die Aussage, dass das Gebäude und die spartanische Einrichtung der Büros der Berater_innen und der Warteräume ›kalt‹ wirken, gibt wei-

tere Hinweise auf die Affektivität dieser Raumordnung. Wie zuvor schon Katja (Interview Nr. 2) erzählt mir auch Andrea (Interview Nr. 1), dass sie sich, wie viele ihrer Kolleg_innen, über die Zusammenlegung der RAV gefreut hatte:

Andrea: »Ich glaube, dass viele Leute sehr zufrieden waren und sich gesagt haben, ›Bah, ich werde jetzt meine Kolleginnen wiedertreffen, die zuvor in einer anderen Agentur [RAV] waren, und jetzt werden wir alle unter demselben Dach sein.‹ Und kurz haben wir uns sogar gedacht: ›Ah endlich können wir uns sehen, wir werden uns austauschen können, das wird einfach genial sein!‹« (PB Interview Nr. 1)

Doch stellte sich nach dem Umzug heraus, dass es entgegen den Erwartungen bzw. Hoffnungen der Berater_innen nicht zu einem stärkeren Austausch unter ihnen gekommen ist. Andrea zufolge lässt sich dies zumindest teilweise auf die Gebäudestruktur zurückführen. Denn bereits vor dem Umzug konnten die RAV-Mitarbeiter_innen ein Modell des neuen Standorts anschauen, welches in einem der RAV ausgestellt war:

Andrea: »Da habe ich mir gesagt: ›Ich gehe dieses Modell anschauen.‹ Und als ich das Modell gesehen habe, (...) ganz ehrlich, da habe ich zu mir gesagt: Das ist eine Konstruktion, die dafür gemacht ist, dass wir die Arbeitsuchenden unter Druck setzen.« (Interview PB 1)

Interviewerin: »Können Sie das etwas ausführen?«

Andrea: »Also, das Gebäude ist so (Andrea zeichnet mit den Fingern einen Plan auf den Tisch). Da hat es die breiten Gänge, und dann sind da die Flügel, vier, glaube ich. Und das Ganze zieht sich über vier Etagen. Hier sind die Büros. Boum, boum, boum. Also warum lasse ich die Fensterläden herunter? Na ja, weil ich ein Problem damit habe. Weil wenn man sich die Lage meines Büros anschaut, ich halte es nicht aus, dass jemand von oben oder von unten mich beobachten kann. Das ist mein Problem (PB lacht). Zwischen jedem Flügel hat es am Boden etwas Begrünung. Als ich das Modell gesehen habe, sagte ich zu mir: Wir werden alle in unserer kleinen Zelle sein. Und zu Beginn haben alle nur von ihrer ›kleinen Zelle‹ gesprochen.« (Interview PB1)

Andrea geht in ihrer negativen Beurteilung des Gebäudes also noch weiter als etwa Katja. Sie erläutert, dass das Gebäude und die Anordnung der Büros nicht nur dem erhofften Austausch zwischen den RAV-Berater_innen entgegensteht, sondern sich auch negativ auf die Erwerbslosen auswirkt. Zudem verweist sie darauf, dass sie sich gestört davon fühlt, dass alle in ihr Büro schauen und sie beobachten können, und sie bemüht bei ihrer Beschreibung auch das Beispiel der Gefängnisarchitektur mit kleinen Zellen und ständiger Beobachtung. Da es laut interner Vorschrift jedoch verboten ist, einen Sichtschutz am Fenster anzubringen, behilft sich Andrea

damit, dass sie als Sichtschutz die Außenjalousien herunterlässt und auch tagsüber mit künstlichem Licht in ihrem Büro arbeitet.

Abbildung 7: Ansicht eines RAV-«Flügels» mit dem Büro von Andrea und den heruntergelassenen Jalousien



Foto: eigene Aufnahme

Denn im Gegensatz zu dieser verwinkelten und schwer durchschaubaren Anordnung der einzelnen Bereiche des RAV wirken die Büros der Personalberater_innen geradlinig und transparent. Jeder_jede Berater_in hat ein eigenes Büro. Alle Büros besitzen dieselbe Grundausstattung an Büromöbeln und Inventar und sind in gedeckten Farben gehalten. In die einzelnen Bürotüren wurde eine Glasscheibe eingelassen, so dass man auch bei verschlossener Türe sehen kann, was im Büro passiert. Bodentiefe Fenster an der Außenseite der Büros lassen viel Licht in die Büroräume, machen das Geschehen in den Büros jedoch auch für jeden und jede, die daran vorbeigeht, sichtbar. Wie die Außenfenster muss auch das Fenster in der Türe frei bleiben. Die Lampen in den Büros werden durch ein intelligentes System gesteuert, reagieren auf Bewegung und passen sich den Umgebungsbedingungen an. Insbesondere wenn es draußen noch bzw. abends bereits dunkel ist, zeigt dieses Beleuchtungssystem, in welchen Räumen und Büros es noch Aktivität gibt und welche Mitarbeiter_innen nicht mehr in ihren Büros sind.

Das RAV als Disziplinar- und Kontrollraum geht mit seiner Architektur der Parzellierung mit Foucault gesprochen

»gegen die ungewisse Verteilung, gegen das unkontrollierte Verschwinden von Individuen, gegen ihr diffuses Herumschweifen, gegen ihre unnütze und gefährliche Anhäufung (vor). [...] Es geht darum, die Anwesenheiten festzusetzen und festzustellen, zu wissen, wo und wie man die Individuen finden kann: die nützlichen Informationskanäle zu installieren und die anderen zu unterbrechen« (Foucault 1994a: 183–184).

Die Architektur und Raumordnung des RAV sowie die weiteren Kontrolltechniken verhindern, dass sich die Berater_innen im RAV frei von jedweder Beobachtung treffen bzw. versammeln können: Die Büros sind von mehreren Seiten einsehbar, die Gänge der Einheiten stark frequentiert und schmal, die Kaffeeküche ist dunkel und karg und der einzige Raum, welcher frei zugänglich ist und von den RAV-Berater_innen als Versammlungsraum genutzt wird, befindet sich im Erdgeschoss, hat einen zentralen Eingang und kann nur nach dem Durchqueren der Anmeldehalle betreten werden.

Zudem hinterlassen die RAV-Mitarbeiter_innen durch die Nutzung ihrer elektronischen Türöffner »Spuren« ihrer Bewegungen im RAV, wodurch ihr Arbeitsbeginn, ihre Arbeitspausen und auch das Arbeitsende elektronisch überwacht werden können. Im System der elektronischen Türöffner und in der bewegungsgesteuerten Lichtanlage verbinden sich also die Arbeitszeitkontrolle mit einer Zugangs- und Bewegungskontrolle. Dies macht deutlich, dass im untersuchten RAV auch kontrollgesellschaftliche Mechanismen der Macht feststellbar sind (Deleuze 1993). Diese wirken nicht mehr über die Einschließung der Individuen, sondern über die Kontrolle und die Lenkung ihrer Bewegungen. Durch die Übertragung unterschiedlicher Zugangsberechtigungen auf die Chip-Karten regulieren diese Machtformen auch die Bewegungen der Mitarbeiter_innen im RAV. Die elektronischen Chipkarten speichern also nicht nur die Anwesenheitszeiten der Bediensteten, sondern geben auch Auskunft darüber, wo sie sich wie lange und mit wem im Gebäude aufgehalten haben. Überdies sind die Mitarbeiter_innen mit unterschiedlichen Zugangsberechtigungen ausgestattet, d.h. je nach Mitarbeiter_innen-Status können sie gewisse Bereiche im RAV selbständig betreten, andere wiederum nicht. Wie zuvor schon bei den Techniken des NPM wird somit auch die Raumordnung für ein »Regieren aus Distanz« (Rose 1996: 157; Übers. M. G.) genutzt – eine Regierungstechnik, die auch auf mich als Forscherin wirkte. Denn auch ich konnte mich nicht frei im RAV bewegen und musste mich während meiner Feldaufenthalte entweder jeden Morgen anmelden oder jemanden bitten, mir die Türe aufzusperren bzw. mich am Empfang oder in den Wartebereichen der Erwerbslosen abzuholen. Eine Schlüsselkarte wurde mir erst während meiner zweiten Datenerhebungsphase und auch nur nach mehrmaligem Nachfragen und mit Zustimmung des RAV-Leiters ausgehändigt. Ich wurde als Forscherin somit immer wieder »auf meinen Platz« verwiesen, und den Verantwortlichen des RAV schien es ein Anliegen zu sein, zu wissen, wo ich mich zu

welchem Zeitpunkt im RAV aufhalte. Der Zugang zu hinteren Backoffice- und Support-Bereichen oder auch zum »Managementtrakt« blieb mir gänzlich verwehrt.

Das Beispiel von Andrea zeigt jedoch, dass die Berater_innen dieser steten Kontrolle und Beobachtung nicht machtlos ausgesetzt sind. Denn die Beraterin hat im Verdecken des Bürofensters durch die Außenjalousien einen Weg gefunden, die Vorschriften zu befolgen, sich jedoch trotzdem den (beobachtenden) Blicken von außen zu entziehen, und sie fordert durch ihre kreative Auslegung der Vorschriften das Sichtbarkeitsregime des RAV heraus.

An den räumlichen Strukturen des RAV lassen sich somit gouvernementale Techniken der Menschenführung ablesen, die die Berater_innen »sanft« führen, ihre Bewegungen strukturieren, sie zu gewissen Handlungen anleiten und andere zu unterbinden versuchen. Die räumlichen Techniken des Regierens aus der Distanz sind zentral für das gouvernementale Machtfeld des RAV und damit für die erwünschte Selbstführung der RAV-Mitarbeiter_innen. Fast schon ad absurdum geführt wird die Disziplartechnik der steten Beobachtung mittels der an der Außenfassade des RAV angebrachten überdimensionierten Augäpfel, die direkt auf einige Arbeitsplätze der Personalberater_innen gerichtet sind.

Die Ordnung des Raumes verbindet sich so mit der Ordnung der Subjektivität der Bediensteten. Doch ist die gläserne Architektur bei weitem nicht das einzige Instrument, welches die Berater_innen zu kontrollieren und zu steuern versucht. Wie ich im nächsten Abschnitt darstellen werde, sind die Berater_innen im Rahmen des *management by objectives* auch in ein mehrteiliges System der elektronischen Leistungskontrolle und Beurteilung eingebunden. Diese EDV-basierte Kontrolle ergänzt die architektonischen Beobachtungs- und Überwachungsmöglichkeiten des RAV.

8.3.2 Evaluation und Qualitätsmanagement als Regierungstechnik:

»Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein«

Stark ausgeprägt ist im untersuchten RAV eine ergebnisorientierte Leistungspolitik, z. B. in Form von Zielvereinbarungen, dem Abbau von Hierarchiestufen und dem Einsatz von offenen und flexiblen Arbeitsformen wie z. B. Gruppen- oder Projektarbeit, die die Selbstorganisation der Berater_innen fördern sollen. Die Arbeit der RAV-Berater_innen wird auf Basis nationaler und kantonaler Wirkungsindikatoren regelmäßig beurteilt, und auch individuelle Leistungsziele werden im Rahmen von Teamsitzungen und wiederkehrenden Mitarbeiter_innengesprächen mit den Vorgesetzten kontrolliert, besprochen und angepasst. Die kantonalen Amtsstellen müssen also trotz Dezentralisierung und großer Autonomie in der Umsetzung von Maßnahmen und Programmen die gesetzlich vorgeschriebenen Ziel- und Budgetgrößen nach »unten« weiterreichen.

Auf kantonaler Ebene sieht das Arbeitslosengesetz *Loi en matière de chômage* (LMC) im Kapitel 1 unter dem Artikel 6b sogenannte »Meilensteine« vor, denen die Personalberater_innen bei der Planung der Beratungsgespräche nachkommen müssen und die auch mit entsprechenden Codes in den Gesprächsprotokollen schriftlich festzuhalten sind. Dazu gehört, dass innerhalb eines Monats nach der Anmeldung beim RAV eine Lagebeurteilung der aktuellen Situation der stellensuchenden Person vorgenommen und eine individuelle Wiedereingliederungsstrategie erarbeitet werden muss (»Meilenstein Nr. 1«). Spätestens drei Monate nach Anmeldung soll dem_der »Kandidat_in« eine AMM zugewiesen werden (»Meilenstein Nr. 2«). Nach sechs Monaten soll im gemeinsamen Gespräch eine vertiefte Evaluierung der Kompetenzen und Schwierigkeiten bei der Eingliederung vorgenommen werden (»Meilenstein Nr. 3«). Der vierte und letzte Meilenstein betrifft dann den neunten Monat nach der Anmeldung. Spätestens zu diesem Zeitpunkt muss der_die Berater_in mit der stellensuchenden Person ein Praktikum zur beruflichen Fort- bzw. Neuqualifizierung oder eine andere Aktivierungsmaßnahme vereinbaren (»Meilenstein Nr. 4«).

Der Gruppenchef des »RAV 1«, in welchem ich meine erste Erhebungsphase durchgeführt habe, berichtet mir von weiteren, organisationsintern zur Anwendung kommenden Leistungskriterien für die Mitarbeiter_innen, etwa der Anzahl von dem_der Berater_in zugewiesenen Stellen und der im Verhältnis dazu effektiv in Arbeit vermittelten Arbeitslosen oder einem gewissen Durchschnittswert verhängter Sanktionen, den es zu erreichen gilt. Wie der Berater Claude (PB Nr. 11) im Interview erklärt, sind nicht alle diese Zielwerte gleich verpflichtend, trotzdem werden alle zur Beurteilung der Performance der Berater_innen herangezogen bzw. sind diese dazu angehalten, ihre Arbeit nach diesen Leistungswerten auszurichten.

»/Euh/, also es gibt Schemata, also zu befolgende Regeln. Ja also wir haben diese Leistungsziele, die wir erreichen müssen,/euh/, also die sind jetzt nicht obligatorisch, sie sind eher indikativ. Das heißt, dass es einen Mittelwert gibt, welcher basierend auf den Gruppen der Berater gemacht wird, und man muss sich diesem Mittelwert annähern und sollte besser über diesem liegen, wenn man dieses Leistungsziel verbessern will. Also voilà, zum Beispiel die Sanktionen, wir haben keinen bestimmten Zielwert, jedoch gibt es einen Mittelwert, und wenn wir unter diesem Mittelwert liegen, dann werden wir gefragt, warum wir denken, dass wir unterhalb dieses Mittelwerts sind. Das als Beispiel, also es gibt keinen fixen Leistungswert. Man sagt uns nicht, dass wir Sanktionen verhängen müssen, wir haben keine Quote zu erfüllen. Aber man fragt uns, warum wir außerhalb des Durchschnitts sind. [...] Voilà, das ist ein bisschen eine zweideutige Sprache. Das ist ein bisschen so: »Also wir bestimmen keinen Zielwert, Sie haben auch keine Quote zu erfüllen, trotzdem, wenn Sie außerhalb des Mittels sind oder zu weit entfernt vom Mittelwert, dann müssen Sie sich erklären.« (PB Interview Nr. 11)

Ähnlich nimmt auch Lukas (PB Nr. 10), der schon seit 12 Jahren als Berater beim RAV arbeitet und vor seiner eigenen Arbeitslosigkeit bei einer privaten Personalvermittlung beschäftigt war, die organisationalen Vorgaben wahr:

»Und dann hinsichtlich der internen Vorgaben, und das ist es, was mühsam ist, dass man nie weiß, auf welchem Fuß man tanzen soll. Einmal gehen wir in eine Richtung und dafür gibt es eine Zielvorgabe, und dann sagt man uns wieder: ›Ah nein, eigentlich ist es das.‹ Das ist das, was dann kompliziert zu managen ist.« (PB Interview Nr. 10)

Die Berater_innen müssen sich den wechselnden Leistungsanforderungen anpassen und diese in ihren Arbeitsalltag integrieren. Lukas empfindet diese unsteten Zielausrichtungen als mühsam, doch lässt seine Aussage, dass er nie wisse, auf welchem Fuß er nun tanzen solle, darauf schließen, dass er sich, ähnlich einer Marionette, den Entscheidungen der Vorgesetzten ausgeliefert fühlt.

Im Abstand von jeweils zwei Monaten werden den Personalberater_innen ihre individuellen Leistungswerte vorgelegt. Auf Gruppenebene zusammengefasst wird die Erreichung der Leistungsziele im Rahmen von regelmäßigen Gruppensitzungen mit dem_der direkten Vorgesetzten, dem_der Gruppenchef_in besprochen und die individuellen Ziele werden angepasst. Sollte ein_eine Berater_in wiederholt schlechte Leistungswerte erzielen, wird er oder sie während einiger Wochen verstärkt von ihrem_ihrer Gruppenchef_in in ihrer_seiner Arbeit begleitet. Dies, so erklärt mir der Assistent des Amtschefs, dient dazu, zu identifizieren, warum die Werte ungenügend waren. Diese ›Begleitung‹ durch die Führungskraft soll dabei helfen, geeignete Maßnahmen wie etwa eine Weiterbildung oder auch eine kurzfristige Reduktion der Arbeitsbelastung zu bestimmen. So sollen ›Schwachstellen‹ möglichst früh erkannt und behoben werden. In weiterer Folge werden dann die von der Gruppe erzielten Werte zusammengefasst und zu einem Gesamtwert der jeweiligen Organisationseinheit, also von RAV 1, 2, 3 und 4, aggregiert. Dies ermöglicht einen Leistungsvergleich zwischen den Organisationseinheiten.

Alle zwei Jahre finden individuelle Mitarbeiter_innengespräche statt, in welchen die Gesamtperformance gemeinsam mit dem_der Leiter_in der Organisationseinheit evaluiert wird.

Durch die Zergliederung in voneinander abgegrenzte Ziele werden einige Aspekte der Arbeit der Berater_innen besonders stark betont, während andere Dimensionen, die unter Umständen für ihre Aufgabenerfüllung genauso relevant sind, in den Hintergrund treten. Als Leistung und als Beurteilungskriterium gilt nur das, was herausgehoben und gemessen wird. Die im RAV zur Anwendung kommenden Zielsetzungs- und Beurteilungsverfahren bringen also erst das Objekt hervor, das sie nur zu messen vorgeben. Denn diese Leistungskennzahlen und die Beurteilungsgespräche sind nicht nur manageriale Steuerungsformen, die die Marktbedingungen unmittelbar an den_die einzelne Arbeitnehmer_in

»weiterreichen« und die Konkurrenzverhältnisse zwischen den Bediensteten verschärfen, sondern wie man in Übertragung Foucault'scher Begriffe sagen könnte, auch Technologien des Selbst (Foucault 1993b), die die Fähigkeit der Berater_innen, sich selbst als Produkt zu verstehen, welches es am Unternehmenserfolg auszurichten und zu optimieren gilt, systematisch konditionieren. Der Grundgedanke dieses *management by objectives* (mbo) besteht also in der »Übertragung von Unternehmerfunktionen« (Sauer 2008: 4816) auf die abhängig beschäftigten Personalberater_innen und »ihre[] unmittelbare[] Konfrontation mit dem (äußeren/innerbetrieblichen) Markt« (ebd.). Zudem sind die Zielindikatoren und deren Beurteilungsmaßstab keine statischen Größen, sondern werden fortlaufend von den RAV-Leiter_innen angepasst. So werden die zu erreichenden Leistungswerte bei einer positiv ausfallenden Beurteilung meist weiter nach oben korrigiert.

Andrea: »Ich gebe Ihnen ein absurdes Beispiel. Wie meine anderen Kolleginnen wurde auch ich einmal zur RAV-Leiterin und meinem Gruppenchef gebeten, die mir gesagt haben: »Sie sind in dem Drittel der Berater dieses RAV, welches genug Leute rausbringen [in den Arbeitsmarkt]«. Bah, da war ich natürlich super zufrieden! Es ist ja klar, dass es besser ist, im ersten Drittel zu sein als im letzten. Also war ich zufrieden. Und dann kam gleich der nächste Satz: »Für den kommenden Monat brauchen Sie eine Person mehr.« Da schaue ich sie an: »Also entschuldigen Sie, aber aufgrund welcher Kriterien?« Weil das gut ist. »Ja, ja, aber auf welchen Kriterien basiert das?« Weil das gut ist. /Ähhhh/bah nein, also nicht für mich. Also darauf habe ich gesagt: »Entschuldigen Sie, aber äh ich kann mich nicht engagieren, ich habe keine rationelle Erklärung dafür.« Zudem hätte ich auch gerne, dass mir die Vorgesetzten auch genügend Mittel geben, um dies zu tun. Denn es war genau die Epoche, als wir viel zu viele Dossiers hatten. Und da habe ich zu mir gesagt, dass das doch nicht möglich ist. Wir sind ja nur ein Element des Arbeitsmarkts. [...] Also sehr oft da sind wir in der Situation, dass man uns aufträgt, gewisse Dinge zu tun, aber uns die Mittel dafür nicht gibt.« (PB Interview Nr. 1)

In diesem Gesprächsauszug werden mehrere Aspekte der angestrebten unternehmerischen Steuerung der Berater_innen durch das RAV und ihrer Wahrnehmung durch die Beraterin deutlich: Zum einen zeigt dieses Beispiel, dass das RAV durch die fortlaufende Erhöhung der zu erreichenden Ziele das Selbstunternehmer_innentum der Berater_innen forciert und so auch versucht, die Selbstorganisation der Berater_innen mit steigenden Anforderungen zu verknüpfen. Andrea und einige andere Berater_innen sehen dieses System der individuellen Leistungswerte und der Steuerung über Kennzahlen kritisch. Ihre ablehnende Haltung wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die Vorgesetzten ihr weder eine plausible Erklärung für die Erhöhung der Leistungswerte geben noch ausreichend Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung stellen. Andrea übernimmt die vom RAV angestrebte Effizienz- und Leistungsorientierung also nicht ohne zu widersprechen in ihr Selbstmanagement,

sondern stellt sich gegen diese kontinuierliche und oftmals versteckte Erhöhung der Leistungsanforderungen.

Viele der interviewten Berater_innen, etwa auch Katja (PB Nr. 2), haben diesen Trend zu Leistungsorientierung und Selbstoptimierung jedoch verinnerlicht und normalisiert. Gefragt nach ihrer Wahrnehmung und Beurteilung der Leistungsmessungen im RAV, sagt mir Katja:

Katja: »Weil, das will heißen, dass wenn wir entlang von Resultaten funktionieren, dann kann ich optimieren oder das Resultat senken. Das heißt dann, dass ich meine Arbeit nicht gut mache. Weil wenn das Resultat nicht sehr gut ist, gut dann kann ich, kann ich es verbessern. Hab ich diesen Handlungsraum?/Euh/, (--)denn da ist es wirklich auf dem Niveau der Beurteilung, wo ich ganz genau sehe, worin und vor allem wie. Aber das ist nicht so für mich- (--)Also ich bin nicht jemand, der/ähh/(.) ich bin mehr im Nacheifern als im Wettbewerb zu den anderen.«

Interviewerin: »Mehr?«

Katja: »Mehr. (.) Mehr oder weniger. Mehr Nacheifer als Wetteifer (...). Die Haltung des Nacheifers interessiert mich mehr als der Wettbewerbsgeist; eher gegen mich selbst zu kämpfen als gegen die anderen zu kämpfen.« (PB Interview Nr. 2)

Wie auch die meisten anderen Berater_innen, mit denen ich gesprochen habe, beurteilt Katja die Arbeitskontrolle durch das RAV nicht nur als legitim, sondern als wichtiges Instrument zur Selbsteinschätzung ihrer Arbeitsleistung und als Orientierungshilfe für etwaige Anpassungen ihrer Beratungsstrategie. Das Feedback durch die Leistungsmessung nimmt Katja also zum Anlass einer Selbstreflexion, und es spornt sie zur Verbesserung ihrer Leistung an. Auch Lukas (PB Nr. 10) findet es »ganz normal«, dass es diese quantitativ definierten Wirkungsziele gebe, denn es sei halt mittlerweile wie überall sonst auch. Jedoch kritisiert er, dass die Wirkungswerte der Personalberater_innen für alle in einer Organisationseinheit tätigen Personen einsehbar seien:

Lukas: »Also ja, das letzte Mal war das so, ja, also die Liste/euh/list an alle versendet worden, also mit den Namen. Das hätte so nicht passieren dürfen.«

Interviewerin: »Das war bisher nicht der Fall?«

Lukas: »/Äh/nein. Bis jetzt war das nicht so. [...] Zuvor wurden die Resultate nur zwischen dem Gruppenchef und dem jeweiligen Mitarbeiter geteilt. Jetzt ist es so, dass Tabellen mit den Werten und entsprechenden Namen gemacht werden. Voilà. Also ich empfinde das als störend. Also das, also das, also fundamental stört mich das jetzt nicht wirklich. Aber ich kann mir vorstellen, dass es für einen Mitarbeiter mit schlechten Resultaten. [...] Das

nennt man denn die Strategie des ›Teilens um besser zu herrschen‹. Also ich, also meiner Meinung nach, anstelle dass wir alle am selben Strang ziehen, also da bin ich mir nicht sicher, ob wir so wirklich vorwärts gehen.« (PB Interview Nr. 10)

Die Steuerung über Kennzahlen eröffnet dem RAV die Möglichkeit, das Verhalten seiner Mitarbeiter_innen zu beeinflussen, und kann durchaus als »Regierungstechnologie« im Sinne von Foucault verstanden werden. Denn dadurch, dass sich die Personalberater_innen selbst als kalkulierende Subjekte entwerfen, funktioniert das *management by objectives* als Kontrollinstanz und nimmt auf eine Weise Einfluss auf das Handeln der Berater_innen, »die sie frei, aber dennoch in Übereinstimmung mit den jeweiligen ökonomischen Normen agieren lässt« (Miller 2005: 20). Säumige Mitarbeiter_innen werden durch die Veröffentlichung der Leistungswerte regelrecht vorgeführt. Die Arbeitskontrolle und die Leistungsmessung tragen zur disziplinierenden Subjektivierung der RAV-Berater_innen im Zeichen der unternehmerischen Selbstführung bei.

Katjas Aussage, dass es ihr weniger um ein Wetteifern als um ein Nacheifern und eine kritische Reflexion ihrer Arbeitsleistung geht, verweist auf eine geschlechertypische Komponente in der Aneignung der vom RAV propagierten Leistungsorientierung: Katjas Betonung, dass für sie diese Kennzahlen weniger aufgrund einer Wettbewerbslogik als aus dem Wunsch, sich einem bestimmten Leistungsideal anzunähern, wichtig seien, kennzeichnet ein feminisiertes unternehmerisches Selbst, das nicht aus Rivalität zu ihren Kolleg_innen in die »ernsten Spiele des Wettbewerbs« (Bourdieu 1997: 203) einsteigt, sondern sich an einem persönlichen Leistungsideal orientiert.

Zusätzlich zu diesem systematischen kennzahlenorientierten Leistungsvergleich wird der Arbeitsalltag der Berater_innen durch eine Fülle von organisatorischen Richtlinien strukturiert. So folgen etwa die Beratungsgespräche einem vorgegebenen Ablauf und müssen in vom RAV bereitgestellten Gesprächsprotokollen dokumentiert werden. Jedem Meilenstein wird ein Code bzw. eine Zahl zugewiesen. Diese Zahl muss der/die Berater_in entsprechend der Dauer, die die/der Erwerbslose beim RAV gemeldet ist, im Gesprächsprotokoll vermerken. Der Assistent des Amtschefs erklärte mir das so:

»Wenn Sie von den Messkriterien reden, dann ist es so, dass das Informatiksystem, die Datenbasis erlaubt es, die Beratungsgespräche zu strukturieren, und jedes Gespräch muss mittels eines Protokolls dokumentiert werden. Dieses kann mehr oder weniger kurz sein, aber es gibt eine vorgegebene Struktur. Und für die Beurteilung gibt es ein Codierungssystem. Das heißt, jedes Beratungsgespräch hat einen Code, welcher es erlaubt, nachzuverfolgen, ob alles im richtigen Zeitrahmen gemacht wird und auch, was für ein Typ von Interview es ist. Also das ist standardisiert und obligatorisch.« (Assistent des Amtschefs, September 2014)

In den Gesprächen mit den Personalberater_innen und auch in meinen Beobachtungen wurde deutlich, dass die Pflege dieser Gesprächsprotokolle sehr zeitintensiv ist. Denn diese müssen für alle Berater_innen und für die Gruppenleiter_innen gut verständlich sein, da sie im Falle eines Berater_innenwechsels die einzige Informationsbasis über die bisher unternommenen Schritte und getroffenen Vereinbarungen zwischen dem_der »Klient_in« und ihrem_ihrer Berater_in bilden. Lukas, ein Berater, der bereits seit 12 Jahren im RAV tätig ist und in den Beobachtungen und im Gespräch mit mir sehr motiviert und engagiert wirkte, beschreibt die Funktion des PV und den damit verbundenen Arbeitsaufwand so:

»Also das Verfassen der PV: Also auch wenn man den Umfang der Dokumentation reduzieren würde, das bleibt immer noch ein roter Faden, also/euh/, also abgesehen von einigen Personen, die der Ansicht sind, dass dieser rote Faden nicht notwendig ist, und also wenn man keinen extrem hohen IQ hat, will ich ehrlich sein. Denn wenn man ständig zwischen 120 und 140 Versicherte hat,/euh/, dann ist schon schwierig, sich von einem zum anderen Mal an das zu erinnern, was man gesagt hat, wenn es diesen roten Faden nicht gibt. Für mich ist das schon eine Notwendigkeit.« (PB Interview Nr. 10)

Nebst der durch die PVs erzielten Standardisierung der Beratungsarbeit und der Dokumentations- und Erinnerungsfunktion dient der PV auch zur Kontrolle der Mitarbeiter_innen. Denn der_die RAV-Gruppenleiter_in hat die Möglichkeit, die Gesprächsprotokolle stichprobenartig einzusehen und bei ungenügender oder fehlerhafter Dokumentation, etwa wenn die Codes zu den »Meilensteinen« fehlen oder falsch protokolliert wurden, den_die verantwortliche Berater_in darauf hinzuweisen und auf eine sorgfältigere Datenpflege zu verpflichten. Falls derlei Versäumnisse in der Personalakte vermerkt werden, können sie sich negativ auf die Beurteilung der Gesamtleistung der Berater_innen auswirken. Dies ist etwa bei der seit über zwanzig Jahre als Personalberaterin tätigen und kurz vor ihrer Pension stehenden Beraterin Dominique (PB Nr. 7) geschehen. Dominique erzählt mir, dass sie im Falle eines Erwerbslosen, den sie schon seit längerem berät, von ihren Vorgesetzten auf Mängel in den PVs hingewiesen worden ist:

»Ja, im fortlaufenden PV haben sie geschaut. Also haben sie [die Vorgesetzten] wohl gemerkt, also ja, sie haben in meinen PVs geschaut, was geschehen ist und warum ich den guten Mann in keine Maßnahme geschickt habe und auch andere Sachen. Aber ich will sagen, dass in allen Evaluierungen, die ich bis heute gehabt habe, hat sich niemand für die Qualität unserer Arbeit interessiert. In meiner letzten Evaluierung wurde mir als einziges gesagt, dass ich Orthographiefehler mache. Da hab ich gesagt: »Wie bitte?!« Das ist etwas,/euh/was ich nicht mache, also das passiert auch mir ab und an, aber doch sehr selten. [...] Dass ich Buchstaben vertauscht hätte und anstatt »nochmal« »nochalm« oder so geschrieben habe. Also das ist doch ein Flüchtigkeitsfehler und kein Grammatikfehler! Das ist so kleinlich. Das ist so, so kleinlich! Es gibt einfach keine größere Vision. Es gibt keine

Voraussicht. Es gibt nur Zahlen, dieses Zeugs, die Statistiken. Sie wollen nur Statistiken und nochmals Statistiken. Es fehlt einfach eine Vision.» (PB Interview Nr. 7)

Dominique kritisiert also die durch den PV ermöglichte Arbeitskontrolle und die damit verbundene disziplinierende Subjektivierung stark und problematisiert, dass ihre Beratungsleistung nur an quantifizierbaren Faktoren gemessen wird. Diese kleinteilige und ausschließlich auf quantitativen Wirkungswerten basierende Vermessung ihrer Arbeitsleistung versperre den Blick auf größere Zusammenhänge und stehe auch einer »echten« Vision für die Arbeitsverwaltung im Weg. Für sie seien jedoch die Resultate, die sie mit den Stellensuchenden erziele, wichtig und nicht die Statistiken des Amtsleiters: »Also diese Statistiken da von diesem Monsieur, der da auf der anderen Seite sitzt, die sind mir egal.« Auch andere Berater_innen kritisieren diese EDV-basierte Arbeitskontrolle. Paul (PB Nr. 4) etwa findet, dass diese Kontrolle nicht »immer so angewendet wird, wie es sein sollte« und »dass die Leitung oft die Tendenz hat, die Leute, die zu viele kleine Fehler machen, die aber gar nicht so wirklich wichtig sind für den Alltag mit den Versicherten, unter Druck zu setzen«.

Die EDV-basierte Kontrolle und Überwachung der Angestellten macht, wie etwa das Beispiel des PV zeigt, deutlich, dass Prozeduren des Bewertens und Beurteilens auch auf der Ebene der Organisation eine wichtige Rolle spielen und die diversen Evaluierungsinstrumente zu den Hauptbestandteilen des sogenannten Qualitätsmanagements (QM) im RAV gehören. Dieses Beurteilen und Vergleichen intendiert Objektivität und eine größere Transparenz vormals uneinsehbarer Arbeitsprozesse. Zudem sollen die Leistungsziele und vor allem auch ihre fortlaufende Anpassung dazu beitragen, dass sich die Personalberater_innen ständig selbst optimieren und kreativ nach wirksameren Beratungsstrategien suchen. Die Berater_innen sind also im Macht-Wissen-Komplex aus Objektivierung und Formalisierung verfangen, und durch die Verknüpfung von ökonomischem Kalkül mit individueller Verantwortlichkeit wird der Versuch unternommen, die Berater_innen in kalkulierende ökonomische Subjekte zu verwandeln, die ihr Handeln an den vermeintlich objektiven Zielwerten ausrichten. Die laufende Verbesserung ihrer Arbeit soll folglich zu ihrem ureigenen Anliegen werden, und die Berater_innen sollen eine unternehmerische Haltung annehmen.

Dies lässt mich nochmals auf den bereits erwähnten Gilles Deleuze und auf seine Überlegungen zur Organisation der Arbeit im Postfordismus zurückkommen. Laut Deleuze (1993) ist der Übergang von den Fabriken zu den Produktionsformen im Postfordismus dadurch gekennzeichnet, dass die Fabrik die Individuen noch zu einem Körper zusammengesetzt hat, und dies zum

»zweifachen Vorteil des Patronats, das jedes Element in der Masse überwachte, und der Gewerkschaften, die eine Widerstandsmasse mobilisierten; das [postfordistische] Unternehmen jedoch verbreitet ständig eine unhintergehbare Rivali-

tät als heilsamen Wettbewerb und ausgezeichnete Motivation, die die Individuen zueinander in Gegensatz bringt, jedes von ihnen durchläuft und spaltet« (ebd.: 256–257).

Denn die Position des_der einzelnen Personalberaters_in im internen Leistungsvergleich (sei es nun auf individueller Ebene, auf Gruppenebene oder auf der Ebene der Organisationseinheit) lässt sich nur relational zu jener der anderen Berater_innen bestimmen. Dies führt dazu, dass der Zwang zur Leistungssteigerung niemals aufhört. Die Evaluierungsinstrumente im RAV folgen also ganz dem Credo des Unternehmers Philip Rosenthal »Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein« und entsprechen dem bereits herausgearbeiteten Bild des RAV als kontinuierlich lernender Organisation.

Wie im Kontext der WoV und der vom SECO durchgeführten »Lagebeurteilungen« wirken also auch auf der Ebene der Berater_innen in Form der Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche pastorale Machttechniken, die die Berater_innen dazu auffordern, fortlaufend ihre eigene Leistung zu evaluieren, die eigenen Schwächen zu ergründen und Strategien zur Leistungsverbesserung zu entwerfen. Diese säkularisierte Form der Beichte oder, wie Manfred Moldaschl (2005) es nennt, diese »avancierte Beichtpraktik« (ebd.: 268) sensibilisiert die Berater_innen dafür, bestimmte Aspekte ihres Selbst zu analysieren und zu formen. Die gnadenlose Verantwortung für die individuellen Leistungsbilanzierungen, zusätzlich verstärkt durch die wechselnden Kriterien, erzeugt bei vielen der interviewten Berater_innen Unsicherheit und das Gefühl, sich jeden Tag aufs Neue bewähren zu müssen (Ähnliches beobachten auch Boltanski/Chiapello 2003: 367).

8.3.3 Bedingte Freiheit im Lichte der Kennzahlen

Die gouvernementalen Techniken der Leistungsmessung und des Vergleichs setzen also an der Freiheit der öffentlich Bediensteten an, und innerhalb des Systems der kontinuierlichen Leistungsvermessung und Qualitätskontrolle wird den RAV-Berater_innen ein großer Handlungsspielraum in der Beratung der Erwerbslosen eingeräumt. »[S]olange wir innerhalb des Rahmens bleiben, /ähm/, können wir viele Dinge machen«, fasst Andrea (PB Nr. 1) die vom RAV zur besseren Nutzung der Produktivkräfte der Belegschaft angewandten Mechanismen zusammen. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Arbeiten im RAV trotz der formal erweiterten Handlungsräume weiterhin in einem herrschaftlichen Kontext erfolgt. Denn wie an den Leistungszielen oder auch an der Strukturierung der Beratungsgespräche deutlich wird, gibt das RAV sowohl die Rahmenbedingungen als auch die Ziele vor.

Im untersuchten RAV zeichnet sich insgesamt ein Trend zur verstärkten Standardisierung der Arbeitsprozesse ab. Lag bis 2016 die Sanktionsgewalt, und damit auch die Entscheidung, überhaupt Sanktionen auszusprechen (oder eben auch

nicht), bei »leichten Regelverstößen«¹¹ noch bei den Berater_innen, so müssen sie fortan Verstöße der Arbeitsuchenden, etwa dass jemand nicht zum Beratungstermin im RAV erscheint oder sich nicht auf ausreichend viele offene Stellen beworben hat, der internen Rechtsabteilung (franz.: *service juridique*) melden. Anstelle der Berater_innen informiert diese Abteilung dann die betroffenen Stellensuchenden über den Sanktionsentscheid und entscheidet über das Sanktionsmaß. Laut Amtschef soll diese Funktionstrennung gesamthaft die Sanktionsquote des RAV erhöhen und gleichzeitig die Beratungsgespräche von diesem möglichen Konfliktfeld entlasten. Bei der Präsentation der ersten Resultate meiner Untersuchung im RAV im November 2016 bezeichnet der Amtschef, dem Wortlaut des AVIG (Art. 16 Abs. 1) entsprechend, insbesondere das Verhängen von Sanktionen als durchaus legitime Strategie zur »Verringerung des Versicherungsschadens« durch die Bezieher_innen von Arbeitslosengeld.

Dieser Wechsel in der Sanktionspraxis entspricht der generellen Organisationsstrategie des neu eingesetzten Amtsleiters. Dieser setzt nicht nur verstärkt auf Sanktionen und Kontrolle als Aktivierungsstrategie der Erwerbslosen, sondern sucht auch die Beratungspraxis durch die Einführung neuer Beratungskonzepte stärker zu standardisieren und durch die erweiterte Dokumentationspflicht transparenter und vergleichbarer zu machen. Zudem führte er neue organisationale Richtlinien ein, insbesondere das Verbot, die Büros individuell zu gestalten und zu dekorieren, oder den Hinweis, den informellen Austausch in den Büros oder auf dem Flur zu unterlassen. Andrea (PB Nr. 1) hat eine interessante Einschätzung dieses Trends und führt ihn darauf zurück, dass das RAV-Management das Zusammentreffen zwischen den Berater_innen und den Stellensuchenden als möglichen Ort des Widerstands gegen die Beratungsrichtlinien und Vorgaben deutet und es deshalb verstärkt kontrollieren möchte. Andrea (PB Nr. 1) beschreibt die Beziehung zwischen den Berater_innen und den Stellensuchenden als etwas, das für die Vorgesetzten großteils im Verborgenen bleibt und von ihnen als potentielle Bedrohung, als eine Art Unsicherheitszone wahrgenommen werde:

»Und das ist die Beziehung zwischen einem Berater und seinem Klienten. (--) Und es mag sein, dass das unsere Amtsleitung, die jetzt seit einiger Zeit unbedingt die Betreuung mehr strukturieren will, erschüttert hat. Voilà. Aber das gibt es schon seit langem. Aber die Neuigkeit ist nun, dass von heute bis Juni, ich glaube alle RAV, also die, die vier Agenturen, eine Fortbildung machen müssen (--) also für dieses neue Projekt mit dem Namen ›Mobilisierung der Stellensuchenden‹. Das läuft alles unter dem Aktivierungsgedanken. Und jetzt

11 Der »AVIG-Praxis ALE« ist zu entnehmen, dass es drei unterschiedliche Schweregrade von »Regelverstößen« gibt; es wird unterschieden zwischen einem leichten (franz.: *faute légère*), mittleren (franz.: *faute moyenne*) und einem schweren »Verstoß« (franz.: *faute grave*). Die Dauer der verhängten Sperre des Arbeitslosengeldes variiert von einem Tag bis zu sechzig Tagen (AVIG-Praxis ALE D59-D63).

wird uns eine Struktur vorgegeben, die dafür sorgen soll, dass wir ein Maximum an Informationen im System einfügen, weil anscheinend nutzen wir zurzeit nicht das gesamte Potential des Systems. Das heißt, wir werden dann die Leute einteilen können, einteilen unter den Leuten, die sehr nahe am Arbeitsmarkt sind und mit denen wir nicht sehr viel zu tun hätten. Eine Art Gaußsche Glockenkurve, also. Voilà, also diese sind schon so aktiv, das wir auf unserer Seite nicht mehr viel tun müssen, (...) das müssen wir einsehen (PB lacht zynisch). Dann sind da die anderen 80 Prozent der Kurve. Und entsprechend ihrer Verortung auf der Kurve werden wir brrrbrrr gemeinsam rudern, oder auch ein bisschen weniger bis zu denen, bei welchen das Rudern nichts mehr bringt, weil ihre Situation/euh/ist ohnehin so speziell (--), oder sie haben so viele Dinge auf der persönlichen und auf der professionellen Ebene zu klären, dass das ein wenig einschränkt, also das stößt an den Rahmen [des Machbaren]. Und also die Absicht unserer Direktion ist, dass die in bestimmte Bereiche im Programm eingegebenen Informationen, also im PLASTA, eine Garantie geben, dass wir diese Struktur respektieren.» (PB Interview Nr. 1)

Andrea spricht im Interviewauszug auch vom sogenannten *profiling* im Beratungsprozess, welches den Berater_innen die Einschätzung der Jobchancen der Stellensuchenden erleichtern soll. Basierend auf diesem *profiling* sollen die Berater_innen dann die Stellensuchenden in ein bestimmtes Beratungssegment einteilen und auf dieses Segment abgestimmte Beratungsstrategien und Maßnahmen anwenden.

Zur weiteren Standardisierung der Beratungsstrategie hat der Amtsleiter im Juni 2016 eine neue Richtlinie zu den Bewerbungsbemühungen der Stellensuchenden eingeführt. Seither gilt für alle eine Mindestanzahl von zehn Bewerbungen, die die Stellensuchenden monatlich ihrem_ihrer RAV-Berater_in vorlegen müssen. Ähnlich wie bei den Sanktionsentscheiden können die RAV-Berater_innen nun nicht mehr individuell und an das Suchprofil angepasst die Anzahl der zu erbringenden Bewerbungen festlegen. Die Beraterin Silvie (PB Nr. 8) hinterfragt im Interview die Sinnhaftigkeit dieser neuen Vorgabe:

Silvie: »Voilà, ja, das hat sich auch verändert. Das sind jetzt Minimum zehn Bewerbungen für jeden. Und/euh/effektiv, vorher hatten wir unsere eigene Einschätzung. Also da ist es schon vorgekommen, dass ich einem Stellensuchenden, der fünfzig oder so war, vielleicht nur acht [Bewerbungen] aufgetragen habe. Und dann an einen jungen Zwanzigjährigen vielleicht 15. Und jetzt ist es verpflichtend. [...] Was schade dabei ist, jetzt haben wir nicht mehr diese/euh/nicht mehr wirklich diese Beurteilung, also die Möglichkeit, auch ein bisschen auf das Tätigkeitsfeld bezogen zu evalu-, zu evaluieren. Und auch bezüglich der individuellen Hemmnisse, der Gesundheitsproblematiken, oder eine Person die älter wurde- (--)Und wenn man von dieser Regel der zehn Bewerbungen abweichen möchte/euh/, dann ist man dazu verpflichtet, dies mit der Direktion abzusprechen. [...]«

Interviewerin: »Und das ist dann mit mehr Arbeit verbunden?«

Silvie: »Ja und (...) also dadurch werden wir als Berater auch in unserer Verantwortung und Professionalität beschränkt. Das ist schade.« (PB Interview Nr. 8)

Silvie sieht die neue Richtlinie also als Bedrohung für eine individualisierte Beratungsstrategie und damit auch dafür, die individuellen Möglichkeiten und Hemmnisse der Stellensuchenden zu berücksichtigen. Nicht mehr selbst und auf das Profil des Stellensuchenden abgestimmt eine Beratungsstrategie entwickeln zu können und ihre Entscheidung, von den vorgegebenen zehn Bewerbungen abzuweichen, vor dem Amtsleiter rechtfertigen zu müssen, empfindet sie als Bevormundung und Einschränkung in ihrem professionellen Handeln. Auch Andrea und Dominique begegnen dieser neuen Richtlinie im gemeinsamen Follow-up-Interview äußerst skeptisch und machen sich über sie lustig. Am Beispiel des Berufs des Piloten_in zeigt Andrea, warum sie diese Vorgabe als komplett absurd beurteilt:

»Also unser Direktor [Amtsleiter] hat da eine Theorie dazu: Nehmen wir das Beispiel des Piloten:/I: Ok/Also, Sie verlieren Ihren Job./I: Mhm/Also dann können Sie Co-Pilot werden./I: Ah/Aber wenn Sie keine Stelle als Co-Pilot finden, dann können Sie Ausbilder werden. Und wenn Sie nichts als Ausbilder finden, also dann, möchten Sie, dass ich Ihnen sagen, als was Sie enden? Ah, Sie werden dann Logistiker bei McDonalds, oder sowas halt (lacht). [...] Er [der Amtsleiter] nennt das die >drei Kreise<: Der erste Kreis ist Ihre Branche, der zweite ist, sind die übertragbaren Kompetenzen und dann der dritte ist: wurstle dich selbst durch!« (PB Interview Nr. 14)

Jedoch wird die Einführung solcher Richtlinien, die den Handlungsraum der RAV-Berater_innen stark begrenzen, nicht immer ohne Protest aufgenommen; sie eröffnet auch die Möglichkeit für Widerstand. Die seit 2012 aktive Personaldelegation scheint auch im Fall der Richtlinie zur Mindestanzahl an Bewerbungen eine wichtige Instanz zu sein, um den Unmut der Berater_innen zu kanalisieren und Strategien zu entwickeln, wie man den managerialen Einschränkungen etwas entgegensetzen kann. So haben sich die in der Personaldelegation organisierten Berater_innen, unterstützt durch die Gewerkschaften, darauf geeinigt, die neue Vorgabe nicht einzuhalten und einstweilen beim System der personalisierten Bestimmung der

Anzahl der nachzuweisenden Bewerbungen zu bleiben. So möchten sie Druck auf das RAV-Management aufbauen und verhindern, dass die Interaktionsarbeit der Berater_innen durch eine als von vielen als absurd und unnötig erachtete Richtlinie gestört wird.

Das leitende Management versucht offensichtlich durch diese standardisieren- den Eingriffe in die Beratungspraxis die Kooperation zwischen den Berater_innen und den Stellensuchenden einzugrenzen und sie zur Einnahme einer restriktiven und fordernderen Beratungshaltung zu motivieren. Ein Blick auf die Sanktionsquote zeigt, dass dies unter der Führung des neuen RAV-Leiters gelungen ist. Ein

Bericht des Kantonsrats¹² von 2020 zeigt, dass die Anzahl der verhängten Sanktionen im untersuchten RAV von 2012 bis 2019 um rund vierzig Prozent gestiegen ist. Im Fall der Sanktionen bei unzureichenden Bewerbungen zeigt sich ein besonders drastischer Anstieg: Wurden 2012 noch rund 655 Sanktionen wegen zu wenig nachgewiesener Bewerbungen ausgesprochen, vervielfachten sich diese Sanktionsentscheide bis 2019 und betrugen über 3000. Der Druck auf die Stellensuchenden nahm folglich immens zu.

Gleichzeitig wird der Druck auf die Berater_innen durch die oben dargestellten regelmäßigen und stark ausdifferenzierten Beurteilungen ihrer Arbeitsleistung verstärkt. Besonders problematisch aus Sicht der Berater_innen, jedoch umso wirkungsvoller aus einer Gouvernamentalitätsperspektive ist dies deshalb, weil es für die Berater_innen bisweilen unmöglich wird, zwischen einem Unterstützungsangebot der Vorgesetzten und dem Versuch, ihre Arbeit zu kontrollieren, zu unterscheiden. Der Berater Paul, der vor seiner Anstellung beim RAV selbst arbeitslos war, erzählt mir im Interview von dieser Unsicherheit:

»Das mit dem Chef ist immer kompliziert, weil man nie weiß, ob er das, was du sagst und was du machst, gerade evaluiert und kontrolliert, oder ob er dir wirklich helfen will. Äh – das ist auch abhängig vom Vertrauen eben, das man seinem Chef entgegenbringt. Bei den Gruppenchefs ist das eben einfacher als etwa beim Direktor, dieser/äh/will halt vor allem wissen, ob wir die Ziele erreichen und die Vorgaben einhalten.« (PB Interview Nr. 4)

Auch andere Berater_innen erzählten mir, dass sie das Gefühl hätten, dass ihre Vorgesetzten sie geringschätzten, und allgemein eine missgünstige Atmosphäre im RAV herrsche. Lukas (PB Nr. 10) etwa berichtet von einem »stark ausgeprägten Klima des Misstrauens gegenüber den Mitarbeitern«. Ihnen werde etwa unterstellt, dass sie Krankenstände vortäuschten, um der Arbeit fernzubleiben, oder dass sie bei den Angaben zu ihrer geleisteten Arbeitszeit unehrlich seien.

Generell ließen einige Vorgesetzte Vorbehalte gegenüber den RAV-Mitarbeiter_innen erkennen, was laut Lukas nur »schwer zu ertragen sei«. Auch in Bezug auf die Streiks erzählt mir Lukas, dass die Personalberater_innen seitens des RAV-Managements unter Druck gesetzt worden seien:

Lukas: »Also das Recht [zu streiken] alleine, also das ist immer dasselbe, das reicht nicht. Das Problem sind vielmehr die Drohungen, die gemacht worden sind, oder/bah/also direkt oder auch indirekt, so hinten rum, wenn gesagt wurde, dass das keine gute Idee ist./! Mhm/Also schon das finde ich sehr grenzwertig./! Mhm/Und ich bin mir nicht sicher, dass, also ob es viel Sinn macht mittels Terror zu Management.«

12 Bericht des Kantonsrats »QUE 1388-A« (2020). Abrufbar auf: <https://xx.ch/granconseil/da-ta/texte/QUE01388A.pdf> (Zugriff am 08.11.2021).

Interviewerin: »Mittels was?«

Lukas: »Terror. Also den Leuten Angst zu machen. Mittels Terror. Also das ist ein wenig der Fall zurzeit. Also zu drohen und dann auch ein Klima des Misstrauens zu verbreiten. Also so, dass/euh/also alle sind nur hier, um zu betrügen oder um zu täuschen, nur um (---) voilà.« (PB Interview Nr. 10)

Es wird also deutlich, dass im Kontext managerialisierten Verwaltungshandelns und der Aktivierungsprogrammatik nicht nur die Arbeitslosen *responsibilisiert* werden sollen, sondern auch die Berater_innen verstärkt Verantwortung für ihr Arbeitshandeln und für die Verbesserung und den Erfolg der öffentlichen Arbeitsvermittlung übernehmen müssen. Diese subjektivierenden Wirkungen der omnipräsenten Beobachtung, der Vereinzelung und des gesteigerten Wettbewerbs kommen auch im Interview mit der 36-jährigen RAV-Beraterin Delphine (PB Nr. 13) zur Sprache und bestätigen sich in meinen Beobachtungen. Denn Delphine war am Tag, an welchem ich sie bei ihrer Arbeit beobachtet habe, gesundheitlich stark angeschlagen, und es war unschwer zu erkennen, wie schwer es ihr fiel, zu arbeiten. Auf meine Nachfrage, warum sie denn nicht zuhause geblieben sei, um sich auszukurieren, erzählte sie mir, dass sie aus Angst vor möglichen Konsequenzen und vor einer Abmahnung durch den RAV-Leiter trotz Krankheit zur Arbeit komme. Denn seit Kurzem hätten einige Angestellte nach einer krankheitsbedingten Abwesenheit persönlich beim RAV-Leiter vorsprechen und begründen müssen, warum sie nicht zur Arbeit gekommen sind. Die Furcht vor dieser Kontrolle und vor möglichen Repressalien, so erklärt mir Delphine, werde zusätzlich durch ihr prekäres Anstellungsverhältnis als »Auxiliaire« verstärkt.

Ähnlich wie die Arbeitsuchenden müssen also auch die RAV-Berater_innen ihre Arbeitsmotivation gegenüber ihren Vorgesetzten immer wieder unter Beweis stellen und sich als vorbildliche Berater_innen vor den Arbeitsuchenden und auch vor ihren Vorgesetzten inszenieren. Mit Foucault gesprochen sollen die Berater_innen nicht nur arbeitsfähig und leistungsstark, sondern auch gehorsam und fügsam sein (Foucault 1994a: 174–176). Die organisationale Kontrolle und der in den Gesprächen mit den Angestellten als autoritär bezeichnete Managementstil unterstreichen dieses den Angestellten entgegengebrachte Misstrauen. Auch in den Interviews bezeichneten einige Berater_innen dieses Misstrauen als affektive Grundstimmung des RAV und berichteten, dass sie durch ihre Vorgesetzten kaum Wertschätzung in ihrer Arbeit erfahren, sondern lediglich an der Erfüllung der Wirkungsziele gemessen würden. Die IIZ-Beraterin Claire (PB Nr. 12) geht in ihrer Einschätzung sogar noch weiter und sagt, dass sie nur noch daran gemessen würden, ob sie ihr Kontrollmandat erfüllen:

«Voilà, also man verlangt nur das von uns. Die Kontrolle [der Stellensuchenden]. Ob man nun ein guter oder ein schlechter Berater ist, wird ausschließlich an diesem Teil gemessen./ I: Mhm/Aber alles, was wir zusätzlich machen, um die Person zu motivieren, um sie zu stärken, zuzuhören, empathisch zu sein und zu versuchen, zu verstehen, dass die Situation schwierig ist und sie zu ermutigen et cetera. Das braucht alles mehr Zeit. Dafür braucht man eine Stunde oder mehr.» (PB Interview Nr. 12)

Zwar wird die kleinteilige organisationale Kontrolle von vielen Befragten als Zumutung wahrgenommen und sie sind auch enttäuscht darüber, dass ihre Arbeitsleistung nur an den (kantonalen und nationalen) Wirkungszielen gemessen wird, doch, wie etwa das Beispiel von Lukas (PB Nr. 10) zeigt, normalisieren die meisten Berater_innen diese Form der Kontrolle. Wie das Verhältnis zwischen den Berater_innen und ihren Vorgesetzten beschaffen ist und welchen Unterschied sie etwa in der Beziehung zu ihren Gruppenchef_innen und damit zu direkten Vorgesetzten oder zum leitenden Management sehen, werde ich in der weiteren Analyse der Interviews nochmals aufgreifen.

8.3.4 Affektive Regierungstechniken des RAV: Kultur des Misstrauens trifft auf (formale) Freisetzung im Kontext von Teamarbeit und Projektgruppen

Doch wäre es verkürzt, das affektive Regieren des RAV auf dieses freiheitsbeschränkende und zuweilen die Berater_innen stark verunsichernde Affektregime zu reduzieren, besteht doch ein bestimmendes Element des Macht-Wissen-Komplexes des RAV darin, die Autonomie der Beschäftigten zu fördern und ihre Handlungsmacht gegenüber dem Einfluss ihrer Vorgesetzten (formal) zu stärken. Zweifellos erleben viele der Berater_innen die Umstrukturierung auch als Freiheitsgewinn, und wie ich vorgängig bereits zeigen konnte, hat der neue Amtsleiter ganz in diesem Sinne eine Fülle moderner Managementstrategien eingeführt, die stark partizipativ ausgerichtet sind und darauf abzielen, die Mitarbeiter_innen als ›ganze Personen‹ in einen interaktiven Arbeitszusammenhang einzubinden. Aufbauend auf den von seinem Vorgänger initiierten Umstrukturierungsprozessen, wie etwa auf der funktionalen Angleichung der ehemals eigenständigen Organisationseinheiten oder der Ausweitung und Flexibilisierung des Aufgabenfeldes der RAV-Berater_innen durch die Aufhebung ihrer branchenspezifischen Spezialisierung, führte der neue Amtschef etwa ein sogenanntes ›Pat_innensystem‹ ein. Erfahrene Berater_innen werden den neu angestellten Berater_innen oder auch denen, die vorher nur für bestimmte Berufsgruppen zuständig waren, zur Seite gestellt und sollen sie bei der Einarbeitung unterstützen. In den Interviews mit den Berater_innen wurde deutlich, dass insbesondere nach der Aufhebung der Branchenspezialisierung, die nach dem Umzug 2012 erfolgte, kaum Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten vom RAV

angeboten wurden und die Mitarbeiter_innen sich das inhaltliche Wissen mehrheitlich selbst aneignen mussten. Das Ziel des ›Pat_innen-Systems‹ war folglich, dass sich die Berater_innen gegenseitig unterstützen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen austauschen.

Ergänzt und weitergeführt wird das System der ›Pat_innen‹ durch die Aufteilung der Berater_innen in Dreierteams. Im Sinne der mitarbeiter_innennahen Führung werden diese Teams jeweils zusammen mit drei bis vier weiteren Berater_innen-Teams zu einer Gruppe zusammengefasst, die dann wiederum von einem_einer Gruppenchef_in geleitet wird. Die Gruppenchef_innen sind dem_der jeweiligen Leiter_in der organisatorischen Subeinheit (RAV 1 bis RAV 4) unterstellt. Laut dem Leiter des »RAV 1« dienen die Berater_innen-Teams zur Intervention und zur Unterstützung bei Unklarheiten oder auch bei komplexen und mitunter belastenden Beratungssituationen. Darüber hinaus springen die Teammitglieder im Falle, dass ein_eine Berater_in ausfällt, ein und übernehmen (kurzfristig) seine/ihre Fälle. Auch sollen die Mitglieder eines Teams als erste Anlaufstelle bei Fragen und Problemen fungieren und so die Gruppen- und RAV-Leiter_innen entlasten. Denn unter der Leitung des neuen Amtsleiters hat sich nicht nur der Anforderungskatalog der Personalberater_innen geändert, sondern auch die Gruppenchef_innen führen seit dem Wechsel an der RAV-Spitze zusätzlich zu ihren Managementaufgaben Beratungsgespräche mit Erwerbslosen durch. Dies, so erzählt mir der Gruppenchef im »RAV 1«, soll dazu beitragen, dass die direkten Vorgesetzten von den Personalberater_innen weniger als Chef_innen wahrgenommen werden, so dass sich der ›Abstand‹ zwischen der strategischen Ebene und der Realität an der *front-line* verringert. Dies entspricht auch dem Selbstbild der Gruppenchef_innen, denn diese, so sagte mir etwa ein Gruppenchef im RAV 1, sehen sich weniger als Chefs, sondern vielmehr als Coaches und treibende Kraft für die Aufrechterhaltung einer positiven, produktiven und vor allem leistungsorientierten Gruppendynamik (Feldnotiz, 20.11.2015). Diese Selbstpositionierung des Gruppenchefs spiegelt sich auch in dem von Bröckling (2000) in seiner Analyse moderner Managementtechniken beschriebenen »Idealbild des Chefs« wider. Denn dieser »ist der ›aktive Mannschaftskapitän‹, der selbst Spitzenleistungen bringt, in engem Kontext zu seinen Mitspielern steht und mitreißen kann« (ebd.: 141).

Unter Punkt 8.3.2 ist deutlich geworden, dass die Zielwerte im Rahmen eines regelmäßigen Benchmarkings für die einzelnen Organisationseinheiten und auch für die Ebene der Berater_innen-Gruppen innerhalb einer Organisationseinheit gemessen und miteinander verglichen werden. Dies hat den Effekt, dass die Gruppen der Berater_innen wie auch die einzelnen RAV-Einheiten zueinander in Konkurrenz gesetzt werden, und führt zu einem organisationsinternen Wettbewerb. Darüber hinaus entfalten sich in diesen Gruppen- und Teamstrukturen affektive Dynamiken, die die einzelnen Berater_innen an ihre Gruppe binden und dazu anhalten, zum Wohle der Gruppe ihre eigene Leistung zu steigern.

Silvie: »Wir haben ein sehr gutes Verhältnis zueinander und auch zu unserem Chef. Es stimmt schon, dass wir uns viel austauschen und gegenseitig unterstützen. Wir gehen nicht etwa zur Person, die 50 % hat, und sagen zu ihr: ›Du bist dir schon bewusst, dass du Schuld daran hast, dass unsere Werte schlecht sind!‹ So ist das wirklich nicht. Es ist vielmehr so: ›Gut/euh/okay also da, da geht es nicht so gut, aber wir sind da. Magst du vielleicht in unseren Gesprächen dabei sein? Oder brauchst du sonst Hilfe?‹ Und voilà. Und/euh/vielleicht bin ich morgen diejenige, die Hilfe braucht,/hein/?. Weil also sie (die Beraterin) hat sicher auch Stärken, die ich nicht habe. Und von daher, also das ist, das ist auch diesen kameradschaftlichen Geist zu fördern. Und keine Hexenjagd. Aber so ist es nicht in allen Gruppen.« (PB Interview Nr. 8)

Wie der Interviewauszug deutlich macht, befreit die Gruppenstruktur im RAV die Berater_innen von der Überwachung und Weisung durch eine_n Vorgesetzte_n. Diese Überwachung wird jedoch ersetzt durch eine horizontale und mitunter subtile Kontrolle, die an der Loyalität zwischen den Gruppenmitgliedern ansetzt. Mit Blick auf die Leistungsziele, so betont Silvie (PB Nr. 8), kann sich das Potential der Berater_innen besser entfalten und die Berater_innen können sich fernab von hierarchischer Kontrolle gegenseitig unterstützen. Silvie sieht diese Gruppeneinteilung als willkommene Sammlung an verwertbaren Kompetenzen und Fähigkeiten und bringt kein Verständnis auf für Kolleg_innen, die diesen Teamgeist nicht unterstützen.

»Natürlich gibt es auch Leute, die den Fuß gegen die Wand halten, das kann dann wirklich eine schlechte Gruppendynamik auslösen. Das sind Leute, die halt immer negativ sind,/hein/. Ich nenne diese Leute ›Verpester‹. Das sind Verpester. Das sind Leute, die jedes Mal, wenn man etwas vorschlägt, das für sie nicht passt. ›Ah nanananana, ich habe keine Lust, also das habe ich immer so gemacht also so blablablabla, nanana‹. Und sie sind nicht einmal fähig, zwei Sekunden innezuhalten, um nachzudenken. Weil vielleicht funktioniert es ja! Man weiß es ja vorher nicht. Wir sollten es doch zumindest ausprobieren. Also ich will sagen, dass wir uns ... Wir sitzen alle im selben Boot! Und diese Leute sind für mich, das sind, ich nenne sie ›Verpester‹.« (Interview PB Nr. 8)

Die Einbindung der Mitarbeiter_innen in die Arbeitsprozesse im RAV wird somit durch die Teamarbeit verstärkt, und die affektive Relationalität zwischen den Mitarbeiter_innen wird von den organisationalen Regierungstechniken als verwertbare und gleichzeitig formbare Humanressource genutzt. Kolleg_innen, die Kritik an dieser Organisationsform äußern und sich unter Umständen auch kritisch gegenüber organisationalen Neuerungen positionieren, verbreiten laut Silvie eine schlechte Stimmung innerhalb der Gruppe. Darum nennt Silvie diese Kolleg_innen »Verpester« und beschreibt sie als unkollegial und als unzureichend *committed*.

Die Organisationsstruktur des Teams findet sich auch in verschiedenen themenspezifischen Arbeitsgruppen im RAV wieder. Diese Arbeitsgruppen arbeiten zu

thematischen Projekten und setzen sich mitunter auch aus RAV-Mitarbeiter_innen unterschiedlicher Hierarchiestufen und Funktionen zusammen. Zum Zeitpunkt meiner Untersuchung wurde mir etwa von einer Arbeitsgruppe zur Online-Bewerbungsplattform »LinkedIn« berichtet. Im Gespräch mit dem Gruppenleiter erfuhr ich, dass diese Arbeitsgruppe Teil der Digitalisierungsstrategie des RAV ist und dazu beitragen soll, dass möglichst viele Berater_innen selbst bei LinkedIn ein Konto einrichten und LinkedIn als Werkzeug aktiv in ihrer Beratungspraxis verwenden. Ob ein Profil bei LinkedIn für die Berater_innen verpflichtend wird oder nicht, steht jedoch noch nicht fest. Einige Berater_innen wie etwa Andrea (PB Nr. 1) misstrauen den Erklärungen ihres Vorgesetzten jedoch und fürchten, dass das zu einer weiteren verpflichtenden Vorgabe wird.

»Gestern, da gab es ein großes Meeting, wo uns die e-Stellenbesetzung präsentiert wurde, und es wurde uns gesagt,/ähh/dass das unerlässlich sei, bah nein, es wäre besser, wenn sich die Arbeitslosenversicherung auf das Niveau der e-Vermittlung heben würde also/ähh/dass sie sichtbar wäre auf den sozialen Netzwerken und LinkedIn etc.: »Also es wäre gut, wenn Sie bald eine Weiterbildung für Ihre Versicherten machen würden und ihnen dann die Vorteile der beruflichen sozialen Netzwerke erklären könnten. Und in der Zwischenzeit wäre es gut, wenn sie sich auch mit ihrem Berufsprofil darauf anmelden würden.«/Mhhh/und es trifft sich, dass wir genau zwei Wochen zuvor mit der Personaldelegation und den zwei Gewerkschaftssekretärinnen beim Amtsleiter waren. Er hat uns in dieser Besprechung gesagt, dass es weder für den Versicherten noch für den Berater verpflichtend sei, sich auf LinkedIn einzuschreiben, da es eine persönliche Entscheidung ist. (--)Also im Grunde hat man mit uns in dieser Besprechung [mit dem Amtsleiter] noch auf »nett«, »nett« gemacht. Und gestern dann in diesem Meeting als alle Kollegen auch anwesend waren, hat die Person, die das Meeting geleitet hat, zu keinem Moment gesagt, dass es uns überlassen ist, es zu machen oder nicht. Dass es uns überlassen ist, es zu sagen oder nicht.« (PB Interview Nr. 1)

Andreas Schilderung des Umgangs mit dem Bewerbungsportal »LinkedIn« zeigt, wie das RAV-Management versucht, manche Vorgaben »durch die Hintertür« einzuführen, und es für die Berater_innen manchmal schwer zu beurteilen ist, was nun als Empfehlung gilt und was sie verpflichtend umzusetzen haben.

Das RAV-Management verfolgt mit den Arbeitsgruppen jedoch noch ein weiteres Ziel. Da für die Tätigkeit als Personalberater_in beim RAV, anders als etwa in Deutschland,¹³ weder ein bestimmtes Ausbildungsniveau noch eine spezifische

13 Wer bei der Bundesagentur für Arbeit (BA) als Arbeitsvermittler_in tätig sein möchte, muss entweder einen Hochschulabschluss, vorzugsweise in Wirtschafts-, Sozial- oder Rechtswissenschaft, vorweisen oder kann an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) das Bachelor- und Masterprogramm in Arbeitsmarktmanagement und Beratung absolvieren (vgl. <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung/zugangzuertigkeit&dkz=67308>).

Ausbildung verlangt wird, weisen die Personalberater_innen bis zu ihrer Anstellung beim RAV ganz unterschiedliche Ausbildungs- und Berufswege auf, waren oftmals selbst arbeitslos, bis ihnen die Stelle vom RAV vermittelt wurde. Daher sind viele RAV-Berater_innen berufliche Quereinsteiger_innen.

Die verpflichtende Absolvierung des berufsbegleitenden Lehrgangs zum Eidgenössischen Fachausweis »HR-Fachmann/HR-Fachfrau« (früher: Eidgenössischer Fachausweis Personalberatung) (AVIG Art. 119b) soll das Professionswissen der RAV-Berater_innen untereinander angleichen (Erdmann 2008).¹⁴ Zusätzlich zu diesem Eidgenössischen Fachausweis »HR-Fachfrau/HR-Fachmann« bieten die meisten kantonalen öffentlichen Arbeitsvermittlungen ihren Mitarbeiter_innen interne Schulungen oder eben die Teilnahme an Arbeitsgruppen, wie etwa an der »LinkedIn«-Projektgruppe, an. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe tragen den Titel »digital key user«. In einem Interview mit der Zeitschrift »Panorama« (Bitz 2016) beschreibt die Kommunikationsverantwortliche des RAV die Ziele dieser Schulungen folgendermaßen:

»Die HR digital key users fungieren dann gewissermaßen als Botschafter für ihre Kollegen. In diesem Sinne arbeitet jedes Mitglied der Belegschaft entlang einer Liste von Empfehlungen, welche wir gerade am entwickeln sind, an der Optimierung seines LinkedIn-Profils. Denn es ist wichtig, dass wir für die Arbeitssuchenden wie auch für die Arbeitgeber ein kohärentes Unternehmensbild zeigen. Im August 2014 waren etwa 25 % der Berater auf LinkedIn vertreten. Im Februar 2015 haben bereits 50 % ein Konto eröffnet. Heute steigt deren Anteil auf rund 60 %. Darum müssen wir weitermachen in diese Richtung und vor allem an der Verbesserung der Qualität der Profile arbeiten.« (Interviewauszug aus der Online-Zeitschrift »Panorama«, 2/2016, Übers. M. G.)

Diese Arbeitsgruppen dienen folglich auch zur Standardisierung der Beratungsinerventionen im RAV und folgen gemäß dem gesteckten Ziel eines »kohärenten Unternehmensbilds« der Idee, die Behörde noch stärker in Richtung eines modernen Dienstleisters am Arbeitsmarkt zu transformieren.

Die Beraterin Claudia (PB Nr. 3) arbeitet in dieser Arbeitsgruppe mit. Im Interview erklärt sie mir, warum sie selbst, seit sie beim RAV begonnen hat, ein Profil bei der Bewerbungsplattform »LinkedIn« hat und warum sie sich an der Arbeitsgruppe beteiligt.

Claudia: »Ich bin in der Arbeitsgruppe, die den Namen »HR digital key user« trägt./I: Ok/Cut, das ist ein etwas aufgeblasener Name (PB lacht). Für eine Gruppe, die die Präsenz des RAV auf LinkedIn fördern soll.«

14 Diesen Lehrgang absolvieren die Berater_innen gleich nach Anstellungsbeginn berufsbegleitend. Ein positiver Abschluss dieser Ausbildung binnen fünf Jahren gilt als Voraussetzung für die weitere Anstellung und Entfristung beim RAV.

Interviewerin: »Und das ist obligatorisch für alle Berater und Beraterinnen?«

Claudia: »Nein, noch nicht. Das ist kompliziert, /äh/ weil LinkedIn ist ein persönliches Profil. Also ist es schwierig für ein Unternehmen, seine Mitarbeiter zu verpflichten, eines zu haben. Also es gibt Leute, die sind darauf [auf LinkedIn], welche, die sich weigern, und dann gibt es andere, die dabei sind, ihre Meinung zu ändern. Es hat von allem. Aber gut, ich war seit Beginn dabei. /Mhm/ Weil, weil ich mag diese Instrumente und dann glaube ich, dass das ohnehin, ob man nun will oder nicht, die Zukunft sein wird. Also muss man sich auf dem Laufenden halten. Das ist für mich Teil der Dinge, die man in unserer Branche kennen muss.«

Claudia hat nicht nur ein persönliches Interesse und Gefallen an den Online-Tools und sieht darin die Zukunft der öffentlichen Arbeitsvermittlung, sondern versucht durch ihren Einsatz in der Arbeitsgruppe auch Einfluss auf bestimmte organisationale Entscheidungsprozesse zu nehmen. Auf meine Frage, ob sie sich gerne mehr in die Entwicklung der Organisationsstrategie einbringen würde, antwortet sie:

»Ja und nein, ja und nein. Aber das ist auch ein Grund, warum ich mich an dieser »HR Digital Key User« [beteilige]. Weil das ist eine Möglichkeit, um, um ein wenig zu schauen, wie man die Informatik, also das Web 2.0 verankern kann, also über LinkedIn und all dem. Das geht alles super langsam voran. Es geht voran, aber äh dann braucht es Kontrollen für alles, man muss jeden Punkt und jedes Komma und jeden Großbuchstaben beachten (--). Aber das ist das professionelle Umfeld, das das so will. Eine öffentliche Verwaltung ist eine bürokratische Organisation, das ist Weber, /heißt/, der die bürokratische Organisation definiert hat, also voilà. Aber ich reserviere mir kleine Räume. Gerade eben habe ich ein kleines Buch geschrieben, über die HR Digital. /Bah/ also ich mache das zusätzlich zum Rest in meiner eigenen Zeit. Weil, das interessiert mich mehr, das ist viel lustiger als zu versuchen, dieses Mammut zu bewegen.« (PB Interview Nr. 3)

Das Beispiel von Claudia und ihrem Engagement in der Arbeitsgruppe »HR digital key user« zeigt, dass sich einige Berater_innen über die Beratung und Vermittlung der Stellensuchenden hinaus für die Umgestaltung oder Optimierung organisationaler Prozesse im RAV engagieren. Claudia sieht darin auch eine Möglichkeit, ihr persönliches Interesse und ihre Fertigkeiten zum Vorteil des RAV einzubringen und etwas zu dessen Verbesserung beizutragen. Sie beschränkt sich aber ganz bewusst auf solche begrenzten Einsatzpunkte und hat nicht im Sinne, das RAV in seiner bürokratischen Organisationsform zu verändern.

Die Team- und Projektgruppenarbeit im RAV ist also nicht nur eine Organisationsform, sondern auch eine subtile Regierungstechnik, welche die Wirkmächtigkeit des Affektiven aufgreift. Deutlich wird das etwa im Gespräch mit Lukas (PB Nr. 10). Er hat sich in der Arbeitsgruppe »Verbindung« (franz.: »connection«), die zur Ver-

besserung der Kommunikation und der Weitergabe von Informationen und Ideen zwischen den Hierarchieebenen beitragen sollte, engagiert. Seiner Einschätzung nach hat diese Arbeitsgruppe jedoch nicht gut funktioniert und er ist enttäuscht darüber, dass die von den Berater_innen eingebrachten Ideen und Vorstöße vom Management kaum wahrgenommen und umgesetzt worden sind. Lukas kritisiert, dass die individuellen Kompetenzen der Berater_innen nicht effektiver für die Verbesserung und die Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden.

»Ich finde das wirklich sehr schade. Weil ich glaube, dass auf der Ebene der Mitarbeiter es wirklich eine Mehrheit gibt, die sich weiterentwickeln will, die sich verbessern will, nach vorne gehen will. Nicht nur für uns selbst, sondern für unsere Versicherten, für das System, für alles. Und wir könnten uns wirklich verbessern. Ja, wir könnten uns verbessern.« (PB Interview Nr. 10)

Die Ausschnitte aus den Gesprächen mit Lukas und Claudia zeigen, dass sich die Berater_innen in der selbstorganisierten Arbeit und durch die erweiterten Arbeitsaufgaben ins produktive Gefüge des RAV einbinden möchten und somit auch ihre sozialen und emotionalen Fähigkeiten für den Zweck der Arbeit und den Erfolg des RAV verfügbar machen. Auch wenn diese Wertschöpfung am Beispiel der Arbeitsgruppe »Verbindung« laut Lukas lediglich formal erfolgt ist und es letzten Endes zu keiner stärkeren Einbindung seiner Expertise und Erfahrungen gekommen ist, zeigen die genannten Beispiele, dass sich diese Arbeitsformen darauf verstehen, »genau das, was ein Subjekt affiziert und wie es andere Subjekte affizieren kann, für sich nutzbar zu machen« (Mühlhoff 2018: 382; Herv. i. O.), und das Selbstbild der Berater_innen als produktive Stütze des RAV fördern.

Darüber hinaus entspricht die Organisationsform des Teams oder eben die der Arbeitsgruppe der Idee eines »partizipative[n] Führungsstils« (von Diemer 1994: 1070), der die Mitarbeiter_innen nicht mehr nur als Kostenfaktor, sondern vielmehr als Aktivposten sieht, ihre Autonomie und Selbstoptimierung fördert, sie in die Bestimmung der operativen Ziele, zumindest formal in einigen Bereichen, einbezieht und die Solidarität zwischen ihnen fördert. Am Beispiel der Dreierteams oder auch des »Pat_innen«-Systems wird zudem deutlich, dass die Berater_innen durch ihr persönliches Engagement auch Unzulänglichkeiten der Arbeitsorganisation und -bedingungen, wie etwa die ungenügenden Aus- und Weiterbildungen, wettmachen.

In der Teamarbeit wird also nicht nur die Autonomie der Berater_innen, sondern werden auch Affekte wie ihr Pflichtbewusstsein oder Verantwortungsgefühl für die Erfüllung der Markterfordernisse instrumentalisiert. Zahlreiche Arbeitsplatzstudien haben zudem gezeigt, dass gerade die Teamarbeit ein probates Instrument zur versteckten Kontrolle der Mitarbeiter_innen darstellt, da sich diese nun auch gegenseitig kontrollieren und bewerten. In den Gesprächen mit

den RAV-Berater_innen stand diese Kontrollfunktion jedoch nicht im Vordergrund und die meisten Berater_innen beurteilen die Team- und Gruppenstrukturen als eine Bereicherung für ihren Arbeitsalltag. Mehr noch als die im vorherigen Kapitel dargestellten Bewertungs- und Kontrollmechanismen des *management by objectives* schränken auch diese Regierungspraktiken die Handlungsfreiheit der Personalberater_innen nicht ein – ganz im Gegenteil; sie umfassen organisationale »Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren« (Foucault 1994a: 271). In den Team- und Projektgruppenstrukturen zeigt sich beinahe in idealtypischer Fassung, wie sich die organisationale affektive Fremdführung und die Selbstführung der Personalberater_innen verknüpft.

8.3.5 Geschlechtsspezifische Modulation des neoliberalen Umbaus der öffentlichen Arbeitsvermittlung

Angeichts der Indienstnahme der persönlichen Gefühle der Berater_innen für den Organisationserfolg und der zunehmenden Flexibilisierung und Entgrenzung ihres Arbeitshandelns stellt sich die Frage, ob es im Sinne des *doing gender while doing affects* zu einer Neuverhandlung von Männlichkeit und Weiblichkeit im Kontext moderner Dienstleistungserbringung kommt oder ob die Berater_innen, etwa in der Interaktion mit den Erwerbslosen, nicht doch eher die männliche Ordnung bürokratisch-staatlicher Organisationen reproduzieren. Denn in der Analyse von Team- und Gruppenarbeit als Regierungstechnik wird deutlich, wie im öffentlichen Dienst, welcher vormals mit emotionsloser Männlichkeit verknüpft wurde (Sauer 1999b, 2001), nun auch affektive Kompetenzen bedeutsam werden, die tradierten Geschlechterstereotypen zufolge eher Frauen als Männern zugeschrieben werden.

Angela McRobbie (2010: 71) argumentiert in Richtung eines *de-genderings*: »Because men now also do these jobs, so the work itself is less gender-segregated.« Dies wiederum, so McRobbie weiter, führt dazu, dass »the service sector produces and requires new affective subjectivities in the workplace«. Eine etwas andere Position nehmen Diane Lengersdorf und Michael Meuser (2018) ein. Davon ausgehend, dass die Subjektivierungspraxis des »unternehmerischen Selbst« durchwegs männlich konnotiert ist, stellen sie sich die Frage, ob in den neoliberalen Transformationsprozessen von Erwerbsarbeit anstelle eines *degendering* und durch die Instrumentalisierung affektiver und stereotyp feminisierter Anforderungen als berufliche Kompetenz und zur Steigerung der Effizienz und Effektivität nicht vielmehr ein »Kampf um die Modernisierung hegemonialer Männlichkeit« (Lengersdorf/Meuser 2018: 37) stattfindet. Denn durch die Ausrichtung des Berufshandelns der Berater_innen an Effizienz- und Effektivitätskriterien und noch verstärkt durch den aktivierungspolitischen Leitgedanken der individuellen Eigenverantwortung wird die affektive Arbeit im direkten Kontakt mit den Stellensuchenden zunehmend als unternehmerische Tätigkeit gerahmt und damit möglicherweise vermännlicht. Doch implizier-

ren die propagierte Bürger_innennähe und Dienstleistungsorientierung gleichzeitig auch eine mögliche Feminisierung der Arbeit in der öffentlichen Arbeitsvermittlung.

Bereits angeklungen sind diese unterschiedlichen und mitunter widersprüchlichen Anforderungen an die Berater_innen im Kontextkapitel (Kapitel 3). In der auf Seite 14 genannten SECO-Studie (Egger/Lenz 2006) wird bei der Beschreibung einer guten Beratungsleistung neben den fachlichen Beratungskompetenzen der Berater_innen auch ihr Empathievermögen als wichtiges Instrument zur erfolgreichen Aktivierung der Stellensuchenden genannt. Mit der Einteilung der geforderten Schlüsselkompetenzen in einerseits Fachwissen in Form berufsrelevanter Qualifikationen und andererseits affektive Fähigkeiten mit Verweis auf die in der Beratung zu zeigende Empathie übernimmt das SECO zwar die traditionelle Dichotomisierung von Vernunft/Rationalität und Gefühlen und damit verbunden die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung. Doch lassen sich etwa in den von Egger und Lenz (2006) genannten affektiven Merkmalen einer guten Beratungspraxis durchaus Veränderungen in den administrativ verfestigten Geschlechtervorstellungen beobachten, und es wird deutlich, dass entgegen dem Weber'schen Ideal einer rationalen und entemotionalisierten staatlichen Bürokratie das Verwaltungshandeln auch eine Feminisierung erfährt. Ähnlich wie das SECO bestimmt auch der Ausbilder und Coach Andreas Räbe auf seiner Webseite den Beruf des_ der Beraters_in als einen »Beruf für Herz und Verstand« (vgl. <https://ausbildung-tipps.ch>).

Diese mitunter widersprüchlichen Anforderungen, also gleichzeitig möglichst distanziert zu kontrollieren (und ggf. zu disziplinieren) und empathisch zu motivieren, und damit die Frage nach den vergeschlechtlichten Arbeitspraxen werde ich nach einer kurzen Zusammenfassung der »Ebene 2« in der darauffolgenden Analyse (»Ebene 3«) der Handlungsorientierungen und -muster der Personalberater_innen nochmals aufgreifen. An dieser Stelle und für die strukturelle Ebene der Organisation gibt die vom Assistenten des Amtschefs formulierte Beschreibung der Rekrutierungskriterien für RAV-Berater_innen erste Anhaltspunkte zur Vergeschlechtlichung der Arbeitsverhältnisse im RAV und dazu, dass eine einst aus der öffentlichen Verwaltung ausgeschlossene »emotionalisierte« Form von Weiblichkeit zum zentralen Handlungsmodus der öffentlichen Arbeitsverwaltung und ihrer Prozesse wird.

»Also zwischenmenschliche Fähigkeiten. Empathievermögen ist ganz wichtig, aber auch die Fähigkeit, sich zu distanzieren. Ich versuche dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Wir stellen niemanden mit einem sozialarbeiterischen Profil an, also Personen, die die Welt retten wollen. Ich nenne sie ›Mutter Teresa‹ oder ›Robin Hood‹. Das sind Leute, die die Gerechtigkeit wiederherstellen wollen et cetera. Das ist kein gutes Profil. Ich glaube, das ist nicht mal ein gutes Profil für Sozialarbeiter. Es braucht aber ein gewisses Empathievermögen. Jetzt gilt es aber auch einen gesetzlichen Rahmen anzuwenden, und

diesen kann man nicht verlassen. Wenn also jemand seinen Pflichten nicht nachkommt, dann muss man Sanktionen verhängen. Also muss man mit diesem repressiven Aspekt der Kontrolle und der Sanktionen einverstanden sein. [...] Also es ist nicht einfach, diese Personen zu finden. Darauf achten wir stark im Vorstellungsgespräch. Dann gibt es noch den Aspekt der Autorität. Die Personalberater haben Autorität, und das ist etwas, was wichtig ist. Man darf diese Autorität nicht missbrauchen, weder auf die eine noch auf die andere Seite. Auf die eine eher positive oder auf die negative Seite: »Ah ich gebe Ihnen diesen Kurs. Das ist zwar illegal, aber ich mache es trotzdem«. Oder: »Ich werde Sie sanktionieren, obschon ich es nicht müsste«. Das ist wirklich ein sensibler Punkt, die ganze Frage nach der Positionierung. Was ist meine Rolle? Ich bin der Arm eines Gesetzes, ich bin die Hand, welche dieses abstrakte Gesetz an den Individuen und in konkreten Situationen anwenden muss. Also auch diese Kapazität, die Gesetze so zu analysieren, um sie dann in konkreten Situationen anwenden zu können. [...] Die Personalberaterinnen müssen orientieren und mögliche Lösungen und Maßnahmen bestimmen. Es ist nicht an ihnen, die unterschiedlichen Problematiken zu lösen. Denn es gibt zum Beispiel Personen, die alleinerziehend sind oder die finanzielle Probleme haben. Doch ist das kein Grund, nicht zu sanktionieren oder nicht zu motivieren und Stellen vorzuschlagen. Wenn jemand nicht arbeitsfähig ist, weil es keine Möglichkeit zur Kinderbetreuung gibt, wie kann diese Person denn eine Stelle finden? Das muss man alles berücksichtigen, aber es ist nicht an uns, diese Situationen zu regeln, und wir werden in solchen Situationen auch nicht netter sein, nur weil es noch größere Hindernisse gibt.« (Assistent des Amtschefs, Interview September 2014)

Diese Ausführungen zum gesuchten Qualifikationsprofil der Personalberater_innen machen deutlich, dass Gefühle und auch die Fähigkeit, diese zu managen bzw. wohldosiert einzusetzen, vom RAV nun als subjektive Eigenschaften der Berater_innen aufgefasst und in die unternehmerischen Prozesse eingebunden werden. Der Anforderungskatalog an die Berater_innen wird also neben fachlichen Qualifikationen um eine Reihe gemeinhin als *soft skills* bekannter Kompetenzen erweitert. Hierzu zählen etwa das genannte Empathievermögen und die Flexibilität oder auch etwas Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit – allesamt affektive Fähigkeiten, die historisch mit der weiblichen Privatsphäre verbunden waren und aus der männlichen öffentlichen Sphäre des Staates herausgehalten wurden. Mit der Aufwertung dieser affektiven und stereotyp als weiblich typisierten Eigenschaften wie Empathievermögen für den Beruf des_der Personalberaters_in kehrt sich das Berufsbild von einem gänzlich bürokratischen und versachlichten Verständnis ab und erfährt eine Feminisierung. Doch dürfen die Berater_innen auch nicht zu viel von diesen zwischenmenschlichen Fähigkeiten besitzen, sondern müssen bereit sein, möglichst leidenschaftslos und dem Grundsatz der Gleichbehandlung folgend die gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen. Die Berater_innen müssen also bei gleichzeitiger empathischer Beziehungsarbeit vor allem dem *ethos of office* im Staatsdienst, »with its chief point of honour, the capacity to set aside one's private

political, moral, religious or other commitments« (du Gay 1996: 164) folgen. Die linke, sorgende und mithin die gebende (mütterliche) Hand des Staates muss also von der rechten, der ›harten‹ und zweckrationalen und männlichen Hand des Staates (Bourdieu 2004: 23ff.) ausbalanciert werden. Darüber hinaus darf die sorgende, empathische Seite auch nicht ›sozialarbeiterisch‹ orientiert und damit zu wenig fordernd sein, wie der Assistent mit dem Bild der Mutter Teresa versinnbildlicht. Die Berater_innen sollen auch keinen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn eines Robin Hoods mitbringen und nicht etwa ›netter‹ sein zu Erwerbslosen in finanziellen Notlagen. Vielmehr müssen sie sich von solchen Problemlagen affektiv distanzieren können und sind dazu aufgefordert, stets auf ihre Kernaufgabe der Überprüfung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zu fokussieren, also das Gesetz auch in schwierigen Fällen durchzusetzen.

Diese Kriterien des Bewerber_innenprofils der Personalberater_innen zeigen nun auch auf der Ebene der Regierung der Berater_innen, welche zentrale Rolle Gefühle und das richtige Management der Gefühle spielen und wie sich dies mit der Anforderung, eine unternehmerische Haltung einzunehmen, verknüpft. Die Berater_innen müssen sich nun selbst als affektfähige Subjekte wahrnehmen und aktiv die Bereitschaft zeigen, sich selbst zu steuern und zu regulieren und sich als ›ganze‹ Person in den Arbeitsprozess einzubringen. New Public Management und Aktivierung¹⁵ etablieren folglich neue Macht- und Herrschaftsformen durch Gefühle: Affektive Fremd- und Selbstführung fließen nicht zuletzt in den Instrumenten moderner Verwaltungsführung und zusätzlich angetrieben durch die Aktivierungspraxis ineinander. Denn um die neuen Regierungstechniken angemessen vermitteln zu können, müssen nicht nur die erwerbslosen Bürger_innen, sondern auch die Staatsdiener_innen aktiviert werden. Oder besser noch: Sie sollen sich selbst aktivieren und mit gutem Beispiel vorangehen. Die Beraterin Claudia (PB Nr. 3) geht im Gespräch mit mir auf diese Vorbildrolle ein und sagt, dass *»wenn man die Leute mobilisiert behalten möchte, dann muss man selbst auch einen bestimmten Rhythmus beibehalten«*.

Deutlich wird diese organisationale Verwertungslogik etwa auch an der von den Berater_innen geforderten Vielseitigkeit, also ihrer Fähigkeit, mit unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und mit wechselnden Beratungssituationen gut umgehen zu können und sich auch entsprechend Wissen anzueignen. Diese Fähigkeit ist insbesondere durch die Aufhebung der Spezialisierung und durch den Übergang von der ehemals branchenorientierten Beratung zur Beratung aller Erwerbssuchenden, ganz egal ob diese etwa aus dem Finanzsektor stammen oder ungelernte Hilfsarbeiter_innen vom Bau sind, für die Berater_innen zentral geworden. Durch

15 Aktivierung und New Public Management betrachte ich dabei nicht als zwei voneinander losgelöste Prozesse, sondern als Teil eines umfassenden Transformationsprozesses moderner Wohlfahrtsstaaten (Sowa/Staples 2017: 19).

die Aufhebung der Spezialisierung hat sich das Arbeitsfeld der Berater_innen stark diversifiziert, und viele Berater_innen beschreiben dies als Zugewinn für ihren Arbeitsalltag und als wichtige Komponente ihrer Arbeitszufriedenheit. Doch ging dieser Wechsel, insbesondere in der Anfangszeit am neuen Standort, auch mit einer Deprofessionalisierung einher; vielen vorher auf eine Berufsbranche spezialisierten Berater_innen fehlt nun als Generalist_innen in manchen Interaktionen mit den Erwerbslosen die Expertise. Die Beraterin Claire beschreibt diese Zeit und die Veränderungen der Arbeitsanforderungen als eine »Katastrophe« und als Form von »institutioneller Gewalt« (PB Nr. 12). Und auch für andere Berater_innen war dieser Wechsel von einigen Problemen begleitet und ging nicht zuletzt mit einem Kompetenzverlust einher – ein Umstand, der etwa seitens der aus Spanien stammenden Beraterin Maria (PB Nr. 6) im Interview zur Sprache kam:

Maria: »Veränderungen im Prozess, also das stimmt schon also Veränderungen- Also von einer sagen wir spezialisierten Agentur zu Generalisten zu werden, also für mich persönlich, am Anfang war das eine sehr, sehr wesentliche Veränderung. Weil ich bin spanischsprachig. Und/bah/da wurden mir enorm viele, also wirklich enorm viele, enorm viele, also fast mein ganzes Portfolio bestand dann aus spanischsprachigen und (?), Ungelernten, die kein Französisch sprechen.

Interviewerin: »Also nach dem Umzug?«

Maria: »Ja. Also das hat langsam angefangen und nach einer Weile,/abh/, da sah ich mich mit einem Portfolio konfrontiert, das so zusammengesetzt war, und das war sehr frustrierend für mich, sehr frustrierend für mich. Weil man konnte nichts machen (.). Man konnte nichts machen, oder halt nur sehr wenig, wenn man etwas Leute hat, die aus der Reinigungsbranche kommen,/euh/(--)/Aus der Reinigung oder vom Bau und die kein Französisch sprechen./Äh/und bedauerlicherweise haben wir auch keine Angebote für sie. Also abgesehen davon, dass man ihnen vielleicht Französischkurse (--)[anbieten könnte]. Voilà. Also es stimmt schon, dass ab einem bestimmten Zeitpunkt war das sehr frustrierend für mich, weil man verliert auch an Kompetenz.« (PB Interview Nr. 6)

Dieser Wechsel in der Beratungskonzeption brachte einen Verlust an Expertise für die einzelnen Berater_innen und damit auch eine Reduktion ihres Fach- und Branchenwissens mit sich. In den Gesprächen wurde zudem auch deutlich, dass dieser Wechsel nicht von internen Schulungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten begleitet worden ist; die RAV-Berater_innen waren dazu gezwungen, sich selbst über die unterschiedlichen Berufsgruppen und über den Förder- und Maßnahmenkatalog des RAV zu informieren und sich kontinuierlich über das Geschehen auf dem Arbeitsmarkt und auch über die vom RAV angebotenen Maßnahmen auf dem Laufenden zu halten. Auch Claire (PB Nr. 12) beschreibt diese Übergangszeit nach dem Umzug als problematisch:

Claire: »Also das, was schwierig war, war, dass die Leute mit einem Portfolio konfrontiert wurden, mit dem sie nicht wussten umzugehen, und dass man ihnen nicht damit geholfen hat. Und dann gleichzeitig fanden sie sich gegenüber sehr fordernden Kandidaten wieder! Die haben dann gesagt: ›Aber wer sind Sie überhaupt? Sie verstehen ja nichts von meinem, meinem/äh/meinem [Erwerbs-]Profil!‹ ›Bah nein, ich verstehe nichts davon!‹.«

Interviewerin: »Das war schwierig nach dem Umzug?«

Claire: »Also das, das war untragbar! Aber damals hatte die Direktion [Amtsleitung] Schuld./!/: Mh, okay/. Aber ein Jahr später, also zumindest bei denen, die sich angestrengt haben, also die sich reingehängt haben und die sich informiert haben- Also einfach mal auf Google gehen/hein!/ Man muss nicht sehr weit gehen/hein!/ Also damit will ich sagen, man sucht die Berufsbeschreibungen, also zum Beispiel von einem Bauzeichner, was ist eine Sekretärin, oder was sind die erforderlichen Kompetenzen für einen Buchhalter. Was ist ›Win-Win‹? Ah, das ist ein Buchhaltungsprogramm. Ok, ich verstehe. Tac! Also nach dem ersten Jahr/euh/, also da haben sich die Leute daran gewöhnt. Also sie haben sich in der Arbeit selbst weitergebildet. Aber das Problem war, dass sie dabei nicht begleitet und unterstützt worden sind. Voilà.«

Doch sieht Claire eher die Berater_innen selbst in der Pflicht, diese managerialen Unzulänglichkeiten aufzufangen:

»Ich glaube, jeder trägt auch eine individuelle Verantwortung für sich selbst, ok. Ich musste mich ja auch mit der [Stellen-]Vermittlung auseinandersetzen. Und auch das Wissen aneignen, die Stellenzuweisungen besser zu machen./Euh/und dann alle technischen Berufe zum Beispiel, Banken oder auch andere. Es gab für mich auch Ausdrücke, mit denen sie [die Stellensuchenden] kamen, da habe ich nicht mal verstanden, was sie überhaupt suchen. Also das musste ich auch alles erst lernen. Ich habe online gesucht, ich habe an Informationsveranstaltungen teilgenommen, ich habe Weiterbildungen gemacht, also da gibt es immer, so, so, wie sagt man, so Konferenzen zu den Branchen et cetera./Bah/also ab einem gewissen Punkt, denke ich, liegt es einfach auch in der Verantwortung eines jeden, sich ein bisschen selbst weiterzubilden und nicht immer darauf zu warten, dass der Arbeitgeber alles macht.«

Das Beispiel von Claire zeigt deutlich, dass unter den Vorzeichen der Verwaltungsmodernisierung und der internen Reorganisation des RAV die Personalberater_innen mit vielen neuen Anforderungen konfrontiert worden sind, die sie überwiegend selbst und ohne die Unterstützung des RAV-Managements in ihren Arbeitsalltag integrieren mussten. Dies führte mitunter zu problematischen Situationen mit den Stellensuchenden, die sich von den Personalberater_innen nicht kompetent beraten fühlten. Die RAV-Berater_innen büßten somit durch die Aufhebung ihrer ursprünglichen Spezialisierung an Autorität, Glaubhaftigkeit und auch an Ansehen ein – eine Problematik, deren Lösung Claire zufolge in der Verantwortung der Personalbera-

ter_innen selbst liegt. Claires Haltung erinnert an Richard Sennetts (2005) Charakterisierung der »Kultur des Kapitalismus«. In dieser sind die Arbeitnehmer_innen zu steter flexibler Anpassung an veränderte Bedingungen angehalten und müssen Unzulänglichkeiten der Arbeitsorganisation durch persönliches Engagement wettmachen: »Von den Arbeitnehmern wird erwartet, sich flexibel zu verhalten, offen für kurzfristige Veränderungen zu sein, ständig Risiken einzugehen und weniger abhängig von Regeln und förmlichen Prozeduren zu werden« (Sennett 2005: 10).

Im RAV zeigt sich insgesamt eine umfassende Verschiebung der Kompetenz- und der Arbeitsanforderungen der RAV-Mitarbeiter_innen. Insbesondere werden verstärkt sogenannte Schlüsselkompetenzen, *soft skills*, gefordert, und im Prozess der Verdienstleistung wurde das affektive Arbeitsvermögen, wurden Empathie, Geduld, Teamgeist und Kommunikationsfähigkeit – also traditionell mit Weiblichkeit assoziierte Eigenschaften – immer wichtiger für die Arbeit der Personalberater_innen; sie werden nun auch männlichen Beratern abverlangt. Die öffentlich Bediensteten werden selbst aktiviert, müssen eine unternehmerische Haltung einnehmen und werden unter den neoliberalen Vorzeichen von Wettbewerb und Selbstunternehmer_innentum dazu aufgefordert, affektive Arbeit zur Aktivierung und Kontrolle derjenigen einzusetzen, welche die wohlfahrtsstaatlichen Leistungen beziehen. In dieser Konstellation kommt der »richtigen« Regulierung der Gefühle, die dem Prozess der Vermarktlichung ehemals staatlicher Aufgaben dienlich sind, eine entscheidende Bedeutung zu. Allerdings wäre es verkürzt, in diesen Entwicklungen ausschließlich eine Feminisierung des öffentlichen Sektors zu vermuten. Denn insbesondere die vom RAV so stark eingeforderte unternehmerische Haltung und das wirtschaftliche Handeln seiner Mitarbeiter_innen wird »traditionell als männliche Tätigkeit und eine Beschäftigung unter Männern betrachtet« (Penz/Sauer 2016: 196). Es stellt sich also die Frage, ob es zu einer zunehmenden Angleichung von Geschlechterunterschieden in der Beratungspraxis im RAV kommt oder ob die mitunter kontroversen und auch widersprüchlichen Anrufungen und Zumutungen an die Subjektivierungspraxis der Berater_innen die hierarchischen Geschlechterdifferenzen fortschreiben.

Wie die vergeschlechtlichten Diskurse und das Geschlechterregime des RAV von den Personalberater_innen individuell angeeignet und unter Umständen auch umgedeutet und transformiert werden, möchte ich nach einer kurzen Zusammenfassung der zentralen Punkte der »Ebene 2« und mit Blick auf die Beobachtungen ihrer Interaktionsarbeit und auf die Interviews mit den Berater_innen analysieren.

8.4 Zusammenfassung »Ebene 2«: Menschenführung in Zeiten von Managerialisierung und Affektualisierung

Am Beispiel des untersuchten RAV konnte ich zeigen, dass der persönliche Einsatz für die Organisation in Form von Hingabe, Leidenschaft und Enthusiasmus von Führungskräften wie auch von Angestellten immer mehr gefordert wird. Dies geht einher mit der Ablösung rationalistischer Organisationskonzepte durch Instrumente wie teilautonome Arbeitsgruppen, Teamarbeit oder formal vergrößerte Entscheidungsräume. Und es gilt die Begeisterung der Mitarbeiter_innen zu wecken, so dass diese mit vollem Einsatz und möglichst autonom ihren Aufgaben nachkommen. Die Angestellten werden dazu angehalten, Eigeninitiative zu zeigen, ihre Fachkompetenzen und persönlichen Affinitäten etwa in den themenspezifischen Arbeitsgruppen oder in den regelmäßigen Teamsitzungen einzubringen und sich mit dem RAV und dessen Organisationszielen zu identifizieren – also letztlich den von Du Gay (2008) beschworenen unternehmerischen Enthusiasmus anzunehmen. Die Steuerung der Arbeitsprozesse geschieht unter den Vorzeichen eines partizipativen Managements weniger mittels beschränkender Kräfte wie Zwang oder hierarchischer Kontrolle, sondern hat zunehmend die Steuerung des affektiven Arbeitsvermögens der Angestellten, etwa in Form ihrer Sozial- und Kommunikationskompetenzen, und den gesteigerten Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck zum zentralen Einsatzpunkt.

Die Regierung öffentlicher Dienstleistungsarbeit setzt also an der ›ganzen‹ Person an. Mittels einer breiten Palette an Regierungstechniken, die sowohl bürokratische Kontrolle als auch affektive, ›subtile‹ Steuerungsformen umfasst, versucht das RAV die Personalberater_innen zu ökonomisch kalkulierenden und selbstwirksamen Subjekten zu machen. Besonders effektiv hat sich für dieses ›Vorhaben‹ die Organisationsform des Teams oder auch der themenspezifischen Arbeitsgruppe gezeigt. Diese partizipativen Organisationsformen tragen dazu bei, dass die Autonomie und auch die organisationale Verantwortung auf kleine Einheiten verlagert und den jeweiligen Teams sowie den einzelnen Berater_innen übertragen wird. Durch diese Verantwortungsverlagerung auf die Angestellten schafft das RAV eine Handlungs- und Subjektivierungsordnung, in der die Berater_innen unternehmerisch als sich selbst führende Akteur_innen agieren sollen. Die Regierungstechniken des RAV, allen voran die Team- und Gruppenarbeit, lassen die Potentiale der Berater_innen sich im Modus der Freiheit entfalten. Die im Team bzw. den Arbeitsgruppen Arbeitenden werden nicht mehr »eingeschlossen, diszipliniert und auf funktionale Interaktionen reduziert, sondern sollen persönlich und sozial in Erscheinung treten und die Verantwortung für das Ganze im Blick halten« (Mühlhof 2018: 379). Das neoliberale Versprechen von Freiheit und Selbstverwirklichung deckt sich in der Perspektive dieser modernen Organisationsstrategien somit in idealer Weise mit der unternehmerischen Zielsetzung von Effizienz und Autonomie und mit der Erzeu-

gung eines konkurrenzorientierten unternehmerischen Selbst, welches seine Gefühle im Sinne der Organisationslogik und der Organisationsziele reguliert und einsetzt.

Den Berater_innen wird also eine neue Position zwischen Eigenverantwortung und hierarchischer Kontrolle zugewiesen. Die subjektiven Eigenschaften der Personalberater_innen wie ihre Interessen, ihre Leidenschaften und sozialen Kompetenzen, welche lange Zeit als Störfaktor gegolten haben, werden seitens des RAV-Managements nach Maßgabe von Modellen moderner Verwaltungsführung als Produktivressource und Potential entdeckt. Damit sich dieses Potential jedoch im Sinne der Organisationsziele entfalten kann, muss das Management sicherstellen, dass die Berater_innen hinreichend (selbst-)diszipliniert sind und auch ihre Affekte zu regulieren wissen, um im Sinne der Organisation zu handeln. Diese Regierungstechniken, »discipline the interior of organization, by organizing time, space and movement, and by categorizing and measuring tasks, behaviour and interactions« (Townley 1994: 14).

Auch die Raumordnung und die Gestaltung des RAV (innen und außen) werden zu wichtigen Techniken dieses affektiven Regierens auf Distanz, und der Blick auf die räumliche Ordnung des RAV verdeutlicht, wie im RAV »Räume konstruierter Sichtbarkeit« (Rajchman 2000: 51) und auch Unsichtbarkeit geschaffen werden. Die gläserne Architektur des gesamten Gebäudes, die von mehreren Seiten einsehbaren Büros der Berater_innen, welche durch Sicherheitstüren von den für die Arbeitsuchenden zugänglichen Bereiche getrennt sind, die fensterlosen und tristen Wartebereiche der Arbeitsuchenden oder auch die riesige Anmeldehalle, über welcher sich wie eine alles überblickende »Kommando- und Schaltzentrale« die Büroräume des RAV-Managements und des Amtsleiters befinden, sind Merkmale, welche das untersuchte RAV zu einer asymmetrischen »Sichtbarkeitsmaschine« und zu einem »analytischen Raum« (Opitz 2007: 47) werden lassen. Wenn wir uns nochmals an den cockpitartig arrangierten Bereich des RAV-Managements erinnern, der wie ein Flügel in die Anmeldehalle hineinragt, dann kommt das dem Modell der idealen Sichtbarkeitsmaschine, welches Foucault in der panoptischen Architektur des Gefängnisses verortet, gespenstisch nahe. Es gibt weder für die Erwerbslosen noch für die Bediensteten Möglichkeiten, sich dem Gefühl der permanenten Beobachtung zu entziehen, und die panoptische Architektur des RAV kann vor dem Hintergrund der Foucault'schen Machtanalytik als Technik der Sichtbarmachung betrachtet werden. Durch diverse Zugangsbeschränkungen und durch die dadurch herbeigeführte »räumliche Aufgliederung« (Foucault 2004a: 28) werden die einzelnen Personengruppen geteilt und wird eine Vermischung verhindert. Durch diese disziplinierende Subjektivierung werden Hierarchieunterschiede vermittelt und durch die elektronischen Türkarten versinnbildlicht. Überdies werden die Arbeitsuchenden durch die diversen Sicherheitsmaßnahmen, etwa durch die Sicherheitstüren, die den Bürobereich der Berater_innen von den Wartebereichen trennen, als Bedrohung kon-

struiert. Die Raumtechniken des RAV weisen also jedem Individuum, sei es RAV-Mitarbeiter_in, Erwerbslosem_r oder auch mir als Forscherin, einen Platz und jedem Platz ein Individuum zu. Das RAV wird dadurch gleichzeitig zum »individualisierende[n] Erkenntnisraster und [zur] materiell-räumlichen Praxis« (Marquardt/Schreiber 2013: 42).

Wie ich bereits anekdotisch zeigen konnte, erzeugen diese Regierungstechniken, mögen sie auch noch so partizipativ aufgestellt sein, lokalen Widerstand. Insbesondere die Solidarität der Berater_innen mit den Stellensuchenden wie auch untereinander wird zwar in den teambasierten Arbeitszusammenhängen produktiv vom RAV genutzt, doch bleibt ein »affektiv-solidarischer Überschuss«, der sich den Verwertungsinteressen des RAV entzieht und versucht, auch die Isolierung und Verletzlichkeit der prekär beschäftigten »Auxiliaires« zu überwinden.

8.5 Ebene 3: Praktiken

Im dritten und abschließenden Teil meiner Analyse begeben sich nun von der Ebene der diskursiven Ordnungszusammenhänge auf die Ebene der Subjektivierung, der Subjektivitäten und Selbstverhältnisse der im RAV tätigen Personalberater_innen und wende mich der Frage zu, wie sie dem *neuen Geist der öffentlichen Verwaltung* (Sondermann et al. 2014: 176) und den (neuen) Anforderungen an ihr Berufshandeln inklusive ihres Affektmanagements begegnen, diese deuten und unter Umständen auch kreativ und widerständig umformen. Der Einsatzpunkt dieses Teils meiner Analyse bildet die Schnittstelle zwischen den Versuchen gouvernementaler affektiver Fremdführung und der affektiven Selbstführung der Personalberater_innen. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem Auftreten und den Formen widerständiger Praktiken in den affektbezogenen vergeschlechtlichten Subjektivierungsweisen im gegenwärtigen Prozess der Transformation öffentlichen Dienstleistungshandelns.

Auf der Grundlage dieser affekttheoretischen Erweiterung des Gouvernementalitätsansatzes möchte ich die Machteffekte des Diskurses der »Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben« (Penz/Sauer 2016) aufseiten des Widerstandes herausarbeiten. Ich gehe also der Frage nach, ob es gerade die von den Berater_innen eingeforderte und geleistete affektive Arbeit ist, die das Potential für Prozesse der Solidarisierung und des individuellen wie auch kollektiven Widerstands gegen die vom RAV gestellten Anforderungen und für eine Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen birgt, und untersuche, ob überhaupt und, wenn ja, welche Formen widerständiger Praktiken in den affektiv-vergeschlechtlichten Subjektivierungsprozessen im RAV aufkommen. Zudem möchte ich die diskursiven Mechanismen und Bedingungen nachzeichnen, unter denen die Berater_innen zu vergeschlechtlichten Subjekten (geformt) werden, und arbeite die Situationen heraus, in welchen

Geschlecht explizit und auch implizit von den Berater_innen thematisiert wird oder sich vergeschlechtlichte Praktiken in meinen Beobachtungen zeigen. Mit diesem Blick auf die affektiven und vergeschlechtlichten (Selbst-)Praktiken der öffentlich Bediensteten möchte ich in diesem abschließenden Teil meiner Analyse also die »machtvollen Interdependenzen zwischen Diskursen, Praktiken und Subjektkonstitutionen« herausarbeiten (Linnemann 2018: 236).

Die Auswertung auf dieser Analyseebene ist dreigeteilt: Basierend auf meinen Feldnotizen, den Interviewtranskripten sowie den Beobachtungs- und Shadowingprotokollen werde ich als Erstes den Tätigkeitsbereich der Personalberater_innen konturieren und die zentralen Punkte herausarbeiten, die die Beratungsgespräche strukturieren und die Interaktionsordnung bestimmen. Im Zusammenhang mit ihrer Subjektivierung ist es auch wichtig zu klären, wie die Berater_innen Arbeitslosigkeit subjektivieren, d.h. welches Bild sie von ihren erwerbslosen »Kandidat_innen« haben und anhand welcher Strategien sie versuchen, diese zu motivieren, zu responsabilisieren oder auch zu disziplinieren. Ich möchte klären, welche Stellensuchenden oder auch Situationen in der Beratung für sie besonders schwierig sind und was eine_n »gute_n« Stellensuchende_n auszeichnet. Die freudvollen Seiten ihres Berufs interessieren mich dabei genauso wie die belastenden und auch ärgerlichen oder frustrierenden Aspekte ihrer Anstellung beim RAV. Dabei spüre ich neuen Formen von Solidarisierung, von Zuneigung und Kooperation zwischen den Berater_innen, aber auch zwischen ihnen und den Erwerbslosen oder zwischen ihnen und den Vorgesetzten nach; ich frage nach den Formen von Staatlichkeit, die in diesen Begegnungen hergestellt werden, und danach, wie auch die Dimension »Geschlecht« im Beratungsprozess relevant wird. Im zweiten Teil der Analyse auf dieser mikrosozialen Ebene werde ich dann den Fokus auf die Herstellung von Geschlecht in der Interaktion zwischen den Berater_innen und den Erwerbslosen legen und die Frage beantworten, ob die zunehmende Bedeutung affektiver Arbeit im Arbeitskontext zu einer Verschiebung der hierarchisierenden und hierarchischen binären Geschlechterordnung beiträgt oder ob sich nach wie vor eher die traditionelle Geschlechterordnung und die damit verbundenen Bilder und Zuschreibungen abzeichnen.

Basierend auf diesen Ausführungen zu den vergeschlechtlichten Macht- und Herrschaftsverhältnissen im RAV und ausgehend von den eingangs der Untersuchung beschriebenen Streiks der RAV-Berater_innen verschiebe ich dann den Fokus auf mögliche weitere und durchaus auch verstecktere Formen des Widerstands. Auf dieser Ebene der Praktiken möchte ich herausarbeiten, wie die Personalberater_innen mit der zunehmenden Standardisierung ihres Tätigkeitsbereichs umgehen, welche Freiräume sie sich schaffen und wie sie der fortlaufenden Vermessung und dem Anspruch der Optimierung ihrer Arbeitsleistung begegnen. Ich interessiere mich dafür, wie sie mit organisationalen Vorgaben umgehen und diese deuten und unter Umständen auch (kreativ) bearbeiten. Ich frage also nach den

informellen Netzwerken, die die individualistische Wettbewerbslogik innerhalb des RAV zeitweise unterlaufen und als Basis für widerständiges Handeln oder zumindest von Verweigerung fungieren; oder auch danach, ob sie die organisationalen Vorschriften, wie etwa das Verbot einer personalisierten Bürogestaltung oder die umfangreiche Dokumentation der Beratungsgespräche, befolgen oder in ihren alltäglichen Arbeitspraktiken umdeuten oder auch missachten. Dies, so werde ich deutlich machen, sind alles Mikrokämpfe, die sich gegen die Fokussierung auf die Rationalität von (Kosten-)Effizienz und gegen die massive Leistungs- und Wettbewerbsorientierung im RAV richten und sich damit für eine Alternative zur neoliberalen Rationalität öffentlicher Dienstleistungserbringung und für eine Begrenzung ihrer Subjektivierungswirkungen einsetzen. Es geht mir in diesem empirischen Abschnitt darum, auch die verborgenen Auseinandersetzungen abseits der kollektiven Mobilisierungsanstrengungen, wie sie die RAV-Mitarbeiter_innen kurze Zeit nach der umfassenden Organisationsreform in Angriff genommen haben, herauszuarbeiten. Deutlich hervorheben möchte ich, dass trotz der durch den Wettbewerbs- und Leistungsdruck und die Einführung unsicherer Arbeitsverhältnisse hervorgerufenen Individualisierung der Beschäftigten aus gemeinsamen Erfahrungszusammenhängen eine Solidarität zwischen ihnen entstehen kann, die eben nicht zur Gänze vom RAV für seine eigenen Zwecke instrumentalisiert werden kann (Stichwort: Projektgruppen).

Abschließend werde ich in diesem Kapitel das Verhältnis der oben dargestellten gouvernementalen Menschenregierungskünste und der widerständigen Praktiken der Berater_innen diskutieren.

8.5.1 Tätigkeitsbereich der Berater_innen und Interaktionsordnung(en) im RAV

Der Tätigkeitsbereich der Berater_innen zeichnet sich durch eine große Bandbreite an Aufgaben aus und umfasst neben ihrer zentralen Tätigkeit der Beratung der Erwerbslosen auch administrative Tätigkeiten, Team- und Gruppensitzungen, Weiterbildungsmaßnahmen oder interne und externe Schulungen. Anders als die Berufsbezeichnung des/der Personalberaters_in vermuten lässt, umfasst ihr Auftrag in der Interaktion mit den Stellensuchenden weit mehr als Beratung und schließt auch Dokumentations-, Kontroll- und Vermittlungstätigkeiten ein. Jedoch, und dies ist auch ein Punkt, der wiederholt in den beobachteten Beratungsgesprächen thematisiert wurde, sind nicht die Personalberater_innen, sondern die Arbeitslosenkassen für die Anspruchsabklärung und die Auszahlung des Arbeitslosengeldes zuständig. Die Personalberater_innen können sich also ausschließlich der Beratung und der Betreuung der Stellensuchenden widmen. Die neue Organisationsstruktur des RAV soll ebenfalls dazu beitragen, die Beratungsgespräche möglichst ohne Zeitdruck stattfinden zu lassen. Die Arbeitsuchenden erhalten

vorab eine sogenannte Einberufung (franz.: *convocation*); sie melden sich bei ihrer Ankunft im RAV zuerst in der Anmeldehalle an und warten dann im zugewiesenen Wartebereich, bis sie von ihrem_ihrer Berater_in abgeholt und ins Büro geführt werden. Bei der Einteilung der Termine sind die Berater_innen relativ frei, doch müssen sie mindestens fünf Beratungstermine in einem Arbeitstag unterbringen, wovon mindestens einer ein Erstgespräch sein muss. Überwacht wird diese Systematisierung der Arbeitsprozesse durch das unter Punkt 8.3.2 beschriebene EDV-basierte Controlling.

Die Beratungsgespräche selbst sind darauf ausgerichtet, dass die Berater_innen darauf hinarbeiten, »die Stellensuchenden zu motivieren, ihre Bewerbungskompetenz zu stärken und sie bei der Stellensuche zu unterstützen« (Degen/Wetli 2019: 54). Im Erstgespräch (franz.: *entretien diagnostique* (DIAG)) geschieht dies zu Beginn meist anhand der Informationsbroschüre »Être au chômage«. Die Broschüre war bis 2016 lediglich auf Französisch erhältlich, wurde jedoch seither auch auf Englisch, Spanisch und Portugiesisch übersetzt und setzt sich aus mehreren Abschnitten zusammen. Die ersten zwei Seiten der Broschüre umfassen einen Fragebogen von insgesamt zehn Fragen. Diese Fragen stecken das Wissen und das Vorgehen der Stellensuchenden bezüglich ihrer Stellensuche ab. Aufgeführt sind etwa Fragen zum Lebenslauf und dessen Gestaltung, den Bewerbungsstrategien, den beruflichen Qualifikationen oder auch den möglichen Hindernissen für eine erfolgreiche Bewerbung. Auch wird nach dem geographischen Raum der Stellensuche gefragt und ob die Stellensuchende auch außerhalb des Kantons oder des Landes nach geeigneten Stellen sucht. Zur Vorbereitung auf das Erstgespräch sollten diese Fragen im Idealfall von den Stellensuchenden vor dem Termin schriftlich beantwortet werden. Die im Fragebogen aufgeführten Punkte werden dann im Erstgespräch für die Standortbestimmung und für die Erarbeitung der Bewerbungsstrategie aufgenommen.

Laut dem Assistenten des Amtsleiters möchte das RAV mit diesem Fragebogen Zeit gewinnen und die Beratungsgespräche effizienter machen. Denn bislang waren die Erwerbslosen verpflichtet, sich vor dem Erstgespräch die vom RAV bereitgestellten Informationsvideos, die zentrale Punkte zur Anmeldung beim RAV enthalten, anzuschauen. Diese Verpflichtung wurde mittlerweile abgeschafft und die Videos laufen nunmehr in Dauerschleife in einem Raum neben der Anmeldehalle. Der Fragebogen ergänzt nun diese Videos, soll dazu dienen, die Erwerbslosen zu responsibilisieren, und folgt der Idee, dass die_der Erwerbslose autonom sein soll. Denn er_sie soll sich selbst als Akteur_in seiner_ihrer Situation begreifen und darf nicht darauf warten, dass die Administration alles an seiner/ihrer Stelle in die Wege leitet. Diese Änderungen, so lassen sich die Aussagen des Assistenten deuten, folgen also der Logik der Responsibilisierung und damit auch dem der Aktivierungspolitik zugrundeliegenden neoliberalen Menschenbild des_der autonom, rational und nutzenmaximierenden Akteurs_in, zugespitzt etwa in der androzentristischen Konfiguration des Homo oeconomicus.

An dieser Stelle wird deutlich, dass bereits im Vorfeld und zur Vorbereitung der Beratungsgespräche im RAV eine Reihe von diskursiven Formaten zur Rationalisierung der Beziehung zwischen den Berater_innen und den Stellensuchenden eingesetzt werden und auch die Autonomiefähigkeit der Stellensuchenden einer ersten Prüfung unterzogen wird. Für den Verlauf der Beratungsgespräche hat es dann jedoch geringe Relevanz, ob die Erwerbslosen die Videos angeschaut haben oder den Fragebogen ausgefüllt mitbringen. Denn in allen Fällen klären die Berater_innen die Stellensuchenden zu Beginn des Erstgesprächs über ihre Rechte und Pflichten auf. Ich konnte beobachten, dass die meisten Berater_innen die Broschüre »Être au chômage« zu Hilfe nehmen, vor allem die auf den Seiten 20–23 aufgeführten Punkte zu den Rechten und den Pflichten gemeinsam mit den Erwerbslosen durchgehen und insbesondere darauf hinweisen, welche Versäumnisse und Pflichtverletzungen seitens der Erwerbslosen zu Sanktionen führen. Einige Berater_innen nahmen sich für diese Sequenz des Beratungsgesprächs einen bunten Leuchtstift zur Hand und zeichneten die zu beachtenden Punkte zusätzlich an. Dieses ihre Erläuterungen unterstützende Visualisieren mutete auf mich als Beobachter_in teilweise etwas übergriffig an. Darin kam auch die Machtasymmetrie zwischen ihnen und den Stellensuchenden und ein pädagogisierendes *doing state* zum Vorschein.

Nachdem im Erstgespräch diese Punkte geklärt oder zumindest kommuniziert worden sind, findet eine Kompetenzerfassung (franz.: *bilan de compétences*) statt und die Berater_innen vereinbaren gemeinsam mit den Stellensuchenden eine Wiedereingliederungsstrategie, festgehalten in der Betreuungsvereinbarung (franz.: *plan d'action*).

Der Dokumentationsaufwand der Berater_innen ist allgemein sehr hoch, und in den Erstgesprächen besteht ihre Aufgabe zunächst in der differenzierten Aufnahme der Daten der Erwerbslosen und deren Einspeicherung in das Gesprächsprotokoll (fortan: PV). Dieses umfasst für ein Erstgespräch insgesamt drei Bereiche (Quelle: »PV Entretien de Diagnostic d'Insertion«):

- 1) Realistische und realisierbare Wunschtätigkeit
- 2) Effiziente Organisation der Arbeitsuche
- 3) Persönliche Situation

Seiner Bezeichnung entsprechend dient der DIAG also in erster Linie zur »Diagnose« der aktuellen Situation und zur »Standortbestimmung«, zur Sensibilisierung der Erwerbslosen für ihre Lage und zur Abklärung ihrer Berufserfahrungen, Fähigkeiten und Qualifikationen. Im zweiten Teil des Gesprächs werden Techniken der Arbeitssuche besprochen und die Erwerbslosen daran erinnert, dass sie möglichst autonom eine Stelle suchen müssen und nicht nur auf Vermittlungsvorschläge des RAV warten sollen. Sofern sie jedoch ein Stellenangebot vom RAV vermittelt bekommen, sind sie verpflichtet, sich auf diese Stelle zu bewerben.

Im dritten Teil des Gesprächs kommt es zu einer Fokusverschiebung weg von der eigentlichen Stellensuche hin zur Abklärung der Motivation oder möglichen Hindernissen, die die Erfolgsaussichten der Arbeitsuchenden mindern könnten und die im persönlichen Bereich der »Kandidat_innen« verortet werden. Auf Basis dieser drei Bereiche ist schließlich eine Betreuungsvereinbarung zu erstellen. In dieser fasst der die Berater_in nochmals die zentralen Punkte des Gesprächs zusammen und hält die nun von dem der Erwerbslosen vorzunehmenden Schritte, die Anzahl an verpflichtenden und nachzuweisenden Bewerbungen sowie möglicherweise auch bestimmte kurzfristig zu erledigende (»Haus«-)Aufgaben, wie etwa das Überarbeiten des Lebenslaufs, fest. Meist drucken die Berater_innen dieses Dokument aus und legen es den Stellensuchenden zur Unterschrift vor, und auch sie selbst unterschreiben diese Betreuungsvereinbarung. Durch diese beiderseitige Unterschrift wird figuriert, dass nun ein für beide Seiten verbindlicher (Verwaltungs-)Vertrag von zwei gleichberechtigten Vertragspartner_innen aufgesetzt worden ist. Dies ist mit Blick auf die hierarchische Beziehung zwischen den Berater_innen und den »Kandidat_innen« natürlich Humbug, und die Betreuungsvereinbarung ist, wie auch Wolfgang Spellbrink (2008) am Beispiel der in Deutschland zur Verwendung kommenden »Eingliederungsvereinbarung« deutlich macht, als »hoheitliches (norm-setzendes) Handeln in lediglich pseudokonsensuellem Gewand« (ebd.: § 15 Rz. 10) zu betrachten.

Gefragt nach der Beurteilung und Verwendung dieses Instruments erzählt mir Silvie (PB Nr. 8), dass sie die Betreuungsvereinbarung wichtig finde, denn diese und die Unterschrift visualisiere die Verpflichtungen der Erwerbslosen und verdeutliche die Verantwortungsbereiche; zudem habe die Betreuungsvereinbarung eine Kontrollfunktion. Auf meine Frage, wie sie dieses Instrument bewerte, sagt Silvie:

»Das macht die Verpflichtungen deutlich./I: Ja, mhhh/Bah, zum einen definiert das auch ein bisschen die Regeln. Euh (--)und und setzt den Arbeitsuchenden in Aktion. Er hat Dinge zu erledigen, er hat Verantwortlichkeiten. Er muss die Dinge in die Hand nehmen, um sich zu entwickeln. Und darf nicht immer nur Erwartungen an uns stellen. Ah/bah/, denn er ist es, der die Dinge ins Rollen bringen muss. Nicht wahr? Es ist auch an ihm, sich zu aktivieren/I: Mhh, mhhh/Und es [die Betreuungsvereinbarung] hat auch eine Kontrollfunktion. Um zu überprüfen, ob die Person macht, was man ihr aufgetragen hat. Sie ist autonom./euh/sie weiß, wie sie mir eine Mail schickt, sie hat ein gutes Bewerbungsossier und sie bringt die Dinge ins Rollen. Das [die Betreuungsvereinbarung] hat also ein bisschen diese Doppelfunktion. (--)Und dann erlaubt es uns, festzustellen, ob die Person überhaupt nicht dazu imstande ist, ihre Bewerbungsunterlagen per Mail zu versenden – gut, dann kann sie sich auch nicht bewerben, naja (--). Letztlich gibt uns das auch Hinweise. Man kann später dann vielleicht ein anderes Ziel formulieren. Ihr vielleicht eine Weiterbildung geben. Voilà. Aber ja, ich finde es sehr gut, dass es diese Ziele gibt. Auch um eine Zusammenfassung des Gesprächs zu machen und zu sagen, voilà, wir haben über das, das, das und das gesprochen. Das verlange ich von Ihnen. [...] Also euch, das [die Betreu-

ungsvereinbarung] dient auch dazu, das Gespräch mit einer Zusammenfassung verlassen zu können.« (PB Interview Nr. 8)

Silvie nutzt das Instrument der Betreuungsvereinbarung also bewusst dazu, herauszufinden und gegebenenfalls zu testen, wie motiviert und autonom die der Stellensuchende ist, und auch dazu, seine_ihre (untergeordnete) Position gegenüber ihr als Beraterin und gegenüber dem RAV deutlich zu machen. Ferner wird im Interviewauszug deutlich, dass Silvie durchaus Grenzen bei der Responsibilisierung der Stellensuchenden sieht und auf Vorarbeiten verweist, die letzten Endes dann doch vom RAV bzw. von ihr als Beraterin geleistet werden müssen.

Anders geht Delphine (PB Nr. 13), die erst seit Kurzem als RAV-Beraterin arbeitet und als »Auxiliaire« befristet angestellt ist, mit den Betreuungsvereinbarungen um. In meinen Beobachtungen der Beratungsgespräche fiel mir auf, dass Delphine entgegen den organisationalen Vorgaben am Ende von Erstgesprächen meist keine Betreuungsvereinbarung mit den neuen »Kandidat_innen« schließt, sondern diesen ihre Aufträge lediglich mündlich erteilt. Darauf angesprochen, erklärt sie mir im Interview, dass es für sie wichtig sei, den Leuten von Beginn an Vertrauen entgegenzubringen. Sie begründet ihr Handeln damit, dass dieses Papier zu unterschreiben ja nicht harmlos sei (PB: »Signer ce papier ce n'est pas anodin«). Mit »harmlos« meint sie, dass die auf der Betreuungsvereinbarung festgehaltenen Punkte die Basis für Sanktionen bilden und sie den Stellensuchenden erst einmal ohne dieses verpflichtende Element die Möglichkeit geben möchte, den Anordnungen nachzukommen. Sollten diese dann ihren Verpflichtungen nicht nachkommen, ist es nicht möglich, dieses Versäumnis an die Rechtsabteilung weiterzuleiten und sie somit zu sanktionieren. Dies scheint Delphines Strategie zu sein, das Vertrauen zwischen ihr und den »Kandidat_innen« zu fördern bzw. es nicht sogleich zu gefährden.

«Voilà, ist ja für sie [die Stellensuchenden]. Weil ich weiß, also zuerst vertraue ich darauf, dass sie es tun werden./euh/, und dann also im Gegenteil, ich notiere alles im PV, alles was ich ihnen auftrage, auch wenn das noch nicht in der Betreuungsvereinbarung ist. Und ich weiß beim nächsten Mal, wenn sie es mir nicht zugeschickt haben/bah/, dann direkt Betreuungsvereinbarung mit einem Datum.« (PB Interview Nr. 13)

Delphin gibt den Arbeitsuchenden also zuerst einen Vertrauensvorschuss und möchte sie nicht gleich unter den Verdacht stellen, dass sie ohne die Betreuungsvereinbarung und damit den Abschluss eines beiderseitig bindenden Vertrages den Anforderungen nicht nachkommen würden. Die Beraterin hat also ein Bewusstsein von der Abwertung und der Pädagogisierung der Erwerbslosen, die in der Praktik der Betreuungsvereinbarung enthalten ist, und zieht, wie auch die meisten ihrer Kolleg_innen, eine freiwillige Kooperation der Erwerbslosen der autoritä-

ren Durchsetzung von Vereinbarungen vor (mehr zu Eigenmotivation im Kontext herrschaftlichen Verhandlungshandelns etwa Bourdieu/Passeron 1973).

In den mindestens alle zwei Monate stattfindenden Folgeterminen (franz.: *entretien de suivi* (SUIVI)) wird diese Betreuungsvereinbarung seitens der Berater_innen evaluiert sowie das weitere Vorgehen festgelegt. Neben der eigentlichen Beratung kontrollieren die RAV-Berater_innen in diesen Gesprächen die Arbeitsbemühungen und prüfen den Einsatz von AMM. »Diese Massnahmen, die unter anderem Standortbestimmungen, Bewerbungstrainings, Kurse sowie Beschäftigungsprogramme umfassen, zielen darauf ab, die Stellensuchenden *fit* für den Arbeitsmarkt zu machen« (Degen/Wetli 2019: 54; Herv. M. G.). Zudem sind die Berater_innen zuständig für die Akquise und die Zuweisung von offenen Stellen und nehmen auch verschiedene Kontrollfunktionen wahr. Bleiben Stellensuchende beispielsweise einem vereinbarten Beratungstermin unentschuldigt fern oder erfüllen sie die geforderten Arbeitsbemühungen nicht genügend, sind die Berater_innen dazu verpflichtet, Sanktionen in Form von Taggeldkürzungen zu verhängen beziehungsweise, wie es während meines zweiten Aufenthalts im RAV der Fall war, eine sogenannte Sachverhaltsmeldung an die interne Rechtsabteilung zu übermitteln.

Die beschriebenen Kontrollfunktionen der Berater_innen oder auch die Verwendung der Broschüre »Être au chômage. Ce que vous devez savoir« und mehr noch das Instrument der Betreuungsvereinbarung können als Mittel zur Erziehung selbstverantwortlicher Subjekte und wichtige Regulationsinstrumente des »New Public Contractualism« (Weinbach 2012) gesehen werden. Diese Instrumente machen deutlich, dass sich die Aufgabe der Berater_innen nicht darin erschöpft, die Akzeptanz der an die Erwerbslosen gestellten Bedingungen und Pflichten zu fördern. Im Sinne eines »Sozialstaates als Erziehungsagentur« (Lessenich 2012) sollen sie vielmehr auf eigene Einsicht der Erwerbslosen oder auf Anpassung an diese Bedingungen hinwirken und sie dazu anhalten, sich selbst bei der Überwindung ihrer Arbeitslosigkeit in die Verantwortung zu nehmen. Mit der Effizienzorientierung geht also eine »Pädagogisierung des Sozialen« (Kessl 2006: 224) einher.

Auch Katja (PB Nr. 2) nimmt eine ähnliche Haltung ein und sieht ihren Interventionsbereich nicht auf die eigentliche Arbeitsuche oder auf die Vermittlung von geeigneten Stellen beschränkt, sondern versucht die Einstellung der Stellensuchenden zur eigenen Erwerbslosigkeit zu ändern und diese dazu zu bewegen, die Verantwortung für die Überwindung ihrer Erwerbslosigkeit bei sich selbst zu suchen:

»Bah, also wenn die Person keine Lust hat, sich selbst in Frage zu stellen, wenn sie sich als Opfer gibt. Wenn sie zum Beispiel sagt, dass sie keine Arbeit findet weil/euh/, alle, alle Arbeitgeber stellen nur Franzosen ein, oder weil wir ihr keine Stellen vorschlagen, oder weil wegen dem oder jenem. Wenn sie alles von den anderen erwartet. Es gibt Leute, die sind ein wenig so. Ich nenne diese »Selbstzerstörer«, aber oftmals realisieren sie das nicht,/heine/. Es ist oft so, dass sie derart enttäuscht oder zornig (.) oder wütend sind, oder, oder einfach de-

primiert, dass sie es nicht schaffen, zu sehen, dass es sie sind, die sich auch etwas verändern müssen. Also in solchen Fällen ist es ein bisschen frustrierend, weil man sagt sich dann, bah, wir haben ja alles- also wenn die Person keine Lust hat, sich zu ändern, wenn sie keine Lust hat, /eu/h, also wenn man ihr die Frage stellt: »Also was können Sie unternehmen, damit Sie zu einem Vorstellungsgespräch kommen?«, und sie uns dann antwortet, dass sie nichts unternehmen kann, sondern wir ihr eine Stelle geben sollen. Bah, so kommen wir nicht voran!« (PB Interview Nr. 2)

Katja versucht also an und mit der eigenen Einsicht der »Kandidat_innen« zu arbeiten und möchte in der Interaktion mit den Erwerbslosen deutlich machen, dass das RAV Erwartungen an die Stellensuchenden stellt, diese aber ihre Erwartungen an die Institution reduzieren sollen. Und es sind nicht zuletzt solche uneinsichtigen Stellensuchenden, von denen Katja affiziert wird und die bei ihr Frustration auslösen. In ihrem *doing gender while doing state* grenzt sich Katja mit der Zuschreibung »Selbsterstörer« auch von einer an sie gestellten Erwartung eines (weiblich konnotierten) Mitgefühls ab.

Diesen affektgeprägten transformativen Vergeschlechtlichungspraxen der Berater_innen wende ich mich im Folgenden zu, und ich werde zeigen, wie die Berater_innen bestimmte Formen von Männlichkeit und Weiblichkeit sowie auch von Staatlichkeit in ihrer Positionierung und durch ihre alltägliche Aneignung von Normen und Diskursen und durch ihre Praktiken herstellen. Dabei interessiere ich mich zum einen dafür, wie das gouvernementale Machtfeld von NPM und Aktivierung im RAV über Geschlechterverhältnisse vermittelt wird; zum anderen lenke ich meine Aufmerksamkeit auf die Mobilisierung von Affekten im Kontext öffentlicher Dienstleistungserbringung und frage nach den Auswirkungen auf die geschlechtsspezifische Transformation ehemals bürokratisch verfassten Verwaltungshandelns.

8.5.2 RAV Beratung: »Ein Beruf für Herz und Verstand« – Wandel der Geschlechterverhältnisse durch affektive Arbeit?

Wie wir gesehen haben, bewegt sich die Arbeit der Berater_innen in einem Spannungsfeld zwischen der Motivierung und Responsibilisierung der Stellensuchenden, dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses sowie der Kontrolle, Abmahnung und Disziplinierung der Erwerbslosen. Wie die erst seit Kurzem beim RAV beschäftigte Beraterin Claudia im Interview betont, sind die Berater_innen in ihrem Arbeitsalltag laufend mit diesen widersprüchlichen Komponenten konfrontiert, was von einigen auch als zentrale Herausforderung angesehen wird:

»Ja, also das heißt, wir müssen sehr viel (.), /eu/h/, das ist schon sehr komplex, weil man muss, man muss kontrollieren, man muss bestrafen, aber man muss auch ermutigen, wertschätzen, /eu/h/, helfen. Also letztlich machen wir das alles gleichzeitig. Also das ist

schon sehr kompliziert. Ja. Das kann als Haltung schon sehr herausfordernd sein!« (PB Interview Nr. 3)

Im Interview mit Silvie (PB Nr. 8) kommt die Problematik, die sie mit den unterschiedlichen Anforderungen an ihre Beratungspraxis verbindet, deutlich zum Ausdruck. In einem Beratungsgespräch konnte ich eine Situation mit einem Stellensuchenden beobachten, der keinen schriftlichen Nachweis seiner Bewerbungsbemühungen vorlegen konnte, da er die möglichen Arbeitgeber_innen lediglich telefonisch kontaktiert hatte. Einen Beleg für diese Telefonate konnte er im Gespräch mit Silvie jedoch nicht erbringen. In der Situation mit dem Erwerbslosen spricht Silvie allerdings nicht an, dass seine Leistungen aufgrund dieser unzureichenden Bewerbungsbemühungen wahrscheinlich gekürzt werden. Auf meine Nachfragen, warum sie das verabsäumt habe, erklärt Sylvie:

»Nein, nein. Das stimmt schon (--). Ich sage es ihnen nicht unbedingt gleich beim ersten Interview, weil ich habe keine Lust, auf einer Beziehung aufzubauen, die damit beginnt, dass ich Sanktionen ausspreche./I: Mhh, mhh/Danach ist es schwierig./hein/. Um, um eine/ähh/das Ziel ist es, trotzdem gegenseitiges Vertrauen herzustellen, zu teilen und voilà, etwas aufzubauen. [...] Also ich sage ihnen nicht gleich: ›Also, Sie müssen wissen, dass Sie sanktioniert werden!‹ Weil später werden sie den Eindruck haben,/bah/ok, meine Beraterin hat mich gleich im ersten Gespräch sanktioniert, also das ist eine ›Sanktions-Beraterin‹. Dies führt gleich zu einem Vertrauensbruch.« (PB Interview Nr. 8)

Dieser Interviewausschnitt zeigt, dass Sanktionen, obschon sie zum ›Tagesgeschäft‹ der Berater_innen gehören, von einigen Berater_innen als Störfaktor für die eigentliche Beratungsarbeit für die und mit den Erwerbslosen beurteilt werden. Auch Katja (BP Nr. 2) empfindet das ähnlich und wäre froh darüber, wenn zukünftig alle Sanktionsentscheide von einer eigenen Abteilung¹⁶, etwa der Rechtsabteilung im RAV, getroffen werden würden:

»Ja, ja, das wäre nützlich. Zum Beispiel wenn jemand keine Bewerbungen vor der Anmeldung beim RAV gemacht hat, dann schickt man das der Rechtsabteilung und dann ist es die Rechtsabteilung, welche Stellung bezieht. Ich finde das schwierig (--). In einer Vertrauensbeziehung zu sein, also eine Vertrauensbasis herzustellen und gleichzeitig zu sagen: ›Bah voilà, ich sanktioniere Sie!‹ Und darüber hinaus finde ich, dass die Sanktion an sich sehr hart ist. Damit will ich sagen, dass wenn eine Person etwa ihre Bewerbungsbemühungen wiederholt einen Tag zu spät abgibt und dann, ich weiß nicht, fast zwei Wochen oder im Minimum neun Arbeitstage weniger Gehalt kriegt, dann find ich, das ist schon

16 Kurze Zeit nach meinem ersten Forschungsaufenthalt im RAV wurde die Sanktionspraxis geändert und seither ist die interne Rechtsabteilung des RAV zuständig für die Sanktionsentscheide.

eine Unverhältnismäßigkeit, die einfach phänomenal ist. Ich möchte damit sagen, dass es stimmt, dass man nur selten anderswo derartige Strafen bei Verstößen erhält.» (PB Interview Nr. 2)

Beide Interviewauszüge verweisen auch darauf, dass das Verhängen von Sanktionen maßgeblich das Vertrauensverhältnis zwischen den Berater_innen und den ›Kandidat_innen‹ stört. Noch ausgeprägter werde dies, so betont etwa Katja (PB Nr. 2), wenn der ›die ›Kandidat_in‹ den Sanktionsentscheid anfechte und dieser für unrechtmäßig erklärt und aufgehoben werde. In diesem Fall sei es noch schwieriger, die Beziehung wiederherzustellen, und es erschwere die gemeinsame Arbeit, eine Anstellung zu finden. Auch für die erst seit Kurzem und befristet angestellte Anna (PB Nr. 5) sind Stellensuchende, die sich beschwerten, ganz besonders schwer zu ertragen, und solche Beschwerden verletzen und verunsichern sie:

»Und dann sie [die Erwerbslosen] verstehen halt manchmal nicht, warum wir sie zu einer Maßnahme aktivieren oder zwingen müssen. Und dann erlauben sie sich, Briefe mit ihren Leiden zu schreiben, die meist nur als solche gefühlt werden und nicht faktenbasiert sind. Also das ist verletzend für uns. Also ich generealisier hier, aber zumindest für mich ist das verletzend und das führt dazu, dass ich mich infrage stelle und mich frage, ob ich etwas nicht richtig verstanden habe. Oder war ich nicht deutlich genug etc.?« (PB Interview Nr. 5)

Korczynskis Konzept des »customer as enemy« (2003) beschreibt die Situationen, in welchen der Kontakt mit den Erwerbslosen zu einem konflikträchtigen Moment wird und die Stellensuchenden zu Feinden für die Beraterin werden, treffend. Anna nimmt sich die Kritik der Stellensuchenden zu Herzen und sucht mögliche Fehler zuerst bei sich. Die Beschwerden der Stellensuchenden lösen also Selbstzweifel bei ihr aus, und Anna stellt aufgrund der Beschwerden ihre Eignung als Personalberaterin in Frage. Anne definiert ihr professionelles Selbstverhältnis also stark über das Feedback der Stellensuchenden. Sie stellt eine Form von Weiblichkeit her, die durch diese defizitäre Selbsteinschätzung und Selbstzweifel bestimmt ist und gleichsam bewährte weibliche Muster reproduziert.

Eine gegenteilige Wahrnehmung und Verwendung der Sanktionierungspflicht offenbarten sich mir im Gespräch mit Ben (PB Nr. 9). Im Interview macht Ben deutlich, dass er keine Probleme mit seinem Sanktionierungsauftrag hat. Ganz im Gegenteil betrachtet er Sanktionen als probates Mittel zur Aktivierung der Erwerbslosen. Ben setzt diese bei ›Kandidat_innen‹ ein, welche die Regeln nicht befolgen, und geht bisweilen auch so weit, bis jemand als unvermittelbar eingestuft wird und so aus dem ALV-System fällt.

»Also ich bin von Anfang an ganz klar, ich weise zurecht und erkläre ihnen,/bah/, wenn sie das Spiel mitspielen und wenn sie alles richtig machen, dann werden sie auch keine Schwierigkeiten mit mir haben. Aber im Gegenteil, im Moment wo sie übertreten, wenn sie etwas nicht akzeptieren oder den Regeln nicht folgen, also dann müssen sie auch nicht überrascht sein, wenn sie sanktioniert werden. Und je mehr sie sanktioniert werden, desto mehr Geld verlieren sie. Und ab einem bestimmten Punkt können sie sogar als unvermittelbar eingestuft werden,/hein/. Das heißt dann (--), dass man sie aus der Arbeitslosen nimmt und ihnen ihre Leistungen nimmt. Also erkläre ich ihnen das, und wenn ich fühle, dass eine Person wirklich nicht motiviert ist, dann werde ich sie vielleicht ein- oder zweimal fragen, aber ab einem gewissen Zeitpunkt werde ich nicht mehr insistieren. Weil, wir können ja auch nicht, also es ist ja nicht an uns, uns nach den Wünschen der Versicherten zu biegen, das ist viel eher umgekehrt. Sie sind in einem Rahmen, sie haben Pflichten, wenn man sie fragt, Dinge zu tun, müssen sie dies tun. Dann wenn sie dies nicht machen, dann müssen sie auch nicht überrascht sein, wenn sie sanktioniert werden. Das, das fasst es in etwa zusammen.« (PB Interview Nr. 9)

Anders als Katja oder Silvie verwendet Ben sein Kontrollmandat ganz bewusst als Aktivierungsstrategie und disziplinarische Maßnahme. Er macht damit das Machtgefälle, das zwischen ihm und den Erwerbslosen besteht, deutlich und weist selbst darauf hin, dass nicht er, sondern die ›Kandidat_innen‹ sich an seine Vorgaben und die gesetzlichen Vorschriften zu halten haben und sie auch keine nach seiner Beurteilung ungerechtfertigten Erwartungen an die Berater_innen und das RAV stellen sollen. Sanktionen sollen laut Ben die Leute wieder am Ziel der beruflichen Wiedereingliederung ausrichten, und wenn sie sich nicht an die Vorgaben zur Zielerreichung halten, dann sollen sie auch nicht überrascht sein, wenn dies Konsequenzen nach sich zieht.

Der Interviewauszug macht deutlich, dass Ben sich mit Verweis auf den gesetzlichen Rahmen affektiv von seiner Sanktionsgewalt und damit auch von den Schicksalen der Arbeitsuchenden zu distanzieren versucht. Verstärkt wird dies zusätzlich durch die vollständige Übertragung der Verantwortung der Pflichterfüllung auf die Arbeitsuchenden. Denn diese hätten alle notwendigen Informationen und wüssten, was sie machen müssen, um nicht sanktioniert zu werden. Ben sieht seinen zentralen Auftrag darin, die Eigenverantwortung der ›Kandidat_innen‹ zu stärken, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und sie zu einer aktiven und möglichst eigenständigen Reintegration in den Arbeitsmarkt zu motivieren; wenn nötig auch mit Zwang. Ben individualisiert Erwerbslosigkeit und verpflichtet die Stellensuchenden, sich selbst aus dieser Problemlage zu befreien.

Ben: »Also ich sage immer zu meinen, zu meinen Versicherten: ›Sie sind der Hauptakteur Ihres Lebens! Alles hängt von Ihnen selbst ab. Ich bin nur da, um Ihnen eine Richtung aufzuzeigen, um Sie zu beraten. Aber wer trifft die Entscheidungen, wer lenkt Ihr Leben? Das sind Sie, nur Sie!« (PB Interview Nr. 9)

Sollte er das Gefühl haben, dass sich ›seine‹ Versicherten nicht genug bemühen, dann findet er es durchaus legitim, die Geldleistungen zu kürzen. Ben schöpft also die unter Punkt 8.1.2 dargestellten Sanktionsmöglichkeiten vollständig aus. Im Sinne einer präventiven Schadensminderung stützt er Sanktionsentscheide auf einen individuell gefühlten Eindruck, also eine affektive Einschätzung, dass bei den Stellensuchenden die Motivation fehlt oder sie eine zu passive Rolle in ihrer Arbeitssuche einnehmen.

Etwas anders beurteilt Claude (PB Nr. 11) den Nutzen von Sanktionen und sieht diesen nicht per se gegeben. Diese kritische Haltung gegenüber der Anwendung von Sanktionen geht mit einem anderen Menschenbild und einer anderen Beurteilung von Arbeitslosigkeit einher. Denn anders als Ben positioniert Claude die Erwerbslosen nicht zwangsläufig als autonom und selbstverantwortlich handelnde Subjekte. Sanktionen beinhalten laut Claude in bestimmten Fällen vielmehr die Gefahr, dass sie die Menschen in finanzielle Notlagen bringen und sie in ihrer Arbeitssuche paralysieren.

Beim Thema Sanktionen macht Claude ein wichtiges Paradox der Aktivierungspolitik deutlich und beschreibt, wie diese ihre Programmatik gewissermaßen selbst unterläuft. Denn durch den Entzug der Geldleistungen in der Folge eines Regelverstos bedroht sie eben jene subjektiven Ressourcen, die sie mobilisieren will. Darum gilt das Ideal einer Subjektivierung von Arbeit und die Figur des unternehmerischen Selbst nur für bestimmte Menschen, während andere mit repressiv-disziplinierenden Maßnahmen konfrontiert werden. Claude betont jedoch, dass dieses Bewusstsein der unterschiedlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Erwerbslosen ihn nicht dazu veranlasst, Unterschiede beim Aussprechen von Sanktionen zu machen.

Da Claude jedoch anders als die meisten anderen Berater_innen, mit denen ich gesprochen habe, in der Interaktion mit den Stellensuchenden kein gegenseitiges Vertrauen zu etablieren sucht und sich auch nicht über das zwischen ihm als Berater und den Stellensuchenden herrschende Machtgefälle hinwegtäuschen will, sieht er sein Verhältnis zu den Stellensuchenden durch das Verhängen von Sanktionen nicht gefährdet:

Claude: »Sie [die Stellensuchenden] müssen mir vertrauen. Ich muss ihnen nicht vertrauen. Ich entwickle das, ich entwickle das nicht, das ist nicht bilateral.«

Interviewerin: »Also Sie reden nicht von gegenseitigem Vertrauen?«

Claude: »Nein, nein! Weil, ich repräsentiere den Staat, da wo ich bin. Ich repräsentiere die Arbeitslosigkeit, ich bin Berater, ich bin nicht Claude. Also ja doch, ich bin Claude ›Arbeitslosenberater‹. Für sie repräsentiere ich die Person, welcher man gehorchen muss, sonst hat man keinen Lohn. Das ist auch der Grund, warum die Bezeichnung ›Partner-

schaftlichkeit« nicht speziell/euh/- ich verstehe es, aber wir haben aufgehört, diese zu verwenden. Wir haben sie verwendet. Jetzt verwenden wir sie aber nicht mehr. (.) Und das ist auch nicht so, wie ich es verstehe. Weil, es gibt einen sehr starken hierarchischen Aspekt. Und ich (--also ich versuche ihnen/euh/- weil ich will sie ja auch nicht betrügen. Also versuche ich, ihr Vertrauen zu erarbeiten. Je mehr sie mir vertrauen, desto besser können wir zusammenarbeiten, desto besser verstehe ich ihre Situation, ihre Suche, ihre Schwierigkeiten, was sie zurückhält, welchen Beruf sie nicht machen wollen zum Beispiel, desto besser geht es uns beiden.» (PB Interview Nr. 11)

Die Beispiele der beiden Berater Ben und Claude und ihre Beurteilung des Sanktionsmandates zeigen, dass die Berater keine Notwendigkeit sehen, eine persönliche Beziehung zu ihren ›Kandidat_innen‹ aufzubauen, um diese zu motivieren. Vielmehr erbringen sie affektive Arbeit nur im Sinne von gezielter Aktivierung der erwerbslosen ›Kandidat_innen‹, wobei sich ihr stark ausgeprägtes Unternehmertum mit ihrer affektiven Arbeit im Sinne der Effizienzsteigerung verbindet und sie sich im Gespräch mit mir als nüchterne Bürokraten bis hin zu autoritären Repräsentanten staatlicher Macht inszenieren. Die beiden Berater betreiben affektive Arbeit also weniger mit dem Ziel, eine vertrauensvolle Beziehung zu etablieren, sondern versuchen eher, potentielle Konflikte mit den Stellensuchenden zu verhindern und dadurch die Beratungssituation effizient und effektiv zu gestalten. Claudes bestimmte Zurückweisung eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses mag zudem ein Hinweis darauf sein, einer Feminisierung seiner Tätigkeit entgegenzuwirken und diese eben gerade nicht als Beziehungsarbeit erscheinen zu lassen. Wichtiger erscheint ihm indes der Verweis auf eine professionelle Beratungs- und Gesprächskultur. Wie auch einige andere Berater_innen, mit denen ich gesprochen habe, sieht sich Claude in der Position des Arbeitgebers bzw. des Personalverantwortlichen und weist das Stereotyp des arbeitsmarktfernen Beamten, der nicht weiß, wie der ›Hase (in der richtigen Geschäftswelt) läuft‹, zurück. Der Berater macht das auch gegenüber den ›Kandidat_innen‹ deutlich und bringt zum Ausdruck, dass die Beratung ein hohes Maß an Expertise erfordert, die er durch seine Berufserfahrung mitbringt: Im Interview spreche ich ihn auf eine Situation an, in welcher er dies gegenüber einem Stellensuchenden erwähnt hat, und frage Claude, warum er diese Referenz auf seine eigene Berufserfahrung im Gespräch mit einem Stellensuchenden gemacht hat:

Claude: »Also wie heute [im Beratungsgespräch]. Um ihnen verständlich zu machen, um ihnen zu zeigen, dass ich nicht einfach nur mein ganzes Leben Beamter war, dass ich ein Leben auch im Privaten [in der Privatwirtschaft] hatte. Ich kenne den [Arbeits-]Markt, ich komme aus dem Personalbereich und oft muss ich darauf hinweisen, weil, es gibt auch Personen, die sich den Ratschlägen, die wir ihnen geben, verschließen. Die es so machen wollen, wie sie denken. Und das, was sie denken, sollten sie tun, das kann funktionieren, oder das hat vor 15 Jahren funktioniert. Mittlerweile hat sich das total verändert.«

Interviewerin: »Und wenn Sie erwähnen, dass Sie Personalverantwortlicher waren, oder-?«

Claude: »Es muss gar nicht Verantwortlicher sein, es reicht zu erwähnen, dass ich 20 Jahre in der Privatwirtschaft gearbeitet habe und dass ich zig Rekrutierungen gemacht habe. Und dass ich eben als Personaler spreche. Dann habe ich eine Glaubwürdigkeit.« (PB Interview Nr. 11)

Er selbst unterzieht seine Expertise als Arbeitsvermittler einer regelmäßigen Prüfung und bewirbt sich trotz seiner unbefristeten Vollzeitanstellung selbst auf offene Stellen außerhalb des RAV. Im Interview frage ich Claude, was ihn dazu veranlasst:

Claude: »Ich bewerbe mich regelmäßig außerhalb [vom RAV], um die Kontrolle zu behalten.«

Interviewerin: »Sie?«

Claude: »Ja. (PB lacht ein wenig)./Bah/, dadurch weiß ich, was da so los ist, und zudem kann ich so schauen, ob mein Bewerbungsdossier immer noch [auf dem Arbeitsmarkt] bestehen kann./!/: Ah, okay/um mich zu trainieren. Ja, auch um die Methoden zu sehen und um zu schauen, ob mein CV passt.«

Interviewerin: »Und dann gehen Sie an die Vorstellungsgespräche?«

Claude: »Ja, das funktioniert gut,/heinen! (PB lacht) Ah bah, ich werde eingeladen. Das hilft mir auch, um zu wissen, ob die Tipps, die ich gebe, effizient sind.« (PB Interview Nr. 11)

Claude verkörpert einen neuen Typ Männlichkeit im Postfordismus, der sich stets selbst optimiert und kontinuierlich in sein Humankapital investiert. Statt auf eine Karriere innerhalb des RAV zu setzen, stellt sich der Berater unablässig auf immer neue Gegebenheiten ein und ist zu jeder Zeit bereit, ein neues Beschäftigungsverhältnis einzugehen, falls sich etwas ›Besseres‹ bzw. Herausfordernderes als die bestehenden Aufgaben beim RAV ergibt. Zudem erarbeitet Claude sich durch seine Bewerbungen eine »*fragile Sicherheit*, die durch das Vertrauen in die eigene Fähigkeit vermittelt wird, durch aufmerksames Beobachten der am Markt geforderten Kompetenzen die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu sichern« (Lengersdorf/Meuser 2017: 39; Herv. i. O.). Claudes vergeschlechtlichte Subjektivierungsweise zeichnet sich durch das Vertrauen in seine eigene Handlungsstrategie aus und entspricht der Subjektform der »*business masculinity*« (Connell/Wood 2005); er war und ist beruflich stets in Bewegung, ist stark leistungs- und wettbewerbsorientiert, hat viele Ideen, wie sich das RAV verbessern könnte, und betont seine fachlichen Kom-

petenzen und auch seine Überlegenheit gegenüber seinen Kolleg_innen. Als »ein-facher« Staatsbeamter repräsentiert er in der Position des Personalberaters jedoch nach wie vor eine »untergeordnete Männlichkeit«, da er in Wirklichkeit keinen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse im RAV nehmen kann und nicht in einer leitenden Funktion tätig ist. Denn die vergeschlechtlichten Subjektivierungsprozesse sind stets relationale Prozesse. So repräsentiert auch Claude keinen einheitlichen Männlichkeitstyp, sondern vielmehr »a way that men position themselves through discursive practices« (ebd.: 841).

Die Verflechtung maskulinisierter affektiver Arbeit und unternehmerischer Selbstoptimierung zeigt sich jedoch nicht nur bei männlichen Beratern, sondern wird auch in den Interviews und den beobachteten Beratungsinteraktionen einiger Berater_innen deutlich. Bei Katja (PB Nr. 2) wird dies besonders augenscheinlich: Katja ist insbesondere in der Interaktion mit weiblichen Stellensuchenden sehr direktiv und fast etwas herablassend und übergriffig. Sie bezieht die Stellensuchenden kaum ins Gespräch mit ein, tippt laufend Informationen in den PC, ohne dass der Bildschirm für die_den Stellensuchende_n einsehbar ist. Sie spricht sehr schnell und hält sich in allen von mir beobachteten Gesprächen an das vorgegebene Gesprächsraster. Sie gibt den »Kandidat_innen« wenig Raum, sich auszudrücken, und geht nur sehr begrenzt auf ihre Anliegen ein. Eine »Kandidatin« berichtet etwa davon, dass ihr aufgrund ihrer Schwangerschaft gekündigt worden sei. Katja vermerkt den Kündigungsgrund zwar im PV, thematisiert dies jedoch danach nicht mehr.

Katja gibt in den Beratungssituationen (und auch im Interview mit mir) ein schnelles Tempo vor, ist sehr fordernd und mitunter auch brüsk, indem sie etwa die »Kandidat_innen« nicht ausreden lässt. Als schwierig und bisweilen unangenehm empfindet Katja »Kandidat_innen«, die keine ausreichende Körperhygiene pflegen, sich offenkundig etwas gehen lassen, was ihr Äußeres betrifft, und unter Umständen auch ein Suchtproblem habe.

»Also das ist nicht einfach beim ersten Interview, aber, weil man muss es ansprechen. (--) Ich erinnere mich an eine Person, eine Frau, die ihr Äußeres etwas vernachlässigt hat und die ihre Haarfärbung nicht aufgefrischt hat, also sie hatte einen ganz weißen Scheitel. Bah, »Skipiste«, wie ich es nenne, mit den gefärbten Haaren da (PB zeigt auf die Haare unterhalb des Scheitels) und dann weiß hier (PB zeigt zum Haaransatz). Und vernachlässigt und alles und da frage ich mich: »Wie würde sie es denn für ein Vorstellungsgespräch machen? Man kann sie ja nicht so [wie sie aussieht] anstellen!« Also musste ich dieses Thema ansprechen. Hinzu kam auch noch, dass ich das Thema des Alkohols ansprechen musste, /mhh/. Weil, ich habe ganz klar gerochen, dass sie stark nach Alkohol gerochen hat, und das war nicht ein Geruch von jemanden, der mal eben ein Glas oder so getrunken hatte, sondern irgendetwas wirklich Konzentriertes.« (PB Interview 2)

Die Beraterin interveniert also in das Leben und Verhalten des/der ›Kandidaten_in‹ und legitimiert die vehemente Übergriffigkeit dieser Beratungstechnik mit dem (potentiellen) Versagen der ›Kandidatin‹ am Arbeitsmarkt. Die Stellensuchenden müssen sich als einsichtig und motiviert inszenieren – Eigenschaften, die Katja im Gespräch auch gerne testet. Mir ist beispielsweise aufgefallen, dass sie zwar Stifte für die ›Kandidat_innen‹ auf dem Schreibtisch bereitgestellt, doch kein Papier bereitgelegt hat. Mich irritierte das etwas und ich wollte verstehen, was Katjas Überlegungen dazu waren. Sie erklärte mir, dass sie gerne bereit sei, die Stifte zur Verfügung zu stellen, denn diese könne man auch schnell mal verlieren. Doch sei das Mitbringen eines Schreibblocks die Sache der ›Versicherten‹. Wenn sich diese keine Notizen machen wollten, dann könne sie das auch nicht ändern. Katja setzt also eine gewisse Autonomie der Stellensuchenden voraus und betont auch im Interview, dass die Erwerbslosen zu viel von ihr erwarten:

»Es gibt schon Leute, die mich sehr beanspruchen. Ich hatte schon Fälle, da musste ich sagen: ›Aber nein, jetzt hören Sie endlich auf, mir so oft zu schreiben und mich anzurufen!‹, weil voilà, also ich will sagen: ›Ich habe nicht nur Sie und ab einem gewissen Punkt, müssen Sie mir auch ein bisschen Autonomie zeigen und die notwendigen Informationen selbst suchen.‹ Aus Spaß sag ich manchmal, dass ich ›Mama‹ an meine Türe schreiben sollte. Das zeigt einfach, dass es Leute gibt, die sehr viel erwarten, voilà. Die alles, alles, dass ihnen alles gegeben wird. Und dabei sind wir, also ich bin ja keine Sozialarbeiterin, oder. Ich habe ja nicht den Beruf der Sozialarbeiterin gewählt [...].« (PB Interview Nr. 2)

Katja stellt also nicht nur eine männliche und autoritäre Form von Staatlichkeit in der Interaktion her, sondern grenzt sich auch von einer mütterlichen und fürsorglichen Zuschreibung deutlich ab. Sie begegnet den Stellensuchenden mit maskulinisierter affektiver Arbeit und nimmt eine direktive bis autoritäre Beratungshaltung ein. Ähnlich wie der Assistent des Amtschefs unterscheidet Katja den Beruf der Sozialarbeiterin, und damit ein Berufsfeld, welches aufgrund seiner Nähe zur Sorgetätigkeit traditionell Frauen zugeordnet wird, von ihren Aufgaben beim RAV. In dem Verweis auf die denkbare Beschriftung ihrer Bürotür mit »Mama« zeigt Katja zudem an, dass sie den Eindruck hat, sie werde von vielen Stellensuchenden genau in diesem fürsorglichen Bereich verortet.

Geschlecht und vergeschlechtlichte Praktiken spielen für weibliche Beraterinnen auch in der Interaktion mit nicht-schweizerischen erwerbslosen Männern, von denen sie hat ich respektlos behandelt fühlt und die ihr ihre Kompetenzen absprechen, eine Rolle. So erzählt mir die 36-jährige Beraterin Silvie (PB Nr. 8), dass sie schon negative Erfahrungen mit männlichen Stellensuchenden und vor allem mit Männern mit Migrationshintergrund gemacht habe:

Silvie: »Also einmal mit einem Mann, der mir ganz klar gesagt hat: ›/Euh/, ich habe nichts gegen Sie, aber ich will einen männlichen Berater. Weil, in unserer Kultur dürfen die Frauen kein Wort sagen, also Sie haben nichts zu sagen und alles, was Sie mir sagen werden, werde ich absolut nicht respektieren‹. Ja,/mhm/.«

Interviewerin: »Und wie haben Sie darauf reagiert?«

Silvie: »Also ich habe mich gefragt, was ich machen soll. (.) Ich habe zwei Sekunden darüber nachgedacht und mir dann gesagt: ok. Also entweder gehe ich eine Konfrontation ein und ich konstruiere nichts./I: Mhm/Weil, das wäre dann: ›/Bah/, ok, lieber Herr, Sie sind in der Schweiz. In der Schweiz ist es so. Mann oder Frau. Das muss man akzeptieren. Ich repräsentiere die [staatliche] Autorität, das ist so. Es gibt einen gesetzlichen Rahmen, den muss man respektieren.‹ Ich hätte es so machen können, ja. Aber dann habe ich mir gesagt: ›Was bringt das?‹. Das ist nun mal seine Kultur, das sind seine Werte, ich werde das nicht ändern. Also werde ich nichts konstruieren und das wird weder für mich noch für ihn gut sein. Und/euh, (--)pff/da habe ich den [Berater-]Wechsel akzeptiert, also ich habe selbst bei meinem Vorgesetzten gebeten, dass er von einem Mann begleitet wird.«

Im weiteren Verlauf des Gesprächs stellt sich zudem heraus, dass auch ihr vergleichsweise niedriges Alter gepaart mit ihrem Frausein in Beratungssituationen zu Problemen führen kann:

»Und/euh/, tatsächlich, die Tatsache, eine Frau zu sein, und dann zudem noch so jung, weil als ich angestellt worden bin, war ich 29 Jahre alt./I: Oh, mhm/Die Jugendlichkeit geht hier auch nicht so gut durch (--)man ist dann weniger glaubwürdig. Man ist weniger glaubwürdig, man also ich hatte mal einen Mann, der mich wie ein Kind behandelt hat, ja. ›Also Sie, Sie wissen nichts über das Leben, Sie sind ein Kind!‹ Also euh, bah also hier nochmal gleich, euh, ich habe mir gesagt, dass das nichts bringt. Das bringt nichts, weil wir werden nichts aufbauen können./I: Mhm//Euh/, einfach weil ich so alt bin, wie ich eben bin. Aber ihm zufolge hatte ich eben keine Glaubwürdigkeit, also-. Er hat dann um einen Beraterwechsel gebeten. [--] Und dann voilà, dann hat man ihm einen männlichen Berater aus seiner Altersgruppe gegeben./I: Ok/Und dann voilà, dann hat das gut funktioniert.« (PB Interview Nr. 8)

Die weiblichen Beschäftigten des RAV wenden sich im Falle von Aggressionen, die von männlichen ›Kandidaten‹ ausgehen, schutz- und hilfesuchend an ihre männlichen Kollegen oder an ihren Vorgesetzten.

Silvie: »Wir können auch zu zweit Gespräche durchführen./Euh/, oder mit den Vorgesetzten oder auch mit den Kollegen, wenn wir uns nicht sicher fühlen. Wir haben auch eine Nummer,/euh/, vom Wachmann und wir können auch den Wachmann fragen, ob er kommt. Wir können auch um Beraterwechsel bitten. Weil,/euh/, wir bleiben ja auch typischerweise Frauen. Weil vielleicht fühlen wir uns auch ein wenig verletzlicher, wenn wir

vis-à-vis von einem Mann oder vis-à-vis einer Person sind, die eine andere Kraft hat als wir. Also können wir einen Beraterwechsel beantragen und dass die Person von jemandem mit männlichem Geschlecht betreut wird und die dann mehr respektiert wird. Es gibt mehrere Dinge, die wir unternehmen können, um uns zu schützen.» (PB Interview Nr. 8)

Silvie, wie auch weitere Beraterinnen, empfindet ihr ›Frau-Sein‹ im Kontakt mit einigen männlichen Stellensuchenden als Nachteil und kehrt insbesondere auch ihre physische Unterlegenheit hervor. In Beratungssituationen mit Männern fühlt sich Silvie manchmal bedroht und ist froh, dass sie diese Fälle bei Bedarf an einen_eine Kollegen_in übergeben kann. Auch die Beraterin Claire, die durch ihre Aufgabe als IIZ-Beraterin viel mit komplexen und sehr schwer vermittelbaren Profilen von Stellensuchenden zu tun hat, erzählt mir im Interview von einer sehr bedrohlichen Situation, die sie mit einem ›Kandidaten‹ erlebt hat, so dass sie ihr im Erdgeschoss liegendes Büro durch das Fenster verlassen musste:

Claire: »Das war ein Kosovare. Ich erwähne es, weil das sind schon die Nationalitäten, also die haben eher die Tendenz, ihre Kraft spielen zu lassen. Das war ein Mann, offenkundig, der sanktioniert worden war, weil ich ihn zu einer Arbeitsstelle geschickt habe und er ist nicht hingegangen./!/: Ok/Also euh, also er wurde sanktioniert, also natürlich, also hier bei uns ist es der Rechtsdienst, den ihn sanktioniert hat, aber für ihn ist es Silvie, die ihn sanktioniert hat,/hein/! Also ihm ist es vollkommen egal, ob das nun der Rechtsdienst oder ich oder wer anders, er ist hier hyperwütend angekommen. Hier also er hat, er ist nicht über den Empfang gegangen, nichts/hein/. Hier hat er dann gewartet, bis sich die Türe öffnet. Er kommt hierher, er hop und dann was ist das? Also in seinem superwütend-Sein habe ich ihn gebeten, dass er sich beruhigt. Und er so: ›Ich werde nicht aus diesem Büro gehen, bis Sie mir nicht diese Sanktion aufgehoben haben!‹ Ich sagte: ›Ich gehe aus dem Büro.‹ Und da bin ich [durchs Fenster] geflüchtet.« (PB lacht bitter)

Interviewerin: »Aber nein!«

Claire: »Also ich verlasse dieses Büro. Gar kein Problem, Monsieur! Schönen Nachmittag!‹ Und ich war weg. Das Einzige, was ich noch gemacht habe, ist dass ich meine Jacke mitgenommen habe, weil ich wusste, dass darin mein Portemonnaie war./!/: Mhm/ Und das war auch eine Weise zu sagen: ›Also du, du willst mich lehren, du, du willst mir Angst machen? Nein!‹ [...] Voilà, also das ist das. Das ist so. Ich habe dann nur an die Türe nebenan geklopft und gesagt: ›Kannst du schauen gehen?‹, ich habe ihn gebeten: ›Jean-Claude, geh schnell nebenan schauen, dort ist mein Kandidat.‹ Da ich aus dem Fenster gestiegen bin, also er hat verstanden, dass wenn ich durchs Fenster rausgehe, dann ist es, weil dann ist wirklich, also- Und er hat dann nur: ›Monsieur also bitte gehen Sie jetzt!‹ Und er hat dann sein Zeugs zerrissen und ist super genervt gegangen.« (PB Interview Nr. 12)

Die beiden Beispiele zeigen, wie (westliche) Weiblichkeit durch Abgrenzung zu ethnisierter Männlichkeit entsteht. Die Beraterinnen sehen sich als Opfer vermeintlich nicht-schweizerischer Männer, die sie aufgrund ihres Frauseins nicht für voll nehmen und sie in ihrer Rolle als staatliche Autorität nicht respektieren. Ihre Weiblichkeit wird zur Angriffsfläche und sie werden nicht zuletzt in konflikthafter Situation an ihr Geschlecht erinnert, ob sie wollen oder nicht. Weibliche RAV-Beraterinnen müssen also deutlich stärker um ihre Berufsposition und um ihr Ansehen kämpfen als ihre männlichen Kollegen. Darüber hinaus wird deutlich, dass in derlei Situationen die affektive Arbeit im RAV auch Züge einer Disziplinierung von (ethnisierter) Männlichkeit aufweist, wenn etwa Claire betont, dass es besonders Männer aus Balkanländern sind, die es darauf anlegen, ihre Kräfte mit ihr zu messen. Die männlichen Berater werden dann quasi zu Rettern der verletzlichen Frauen und zu deren Beschützern.

Wie die Beispiele der konflikthafter Situationen zwischen den Beraterinnen und den aggressiven Stellensuchenden zeigen, ermöglicht die Arbeit der Berater_innen im Modus des Affektiven Männern, sich im (männlichen) ›Spiel‹ geradezu heldenhaft in Szene zu setzen. In diesen Situationen entsteht somit nicht nur väterlich-überlegene Männlichkeit, sondern auch unterlegene Weiblichkeit, und insbesondere weibliche Beraterinnen machen sich durch den ihnen zugeschriebenen empathisch-fürsorglichen Gestus und durch ihre physische Unterlegenheit gegenüber männlichen Stellensuchenden und deren Aggressionen angreifbar. So werden nicht nur geschlechterstereotype Handlungsmuster reproduziert, sondern wird auch eine Art hierarchisierter Arbeitsteilung fortgeschrieben.

Im letzten Punkt meiner Analyse auf der »Ebene 3« fokussiere ich nochmals auf die Beziehungen zwischen Selbst- und Fremdkonstitution der Berater_innen und möchte nun dezidiert die Möglichkeiten und Erscheinungsformen einer widerständigen Aneignung von Zumutungen der unternehmerischen und affektiven Subjektivierung ausloten. Zurückkommend auf meine Fragestellung nach der Rolle und Funktion von Affekten in der Subjektkonstitution im Kontext öffentlicher Dienstleistungserbringung und nach deren Bedeutung für Geschlechterdifferenz bzw. Geschlechterverhältnisse im RAV ist das Ziel dieses abschließenden Kapitels, die affektiven Bindungen und kollektiven Praktiken, die sich gegen eine umfassende Vereinnahmung der Arbeitskraft stellen, herauszuarbeiten. In diesem Teil möchte ich herausarbeiten, in welcher Weise die Prozesse der Subjektformung stets offen und prekär sind. Entlang meines empirischen Untersuchungsbeispiels möchte ich verdeutlichen, dass der Prozess des Regierens stets unabgeschlossen bleibt; er provoziert also stets auch Widerstände. Die Subjekte stehen nicht außerhalb dieses Prozesses, sondern sind an ihm beteiligt. Es geht also darum, »aus der Kontingenz«, die jede_jeden Einzelne_n von uns »zu dem gemacht hat, was wir sind, die Möglichkeit herauszulösen, nicht mehr das zu sein, zu tun, oder zu denken, was wir sind, tun oder denken« (Foucault 2005c: 703).

8.5.3 »Wir haben nicht den Krieg gewonnen, aber wir haben einige Kämpfe gewonnen!« Affektiv-solidarischer Überschuss als Basis für Widerstand

Wie ich theoretisch im Abschnitt 6.2 hergeleitet habe und in den vorausgegangenen empirischen Kapiteln verdeutlichen konnte, lässt sich folgern, dass in den neoliberalen affektiven Subjektivierungsprozessen die Individuen nicht nur durch Zwang unterdrückt und in ihrer Selbstwirksamkeit eingeschränkt werden, sondern die neue Infrastruktur der Kontrolle und die darin wirksamen Machttechniken vielmehr produktiv sind, die Individuen also ermächtigen. Für den Fokus dieses Abschnitts besonders relevant ist denn auch Foucaults (2005b: 286) Verständnis von Macht als ein »auf Handeln gerichtetes Handeln«. Denn dieses lenkt den Blick auf die Subjektivierung und auf die Selbstführung der Subjekte und damit auf die daraus hervorgehenden (alltäglichen) Praktiken:

»[Macht] ist ein Ensemble aus Handlungen, die sich auf mögliches Handeln richten, und operiert in einem Feld von Möglichkeiten für das Verhalten handelnder Subjekte. Sie bietet Anreize, verleitet, verführt, erleichtert oder erschwert, sie erweitert Handlungsmöglichkeiten oder schränkt sie ein, sie erhöht oder senkt die Wahrscheinlichkeit von Handlungen, und im Grenzfall erzwingt oder verhindert sie Handlungen, aber stets richtet sie sich auf handelnde Subjekte, insofern sie handeln oder handeln können. Sie ist auf Handeln gerichtetes Handeln« (Foucault 2005b: 286).

Macht ist hier als Formation zu begreifen, die über vielfältige Strategien, Techniken und Verheißungen operiert und in die sich die Subjekte, hier die Personalberater_innen, auch selbsttätig und mitunter widersprüchlich einfügen. Denn wie alle Machtnetze besitzt auch das neoliberale »Lücken zwischen dem Maschendraht« (Mönch 2018: 326). Denn ohne solche Lücken wären die Machtverhältnisse starr und unveränderbar. Mit Foucault gesprochen, wären derlei Machtverhältnisse also unproduktiv, »[w]eil alles einfach eine Frage des Gehorchens wäre« (Foucault 2005b: 916). Wie ich im Theoriekapitel dargelegt habe, bedeutet das für das Subjekt, dass es nicht komplett in der Macht aufgeht und von der Macht geformt wird, sondern auch auf sich selbst einwirkt und damit aktiv produzierend ist. Das Subjekt ist also weder ein bloßer »Effekt« im »Kerkergewebe der Gesellschaft« (Foucault 1994a: 393), noch ist es ein »widerstandslos gestaltbare[s] und manipulierbare[s] Wesen« (Honneth 1985: 221). Und wie wir bereits in den Ausführungen zum Foucault'schen Gouvernementalitätskonzept gesehen haben, kann »Macht [...] nur über ›freie Subjekte‹ ausgeübt [werden] und nur sofern diese ›frei‹ sind« (Foucault 1994b: 255).

Mit dem analytischen Instrument der Gouvernementalität lenke ich meinen Blick in diesem abschließenden Kapitel also nochmals auf die Formen der Selbstre-

gierung und auf das »Gegen-Verhalten« der Personalberater_innen und damit auf ihre Möglichkeit, »nicht (derart) vereinnahmt, nicht (dermaßen) geführt zu werden« (Lorey 2011: 295). Dieser Widerstand äußert sich nicht nur in großen Verweigerungen und kollektivem und lautstarkem Aufbegehren, sondern kann durchaus auch in Form widerständiger Alltagspraktiken und alternativer Deutungsweisen zum Vorschein treten.

Wie ich im theoretischen Teil dargestellt habe, erhält diese Konzeption von Widerstand im Kontext der Organisation von Arbeit Rückenwind von der *queer*-feministischen Affektliteratur und von der postoperaistischen Affektrezeption, die die zentrale Bedeutung von immaterieller und affektiver Arbeit für die Verbindung zwischen Menschen sowie als Ausgangspunkt für gemeinsame Praxen und für Solidarität hervorheben. Emotionen und affektive Wirkweisen verorte ich also im Zentrum gesellschaftlicher Machtverhältnisse und als Ausgangspunkt für deren Infragestellung. Auf diesen Überlegungen und den bisherigen empirischen Einblicken aufbauend, gehe ich davon aus, dass in der affektiv-neoliberalen Regierungsrationalität der öffentlichen Arbeitsverwaltung eine Widerstandsform entstehen konnte, die diese Rationalität von innen heraus infrage stellt. Diese Widerstandsform, so werde ich auf den folgenden Seiten zeigen, lässt sich in der Praxis der Solidarität und, damit verbunden, in der Sorge um sich und um andere verorten.

Wie ich eingangs erläutert habe, wurden meine Überlegungen und auch mein Forschungsinteresse durch kollektiven und offenen Widerstand, nämlich durch die Streiks der RAV-Belegschaft angestoßen. Ausgehend von meiner Forschungsfrage nach den Möglichkeiten und Formen von Widerstand gegen den Managerialismus, gegen die Ökonomisierung ihrer Affektfähigkeit und gegen das verunsichernde und vereinzelnde Gefühlsdispositiv im RAV konzentriere ich mich in meiner Analyse im Folgenden jedoch auch auf die unterschwelligen und mitunter versteckten Renitenzen und Widerständigkeiten der Berater_innen, die gleichsam Vorformen eines Streiks sind. Diese widerständigen Praktiken sind manchmal versteckter, manchmal offensichtlicher, sie fordern die herrschenden Machtverhältnisse nicht immer bewusst heraus, doch kommen sie durchaus mit diesen in Berührung und vermögen aufzuzeigen, dass die gegenwärtige Ordnung des Wissens weder notwendig noch alternativlos ist.

Obschon zum Zeitpunkt meiner Erhebung die Streiks der RAV-Mitarbeiter_innen bereits wieder abgeflacht waren, konnte ich eine Vielzahl an mikropolitischen (Deutungs-)Kämpfen und widerständigen Praktiken der RAV-Berater_innen entdecken. Mit dem Beispiel der herabgelassenen Jalousien in Andreas Büro unter Punkt 8.3 habe ich bereits auf eine Form des passiven Widerstands hingewiesen. Auch andere Berater_innen übten Kritik an der Gebäudestruktur und an der Einsehbarkeit ihrer Büros und formten etwa die Vorgabe, nichts an den Fenstern oder an den Bürowänden anzubringen, so um, dass sie etwa Bilder mit einem durchsichtigen Faden an der Decke nahe der Wand fixieren und so die Wände unberührt lassen oder, wie

Katja (PB Nr. 1), einen Sichtschutz auf den Boden stellen, der dann zumindest einen Teil des Fensters bedeckt. Eine weitere organisationsinterne Vorgabe sieht vor, dass die Büros der Berater_innen möglichst unpersönlich und neutral bleiben müssen. In fast allen Büros der Berater_innen mit Ausnahme von Claude, Lukas und Ben konnte ich entgegen dieser Vorgabe zahlreiche Dekorationselemente wie etwa Bilder, (Familien-)Fotos, Blumen oder Pflanzen ausmachen. Besonders ins Auge stach jedoch die Wandgestaltung in Silvies Büro. An der Wand hinter ihrem Schreibtisch hatte Silvie unterschiedlich gestaltete Briefumschläge zu einem großen Bild zusammengefügt. Im Interview sprach ich sie auf diese ungewöhnliche Wandgestaltung an und bat sie, mir zu erklären, was es damit auf sich habe.

»Also das, also das ist von einem Versicherten, der Künstler ist, also der eigentlich Schauspieler, also der überhaupt kein Maler ist. Er malt aber ein wenig, um das Zuviel an Emotionen nach außen zu bringen./!/: Mhm, ok/Und einmal, also die Geschichte ist albern, aber einmal ist er zum Interview gekommen. Also ich empfangen ihn und er war gerade inmitten zweier Theaterstücke und gleichzeitig war er vollkommen verloren, weil er auch unterschiedliche persönliche Probleme hatte,/euh/, also die zwei Theaterstücke zu lernen, seine zwei Kinder, also er war dabei, beide Stücke gleichzeitig zu machen, und er war total verloren. Und da habe ich zu ihm gesagt: »Gut, also ja (.) ich muss trotzdem wissen, wo Sie sind und was Sie machen, welches sind die Stücke dazwischen, was haben Sie für Projekte für, also für danach.« Und da hat er zu mir gesagt: »Aber jetzt geht es mir gerade nicht gut, ich bin komplett verloren.« Und ich habe geantwortet: »Bah, hören Sie zu, das ist nicht so schlimm, Sie können mir es [die Bewerbungsbemühungen] auch per Mail schicken«. Darauf sagte er: »Aber das mit der Informatik und mir ist schon vier Jahre her.« Und da habe ich ihm gesagt, dass wir halt trotzdem den aktuellen Stand festhalten müssen, voilà. Und da hat er zu mir gesagt: »Kein Problem, ich schicke Ihnen das alles schriftlich zu.« Und da hat er mir die erste Zeichnung gemacht, also das erste Bild. Und alles, was gelb ist, das sind alle monatlichen Aufträge und auch die Jobinterviews. Und er hat das gemacht mit diesem Briefumschlag. Das habe ich genial gefunden! [...] Also das sind diese Umschläge, die er von Hand bemalt. [...] Und ich habe sie hinter meinen Schreibtisch gehängt, weil das macht immer etwas- also das weckt immer die Aufmerksamkeit meiner Versicherten. Also jedes Mal, zumindest 9 von 10 fragen mich, wer das gemacht hat und das erlaubt mir dann auch wieder zu fragen, also sie zu fragen, also/euh/, was sie darin interpretieren. So fangen oftmals auch Dialoge darüber an.« (PB Interview Nr. 8)

Auf meine Nachfrage, ob sie diese Umschläge überhaupt aufhängen dürfe, entgegen Silvie sehr bestimmt, dass sie sich das Recht selbst gegeben habe. Infolge der Affizierung durch den Stellensuchenden solidarisiert sich Silvie mit ihm und erteilt ihm wie auch sich selbst mehr Rechte. Das Umgehen der vom RAV-Management eingeforderten »Büroneutralität«, einer Vorgabe, die dem betriebswirtschaftlichen Wunsch nach optimierten und transparenten Arbeitsabläufen entspricht, eröffnet für Silvie Raum für Widerstand gegen die organisationale Regierungsratio-

nalität von Transparenz und Kontrolle – ein Widerstandspotential, das gerade auch aus einer geschlechtertheoretischen Perspektive spannend ist. Denn in der Praxis der dekorativen Gestaltung ihres Büros und dem damit verbundenen Anspruch der Schaffung einer (gesprächs-)anregenden Atmosphäre lässt sich eine stereotyp weibliche Geschlechternorm identifizieren, die insbesondere Frauen ästhetisch-gestalterische Fähigkeiten zuschreibt. Gleichzeitig birgt gerade Silvies Einhaltung dieser vergeschlechtlichten Zuschreibung das Potential von Widerstand gegen die organisationalen Anforderungen an die Bürogestaltung. Durch ihre Beziehungsarbeit und damit in ihrem *doing state while doing affects* vergrößert sie also ihren Handlungsraum als Beraterin. Spannend ist diese Aussage von Silvie auch in Hinblick darauf, dass sie an einer anderen Stelle im Gespräch noch betont hat, wie wichtig es für eine erfolgreiche Stellensuche sei, dass die Leute ihr ihre Unterlagen auch elektronisch in einer E-Mail zusenden können. Offenbar gilt dieser Maßstab für den besagten beim RAV gemeldeten Stellensuchenden nicht. Dies kann man als Hinweis darauf verstehen, dass der fallspezifische Zugang der Beraterin, und damit verbunden die Umgehung standardisierter Verfahrensweisen, dazu führen kann, den Grundsatz der Gleichbehandlung auszuhebeln und Entscheidungen der Berater_innen einen willkürlichen Charakter annehmen.

Die im Kontakt zu den Stellensuchenden geleistete affektive Arbeit trägt auch viel zur Arbeitszufriedenheit von Silvie (wie auch der meisten anderen Berater_innen) bei: »Customers can be a key source of satisfaction and pleasure for service workers in a number of ways«, argumentiert etwa auch Korczynski (2009: 74). »One of the most important of these is the way in which customer-service worker relationships can become socially embedded, such that both participants step outside of [and thus implicitly resist] the narrow economic instrumentality of a customer-worker relationship« (ebd.).

Eine weitere widerständige Umformung der organisationalen Vorgaben konnte ich auch bei der kurz vor ihrer Pension stehenden Beraterin Dominique (PB Nr. 7) ausmachen. Im Gespräch mit mir erklärt sie sichtlich genervt, wie ihre Wahrnehmung und ihr Umgang mit den Vorgaben, etwa mit dem PV und dem Codiersystem (s. Punkt 8.3.2), ist:

Dominique: »Also wie ich Ihnen auch gestern gesagt habe, also ich habe, also das ist hier mein Unternehmen. Sobald ich in meinem Büro bin, mache ich was ich will. Und dann,/euh/, also ganz ehrlich, ja, ich mache, was ich will. Also ich folge nicht-/euh/, also nein. Hier mache ich, was ich will!«

Interviewerin: »Also was heißt das genau, dass Sie machen, was Sie wollen? Also Sie folgen nicht den Anweisungen oder allen Vorgaben?«

Dominique: »Also, ich folge den Anweisungen, weil, es braucht ja diese 8, die 2, die 3 und all das. Diese Dinge sind nicht kompliziert einzuhalten. Also bei den Kursen habe ich nicht wirklich eine Wahl, also kann ich nicht machen, also das ist etwas, das ich nicht machen kann, das ist die Realität. Aber beim Rest mache ich, was ich will./!/: Mhm, okay/ich folge also deren Prozeduren, deren Zeugs und diese Sachen, also ich will sagen, dass das, was man machen muss, das mache ich. (--)Voilà. Sie wollen, dass man ihren Achten, ihren Zweien, den Einsen folgt. Wenn sie das haben, dann lassen sie mich in Frieden (.). Das ist alles. Und im Inneren von dem, da mache ich, was ich will.« (PB Interview Nr. 7)

Während des Interviews zeigt mir Dominique am Beispiel eines PV, was sie genau damit meint, und erklärt mir, dass sie die erforderliche Codierung zwar überall dort einfügt, wo diese verlangt wird, jedoch die damit zusammenhängenden Schritte nicht immer unternimmt. Die Beraterin geht also zu einem demotivierten ›Dienst nach Vorschrift‹ über.

Wie Dominique mit dem vorgeschriebenen Codiersystem umgeht, zeigt deutlich, wie organisationale Vorgaben auch widerständig angeeignet werden können. Durch dieses scheinbar regelkonforme Verhalten schafft sich Dominique im Inneren ihres ›Unternehmens‹, wie sie es nennt, Freiräume. Sie formt die bürokratischen Vorgaben also so um, dass diese ihrem Unternehmerinnengeist nicht im Wege stehen. Die erfahrene Beraterin macht sich zur ›Unternehmerin in eigener Sache‹ und entwickelt so eine Gegenkraft zur neoliberalen Subjektivierung. Sie entwirft eine übersteigerte Subjektivität in dem Sinne, dass sie in den Interaktionen mit den Erwerbslosen das managerielle Diktat von Prozesstransparenz und starren Beratungsrichtlinien für sich so umdeutet, dass sie diesem auf den ersten Blick noch entspricht, jedoch bei genauerem Hinsehen eine andere produktive Verwertbarkeit des eigenen Selbst entwirft.

Mit Erving Goffman (1961: 139) könnte man Dominique als »juggler and synthesizer, an accommodator and appeaser, who fulfils one function while [she] is apparently engaged in another; [she] stands guard at the door of the tent but lets all h[er] friends and relatives crawl in under the flap«, beschreiben. Das Beispiel von Dominiques Umgang mit den zentralen Vorgaben macht deutlich, dass Top-down-Prozesse Widerstände gegen die zentralen Direktiven erzeugen können und ihr Mogeln mit dem Codiersystem ein Beispiel einer sinnentleerten und rituellen Befolgung der Vorgaben darstellt. Feststellen konnte ich diese Form von Widerstand in meiner Untersuchung ausschließlich bei erfahrenen und älteren Personalberater_innen.

Dies verweist auch auf die mehrfach in den Interviews geschilderte Diskrepanz zwischen erfahrenen Beamt_innen und jüngeren Angestellten und darauf, wie sehr sich die Älteren schwertun, entlang von Zielvorgaben zu arbeiten und die zunehmende Standardisierung und Kontrolle ihrer Arbeit hinzunehmen. Zugleich nehmen sich die erfahrenen RAV-Berater_innen auch mehr Freiräume in ihrer Beratungspraxis heraus und negieren, wie etwa Dominique, die Relevanz von Leistungs-

indikatoren. Ähnliches konnte ich auch bei Maria (PB Nr. 6) beobachten, die sich im Gespräch mit den Stellensuchenden den Regeln der managerialisierten Organisation widersetzt und etwa bei den Urlaubstagen einer Kandidatin die Vorgaben nicht anwendet und ihr mehr Urlaub einräumt, als ihr eigentlich zustehen würde. Diese fürsorgliche Widerstandsstrategie, die sich an den Normen des traditionellen Wohlfahrtsstaates orientiert, fand ich überwiegend bei (Neo-)BürokratInnen, die eine höhere Arbeitsplatzsicherheit als jüngere Kolleg_innen mit befristeten Verträgen haben.

Doch äußern auch andere Berater_innen in den Interviews Kritik am RAV-Management, das mitunter als wenig unterstützend, zynisch oder auch missgünstig wahrgenommen wird, weil es die Berater_innen mit den durch die Aufhebung der Branchenspezialisierung hinzugekommenen neuen Arbeitsanforderungen allein gelassen habe, sich nur für die Effizienz und nicht für die Qualität ihrer Arbeit interessiere und ihnen kaum Wertschätzung entgegenbringe. Claire etwa ist verärgert darüber, dass sie hauptsächlich daran gemessen wird, wie strikt sie die Kontrollen durchführt, und insbesondere die von ihr geleistete affektive Arbeit in Form von Beziehungsarbeit ausgeblendet werde:

«Voilà, man erwartet von uns nur das, also die Kontrolle. Ob man nun ein guter oder ein schlechter Berater ist, wird ausschließlich an diesem Aspekt gemessen. Aber alles, was wir zusätzlich geben, um die Person wieder zu motivieren, ihre persönliche Befähigung zu stärken, zuzuhören, empathisch zu sein, zu verstehen, dass ihre Situation schwierig ist, sie zu ermutigen et cetera. Das braucht auch mehr Zeit!« (PB Interview Nr. 12)

Empathievermögen wird zwar als Fähigkeit der RAV-Berater_innen vorausgesetzt, doch wird ihre Performance ausschließlich an der Einhaltung und Durchführung der bürokratischen Kontrolle gemessen, und das Arbeitsfeld der Berater_innen erfährt durch die Nähe zur weiblichen Beziehungsarbeit und die damit zusammenhängende Feminisierung eine Entwertung.

Wenn man nun bei Claire mit in Betracht zieht, dass sie als IIZ-Beraterin mit einer großen Anzahl an Stellensuchenden konfrontiert ist, die nicht nur erwerbslos sind, sondern zusätzlich noch eine Suchtproblematik aufweisen oder gesundheitlich angeschlagen sind, so dass in der Beratung eine reine Arbeitsmarktperspektive nicht ausreichend ist, dann ist die Messung der Beratungsleistung allein an Kriterien der Kosteneffizienz erst recht kritisch zu beurteilen. Denn lässt sich die ökonomisch geprägte Regierungsrationalität der öffentlichen Arbeitsvermittlung und die Führung der RAV über Wirkungsindikatoren auch in der ›normalen‹ Beratungstätigkeit schon nicht reibungslos umsetzen, so stellt die Logik von Effizienz und Schadensminderung die IIZ-Beraterin vor besonders große Herausforderungen.

Auch der seit über zehn Jahren im RAV tätige Lukas stört sich sehr daran, dass von den Vorgesetzten immer nur das Negative hervorgehoben wird und die Berater_innen eher Misstrauen als Anerkennung von ihren Vorgesetzten erfahren:

»Also ich erinnere mich nicht an das letzte Mal, als jemand gekommen ist, um mir zu sagen, dass ich meinen Job gut mache. Ich habe vor allem gehört, dass es Mitarbeitende gibt, die betrügen, die [das System] missbrauchen. (–) Dass es Aufgaben gibt, die zwar gemacht worden sind, aber dass man diese auch besser machen könnte. Also das ist keine Anerkennung!« (PB Interview Nr. 10)

In diesem angespannten Arbeitsklima trägt die Kolleg_innenschaft einen ganz wesentlichen Teil zur Arbeitszufriedenheit der Berater_innen bei. Entgegen der individualisierten Verantwortung für die Erreichung der *benchmarks* und dem durch das *management by objectives* befeuerten Wettbewerb ist für die meisten Berater_innen der regelmäßige Austausch mit ihren Kolleg_innen unerlässlich, um mit der (affektiven) Arbeitsbelastung umzugehen und sich vor einer zu starken und krankmachenden Verausgabung zu schützen.

In den Organisationseinheiten, in welchen ich mich für meine Erhebung aufgehalten habe, waren dieser Teamgeist und dieses Zusammengehörigkeitsgefühl auch zum Zeitpunkt meiner Erhebung deutlich spürbar, und dies wurde auch in den Gesprächen wiederholt und meistens von den Berater_innen hervorgehoben:

Silvie: »Wir machen alle dieselbe Arbeit und uns geht es allen manchmal auch nicht so gut. Wir machen alle Phasen durch, erleben unterschiedliche Emotionen und ich glaube, und ich glaube die Gewissheit, sich, äh/sich unterstützt zu fühlen, unterstützt von jemand anderem, zu jemandem gehen zu können, oder jemanden zu holen und zu sagen: ›Bah, ich brauche dich!‹, das kann schon passieren, /heine/. Oder auch während eines Interviews, wenn ich Hilfe brauche und ich es nicht schaffe, mit der Situation umzugehen.« (PB Interview Nr. 8)

Ganz im Sinne von Korczynskis (2003) Konzept der *communities of coping* formen die Berater_innen informelle Teams, um sich auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen:

»Service workers who are positively disposed to customers . . . but who are confronted with abuse from a customer, are, therefore, likely to feel pain from this abuse. In recoiling from, and coping with, this pain service workers are likely to seek support from each other, thus creating *communities of coping*.« (Ebd.: 57–58; Herv. i. O.)

Die meisten Berater_innen sehen auch ihre direkten Vorgesetzten, also die Gruppenchef_innen, als wichtige Vertrauenspersonen, an die sie sich in schwierigen Si-

tuationen wenden und die sie um Rat fragen können. Anna (PB Nr. 5) beschreibt im Gespräch mit mir, wie wichtig es für sie gerade in schwierigen Gesprächssituationen ist, von ihrem Gruppenchef unterstützt zu werden:

»Wir haben nur wenig Zeit, um/ähm/die Stimmung in den anderen RAV zu spüren. Aber auf jeden Fall kann ich vom RAV 1 sprechen und ich bin sehr glücklich darüber, dass ich Teil des RAV 1 bin. Vor allem in Hinsicht darauf, dass meine Kollegen offen und erreichbar sind, immer interaktiv mit allen. Sollte es eine Situation geben, dann ist mein Gruppenchef extrem zugänglich. Gibt es eine schwierige Situation, dann kann er intervenieren, sogar in meinem Büro und auch wenn er selbst gerade ein Gespräch führt. Er würde das Notwendige unternehmen.« (PB Interview Nr. 5)

Diese Beziehung zu den Gruppenchefs deute ich in Weiterführung des Konzepts der *communities of coping* (Korczynski 2003) als *hierarchy of coping*, also als eine nach oben orientierte Problemlösungsstrategie.

Trotz dieses ausgeprägten Zusammengehörigkeitsgefühls und der gegenseitigen Unterstützung fehlt es vielen Berater_innen an einem offiziellen Rahmen, in welchem sie sich über schwierige Fälle und auch über affektive Belastungen austauschen können. Diese mangelnde Institutionalisierung einer regelmäßigen Möglichkeit, (belastende) Beratungssituationen nachzubesprechen, wurde von den Berater_innen in beinahe allen Interviews thematisiert, und dies war ein zentraler Kritikpunkt an der Arbeitsorganisation und den Führungsstrategien im RAV:

Claude: »Also das was fehlt, ich würde sagen, es fehlt in der Struktur, so wie sie ist, so wie sie hier ist, also das ist eine offizielle Möglichkeit zur Nachbesprechung. [...]Euh/, wir stehlen dann immer den Kollegen die Zeit. Und wenn man manchmal sehr erschüttert ist, auch wenn man im Interview selbst immer ganz aufgeräumt wirkt, also auch wenn man es schafft, während des Interviews okay zu bleiben,/euh/das Problem ist dann, dass man danach dann bei den Kollegen abladen muss. Und es passiert auch, dass man dann drei oder vier Mal dieselbe Geschichte erzählt, damit es einem dann besser geht. So stört man halt auch drei oder vier Kollegen während 15–20 Minuten.« (PB Interview Nr. 11)

Auch die IIZ-Beraterin Claire (PB Nr. 12) erzählt davon, dass es für den Umgang und für die Verarbeitung von schwierigen Gesprächen und den daraus resultierenden Selbstzweifeln einen solchen Raum geben sollte und dass sich sehr viele Kolleg_innen immer wieder hilfesuchend an sie wenden. Doch betont sie, dass das *»nicht ihre Aufgabe sein sollte, sondern die Rolle des Managers [ist]«*. Dieser informelle Austausch, dieses Zusammengehörigkeitsgefühl und die gegenseitige Hilfestellung unter den Berater_innen nützt also auch dem RAV.

Allerdings zieht dieser Kreis der Solidarität durchaus auch weitere Kreise, und diese Gemeinschaftsbildung entzieht sich weitgehend der Kontrolle des RAV-Managements und steht damit der Wettbewerbs- und Konkurrenzlogik entgegen. »In-

formal workplace cultures [...] can provide to varying degrees, ameliorative support co-workers, space for misbehavior and even open, collective resistance», zeigt auch Brook (2013: 97–98) in seinen Arbeitsplatzstudien. Auch meine Ergebnisse bestätigen, dass die affektiven Arbeitszusammenhänge und die hohe Arbeitsbelastung wechselseitige Hilfestellungen begünstigen und eine Form innerer Verbundenheit zwischen den RAV-Berater_innen erzeugen, die das Potential bereithält, sich widerständig gegenüber den Managementvorgaben und Erwartungen zu positionieren oder sich diesen zu verweigern.

Die von den Personalberater_innen im Vorfeld der Streiks gegründete Personaldelegation kann wohl als Paradebeispiel eines solchen affektiven Netzwerks, das den Ausgangspunkt für widerständige Praktiken bildet, betrachtet werden. Nach der umfassenden Restrukturierung des kantonalen RAV 2012 (Stichwort: Change-Prozess) lag ein weiteres zentrales Motiv für Widerstand im Anspruch der Berater_innen, eine gute Beratungsleistung zu gewährleisten und auch für sich selbst und für die Kolleg_innen einzustehen. Oder wie es Andrea (PB Nr. 1) im Zusammenhang mit der Gründung der Personaldelegation formuliert hat:

»Und das bringt uns zum nächsten Problem. Welches zumindest zum Teil die Motivationale zur Gründung der Personaldelegation erklärt, das ist (–), wenn, offen gestanden (PB räuspert sich), die Mehrheit der Berater mit ihren Klienten so umgehen würde, wie wir von unseren Vorgesetzten behandelt werden, ich versichere Ihnen, dann gäbe es oft Artikel dazu in der Presse, voilà, Beschwerden. [...] Weil nachdem ich die Gebäudestruktur etc. gesehen hatte, nachdem ich zugehört habe, nachdem ich analysiert habe, habe ich zu mir gesagt, dass wir wie kleine Hamster in einem Rad sein werden. Wir werden im Kreis laufen, wir werden verrückt werden und das wird nicht funktionieren. Weil zuerst werden wir uns selbst schaden, und darüber hinaus wird das die Personen gegenüber von uns auch betreffen. [...] Aufgrund von alldem und weil ich doch einen humanistischen Zugang habe, habe ich mir gesagt, das geht so nicht. Was können wir tun? Und von dort kam die Absicht der Gründung der [Gewerkschafts-]Kommission. Aber wenn/ahhh/(–)es war in gewisser Hinsicht auch aus der Absicht heraus, unseren Vorgesetzten zu sagen: Sie haben uns als Fachkräfte seit Jahren missachtet, sie haben uns von Spezialisten zu Generalisten gemacht und uns glauben gemacht, dass sie uns entsprechend einarbeiten. Aber am Ende haben sie uns (auf Französisch ist das sehr vulgär) mit dieser Scheiße alleine gelassen. Verstanden? Oder wir mussten uns selbst damit zurechtfinden, um es etwas anständiger zu sagen. Also ein bisschen so halt: Schaut selber, wie ihr euch helfen könnt, wir finden euch die notwendigen Mittel, doch wir werden uns mit dem im Grunde genommen nicht groß unser Leben verkomplizieren.« (PB Interview Nr. 1)

Andrea macht im Gespräch mit mir deutlich, dass der ausschlaggebende Punkt, der zur Gründung der Personaldelegation geführt hat, das restriktive Management war, welches nach der großen Umstrukturierung 2012 den Berater_innen keine Unterstützungsangebote zur Verfügung gestellt hatte. Andrea beschreibt die damalige

Stimmung als äußerst angespannt und auch als Gefahr für die Beratungsqualität und damit für die Erwerbslosen.

Über einen Zeitraum von mehreren Jahren setzte sich die Personaldelegation der RAV-Berater_innen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen am neuen RAV-Standort ein und vertrat die Interessen der Angestellten vor dem RAV-Management. Im gemeinsamen Folgegespräch mit Andrea und Dominique (Interview Nr. 14) sprachen wir auch über die aktuelle Situation der Personaldelegation und darüber, ob sie es mittlerweile bereuen, sich so zwischen die Fronten manövriert zu haben:

Andrea: »Wir halten Winterschlaf. Wir machen Politik- Also ich mag das Bild gerne vom Krokodil, das auf den Grund des Sees sinkt./!:/ Mhm/und das darauf wartet, dass die Büffel vorbeigehen, und dann auf einmal hat es Hunger und dann,/bah/, kommt es hoch und öffnet sein Maul.«

Dominique: »Und es wird die Büffel packen!«

[...]

Andrea: »Also ich bereue überhaupt nichts. Nie. Wenn, also ich weiß nicht, wie es meinen Kollegen geht, aber ich auf jeden Fall bereue überhaupt nichts. Weil, für mich war es wichtig, es zu probieren. Und ich denke, ehrlicherweise, dass wir einige Kämpfe auch gewonnen haben. Es ist klar, dass wir nicht den Krieg gewonnen haben. Aber wir habeneinige Kämpfe gewonnen. Und das ist schon was. Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen für alle. Wir haben gewonnen, wir haben etwas gewonnen.«

Interviewerin: »Zumindest für eine gewisse Zeit, oder?«

Andrea: »Voilà, exakt. Und das ist immer so, dass man gewinnen soll, um eben auch gesundheitliche Probleme einiger Personen zu verhindern./!:/ Mhm, ja, ja/Jetzt ist es so, dass wir diese Geschichte schon lange genug tragen. Wir sind müde.«

In diesem Gesprächsauszug wird auch deutlich, dass sich die beiden RAV-Berater_innen stark für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im RAV und für ihre Kolleg_innen eingesetzt haben, doch dass ihnen diese (Arbeits-)Kämpfe viel abverlangt haben und sie mittlerweile erschöpft sind. Trotz dieses momentanen Stillstands der Tätigkeiten der Personaldelegation hat diese im Vorfeld, während und auch nach den Streiks dazu beigetragen, die Solidarität zwischen den Berater_innen und auch zwischen ihnen und den Erwerbslosen zu bündeln. Gleichzeitig fungierte die Personaldelegation als Sprachrohr der unsicher beschäftigten »Auxiliaires«. Denn auch die meisten befristeten Angestellten waren durchaus einverstanden mit den Forderungen ihrer streikenden Kolleg_innen, doch trauten sich viele auf-

grund ihres befristeten Anstellungsverhältnisses nicht, sich an den Streiks zu beteiligen. Dies war auch der Fall bei Claude (PB Nr. 11), der zum Zeitpunkt der Streiks noch befristet angestellt war:

»Nein, also damals war ich noch ›Auxiliaire‹. Also ich habe meinen Kollegen gesagt, also ich habe Kollegen, die in der Personaldelegation sind, im Gang. Denen habe ich gesagt: ›Also ich kann nicht streiken, denn sonst werden ich nie einen fixen Vertrag haben.‹/I: Mhm/ Ich habe ihnen also ganz deutlich gesagt, dass ich wegen dem nicht streiken werde. Ich bin aber, aber einverstanden mit dem, was ihr sagt,/hein/, im Wesentlichen bin ich damit einverstanden./I: Mhm/Vielleicht jedoch nicht unbedingt, was die Form betrifft. Aber ich kann mir ohnehin nicht erlauben zu streiken, [denn] das würde mir ein schlechtes Dossier machen.« (PB Interview Nr. 11)

Zusätzlich zu dieser von Claude angesprochenen Entkollektivierung bzw. Individualisierung der Beschäftigungsverhältnisse im RAV und der damit verbundenen Entsolidarisierung wird die kollektive Interessensorganisation im RAV dadurch erschwert, dass es sich bei der Tätigkeit der Personalberater_innen um einen Arbeitsbereich handelt, in welchem Bedürfnisse und Ansprüche anderer Menschen befriedigt werden müssen. Es stellt sich also die Frage, wie kollektiver Widerstand umgesetzt werden kann, »bei de[m] es um mehr geht als um die Unterbrechung industrieller Produktion, sondern um die Frage affektiver und relationaler ›Leistungen‹, die sich nicht [...] einfach aussetzen lassen« (Precarias a la deriva 2014: 17). Diese Frage stellten sich auch einige Berater_innen, mit denen ich gesprochen habe, wie etwa das Beispiel von Silvie zeigt, die nur in ihren Arbeitspausen gestreikt hat:

»Weil, es ist für mich wichtig, dass nicht meine Versicherten dafür bezahlen müssen, dass ich streike und sie dann nicht die notwendige und die gewünschte Unterstützung bekommen. Also ich habe alle meine Gespräche eingehalten. Und ich habe während meinen Pausen gestreikt. [...] Aber ich wollte es unbedingt vermeiden, dass meine Versicherten bestraft werden. Weil also- Weil also wir sind ein öffentlicher Dienst. Also ganz einfach, ich wollte die öffentliche Dienstleistung für meine Versicherten gewährleisten.« (PB Interview Nr. 8)

Und auch Claudia (PB Nr. 3) findet es »unangebracht zu streiken, wenn man sich um Leute kümmert, die auf Arbeitsuche sind«. Das stelle sie vor ein »moralisches Problem« und damit vor die Herausforderung, wie sie ihre Arbeit niederlegen könne, ohne die Ansprüche und die Bedürfnisse der ihr zugeteilten Arbeitsuchenden zu gefährden.

Eine weitere Schwierigkeit für RAV-übergreifende solidarische Praktiken ist auch die Strahlkraft des neoliberalen Postulats von Selbstverantwortung und Wettbewerb.

Ein Auszug aus dem Interview mit Claire (PB Nr. 12) macht dies deutlich:

»Nein, ich habe nicht gestreikt. Also/euh/das will nicht heißen, dass ich mit allem einverstanden war von der Direktion. Aber ab einem gewissen Moment, wenn die Direktion eine Entscheidung fällt, dann ist das eben so! Also ich nutze meine Zeit eher, um herauszufinden, wie ich jetzt am besten eine Lösung dafür finde, um das von der Direktion Geforderte umzusetzen und was ich dafür brauche. (I hustet) Um das von der Direktion Geforderte gut zu erfüllen, suche ich möglichst nach eigenen Lösungen, für mich selbst. Wenn jemand anders dieselben Lösungen möchte und das für ihn passt, dann umso besser. Aber irgendwann habe ich keine Lust mehr, meine Zeit zu verschwenden mit/euh/mit den ewigen/euh/Beschwerden, dass das nicht umzusetzen ist oder dass es schlecht organisiert ist blabla. [...] Also ich finde, das war voilà, das war ein Moment [der Streik] wo, also sicherlich kann man immer versuchen und Lust haben zu (.), zu, die Errungenschaften zu verteidigen et cetera. Aber ich denke, wir sind in einer sich stetig verändernden Welt und auch die Unternehmen draußen verändern sich. Man muss auch akzeptieren, dass sich der öffentliche Dienst verändert. Und wir müssen auch akzeptieren, dass wir manchmal gewisse Errungenschaften verlieren, weil wenn wir immer alles verteidigen, riskieren wir alles zu verlieren.« (PB Interview Nr. 12)

Durch die ›Politik der leeren Kassen‹ und die damit verbundene Arbeitsintensivierung im öffentlichen Dienst wird der Kostendruck, die Wettbewerbsorientierung der RAV oder auch der Fokus auf eine repressive Beratungsstrategie von den Bediensteten als ›objektiver Sachzwang‹ gewertet. Dieser objektive Sachzwang wird dann als komplett losgelöst von individuellen Verantwortlichkeiten und betrieblichen Interessen gedeutet. Ein kollektives Ankämpfen gegen die immer umfassender werdende Verbetriebswirtschaftlichung (Atzmüller/Hermann 2004: 33) der öffentlichen Arbeitsverwaltung und damit gegen die dogmatische Dominanz der kapitalistischen Verwertungslogik wird erschwert und zunehmend von individualisierten Strategien abgelöst. Denn »Subjektivierung, Internalisierung von Marktlogik und die Verlagerung von Verantwortung für die Arbeitsergebnisse und -abläufe auf den einzelnen Arbeitnehmer legen nahe, damit auch die Verantwortung für die Durchsetzung der eigenen Interessen zu übernehmen« (Mönch 2018: 320).

Das Bündeln des affektiv-solidarischen Überschusses und auch des Unmuts und des Unwohlseins der Berater_innen durch die Personaldelegation war immer wieder gefährdet. Zusätzlich erschwert wurde die Arbeit der Personaldelegation auch dadurch, dass das RAV-Management die am Streik beteiligten Berater_innen nicht nur unter Druck gesetzt und bedroht hat, sondern auch Anstrengungen unternommen hat, die Personaldelegation für seine eigenen Interessen einzuspannen und sie für das »Operative« zu gewinnen. Wie Andrea und Dominique im gemeinsamen Folgegespräch erzählen, hat das RAV-Management versucht, einige Mitglieder der Personaldelegation dazu zu bringen, in einer Projektgruppe gemeinsam mit dem Management neue Managementstrategien auszuarbeiten:

Andrea: »Das will heißen, also nur wenn wir-«

Dominique: »[I]n den Projektgruppen mitarbeiten.«

Andrea: »Voilà.«

Dominique: »Dinge für sie machen.«

Andrea: »Aber vor allem nicht das machen, wofür wir eigentlich als gewerkschaftliche Personaldelegation zuständig sind, also bestimmte Dinge zu beanstanden. Vielleicht können wir Vorschläge machen, aber Teil des Operativen zu werden, also/euh/, wir sind nicht bezahlt für das,/euh/. Wir haben, also ich will sagen, voilà. Und wir haben also Anfang Januar zu verstehen geben, dass wir damit nicht einverstanden sind und dass wir nicht unter dem Deckmantel dieser Pseudoverhandlungen, die wir auch nie wirklich gehabt haben. (--)Also das, was wir jetzt machen, ist, dass wir darauf warten, dass die Katastrophe passiert.« (Follow-up Interview Nr. 14)

Dieser Gesprächsauszug zeigt deutlich die Ambivalenz, dass das RAV nicht nur versucht, diesen Geist der Solidarität zu bremsen, sondern auch, ihn für die Organisation verwertbar zu machen und somit auch die von der Personaldelegation ausgehende Opposition aufzulösen. Das Management versucht die Personaldelegation und damit die direkte Interessensvertretung der RAV-Mitarbeiter_innen in ein sogenanntes »Co-Management« (Urban 2007: 20–21) einzubinden und gemeinsam mit ihr – und nicht gegen sie – die Arbeitsbedingungen im RAV noch marktkonformer und damit (kosten-)effizienter auszugestalten. Das RAV-Management hat also Versuche unternommen, die »echte« und noch »freie« arbeits- und interessenspolitische Solidarität zwischen den Personalberater_innen zu kontrollieren und die Solidaritätsstrukturen zu untergraben und damit »unschädlich« zu machen.

8.6 Zusammenfassung »Ebene 3«: Affektive Arbeit als Modus der vergeschlechtlichten Subjektkonstitution und Möglichkeit eines anderen Machtspiels

Die meisten der widerständigen Praktiken der Personalberater_innen folgen der feminisierten Logik der Sorge und liegen damit quer zu Geboten des Managerialismus und zur ausschließlichen Ausrichtung an Effizienz und Selbstverantwortung. Auch konnte ich zeigen, dass die Personalberater_innen in ihrem *doing state while doing gender* komplexe Verbindungen schaffen zwischen stereotypen Kategorien von Weiblichkeit (z.B. durch die persönlichen Artefakte im Raum oder auch durch eine empathische Beratungsstrategie) und Männlichkeit (z.B. durch ihre bürokratischen und teils autoritären Arbeitspraktiken) und damit bestimmte traditionelle

Geschlechtervorstellungen ins Wanken bringen. Und auch in meinem Sample oder in der vergeschlechtlichten Regierung der RAV-Berater_innen zeigen sich Verschiebungen der traditionellen Geschlechterbilder und eine Abkehr vom einstigen Bild des durchwegs rationalen und neutralen (männlichen) Beamten, und die affektive Dienstleistungsarbeit avanciert zum organisatorischen Idealtypus. Jedoch, und dies haben meine empirischen Daten deutlich gezeigt, werden die Normen männlich typisierter Verwaltungsarbeit nicht außer Kraft gesetzt, und entgegen der These eines *de-genderings* des öffentlichen Diensts lassen sich vielmehr komplexe Dynamiken vergeschlechtlichter Arbeitspraxen ausmachen, wobei maskulinisiertes Unternehmertum mit serviceorientierten bis hin zu fürsorglichen feminisierten Arbeitspraktiken auch gemeinsam auftreten können. Wichtig festzuhalten bleibt, dass sich sowohl Frauen als auch Männer in den Interaktionszusammenhängen im RAV affektiver Strategien des *doing* und *undoing* von Männlichkeit und Weiblichkeit bedienen und sich in meinem Sample durchaus ambivalente geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Praktiken zeigen. Angela McRobbie (2010: 71) bringt diese Entwicklungen auf den Punkt, wenn sie sagt: »The service sector produces and requires new affective subjectivities in the workplace.« Doch scheinen sich traditionelle Geschlechternormen und -zuschreibungen trotz der nun von allen Berater_innen geforderten affektiven Kompetenzen und Beratungsstrategien in den Subjektivierungsweisen der Berater_innen fortzusetzen, und nur vereinzelt konnte ich Umdeutungen und auch Ablehnungen dieser vergeschlechtlichten Zuschreibungen wahrnehmen. So koexistieren feminisierte affektive Arbeitspraxen mit maskulinisierter affektiver Arbeit. Auch zeigt etwa das Beispiel von Ben, dass tradierte maskulinisierte bürokratische Arbeitspraktiken nach wie vor Bestand haben. Doch begreife ich auch die Inszenierung des_der sachlich-nüchternen (Neo-)Bürokraten_in als affektive Arbeit, nämlich in Form der Unterdrückung von Affekten.

Am deutlichsten hat sich in meiner Untersuchung jedoch eine Form maskulinisierter affektiver Arbeitspraktiken gezeigt, die dem Unternehmer_innentum entspricht. Verankert wurde dieses Unternehmer_innentum nicht nur durch die Aktivierungspolitik, sondern in hohem Maße auch durch die organisationseigenen und die nationalen NPM-Strategien. Die Verflechtung von *doing masculinity* und unternehmerischer Selbstoptimierung zeigt sich bei vielen Personalberater_innen, wie etwa bei Katja (PB Nr. 2), Lukas (PB. Nr. 10) oder auch Claire (PB Nr. 12). Der Wettbewerbskontext führt zu neuen affektiven Praktiken und zur gleichzeitigen Aktivierung der Stellensuchenden und der Personalberater_innen. Doch eröffnet nicht zuletzt die Restrukturierung des RAV entlang der Ideen von Wirksamkeit, Effizienz und Wettbewerb zugleich Lücken für Widerstand. Denn obwohl insbesondere die Leistungs- und Wettbewerbsorientierung sehr stark in der Managementstrategie des RAV verankert ist, verhalten sich meinen Beobachtungen nach die meisten Personalberater_innen gegenüber den Stellensuchenden empathisch und setzen sich persönlich für ihre »Kandidat_innen« ein. So kommt es durchaus vor, dass

sie sich durch ihre affektive Zuwendung – oder auch wenn sie selbst durch ihre »Kandidat_innen« affiziert werden – über organisationale Vorgaben hinwegsetzen. Dies mag auch wenig überraschen, versucht doch das RAV beispielsweise durch das Pat_innensystem oder die projektbasierten Arbeitsgruppen dieses Solidarisierungspotential und auch kreative Problemlösestrategien für seinen eigenen Nutzen einzuspannen. Darin liegt letztlich auch eine Widerstandsmöglichkeit der Berater_innen gegen ihre Subjektivierung und Ausrichtung am Markt- und Konkurrenzprinzip, denn die durch die affektiven Herrschaftstechniken hervorgebrachten Selbstführungstechniken bergen zwangsläufig in sich die Freiheit, dazu genutzt zu werden, Widerstand zu leisten, um nicht so regiert oder eben um nicht »derart zu affizieren und affiziert zu werden« (Mühlhoff 2018: 475, Herv. i. O.).

So konnte ich trotz diverser Versuche der Instrumentalisierung der affektiv-solidarischen Praxis durch das RAV-Management unterschiedliche Formen des Widerstands im RAV beobachten. Doch zeigt das Beispiel der Personaldelegation der RAV-Berater_innen, wie die institutionalisierten Konfliktarenen zunehmend unter Beschuss geraten und unter den Vorzeichen der neoliberalen Rationalität, die die Affektfähigkeit der arbeitenden Menschen für ihre eigenen Zwecke instrumentalisiert und diese zu marktfähigen Subjekten machen möchte, auch das Konfliktpotential (affektiver) Arbeit verändert wird. Der Trend führt auch im untersuchten RAV zunehmend in Richtung einer »Individualisierung von Arbeitskonflikten« (Böhle 1994). Alltägliche Arbeitskonflikte und Widerstände, die »politics of everyday«, treten mehr und mehr in den Vordergrund. Die meisten widerständigen Praktiken, die ich im RAV angetroffen habe, entsprechen nicht mehr einem totalen Gegen-Verhalten gegen die neoliberale Subjektivierung und richten sich nicht ausschließlich gegen eine *äußere* Obrigkeit, sondern beruhen ganz wesentlich auf dem Anspruch, die (Macht-)Verhältnisse im RAV mitzugestalten. Die öffentlich Bediensteten steigen auch in ihren Widerständen nicht aus der Selbstoptimierung aus, sondern sie suchen vielmehr im Sinne eines »I would prefer not to« (Melville 1853/2004) den neoliberalen Zumutungen gegenüber wachsam zu sein und sich, wenn dies auch nur bedingt möglich ist, ihnen zu entziehen.

Die Personalberater_innen sind also keineswegs bloß passive Betroffene der neoliberalen Verwaltungsrestrukturierung und der damit zusammenhängenden disziplinierenden Subjektivierung in Richtung eines affektiven und unternehmerischen Selbst. Wie ich an unterschiedlichen Beispielen zeigen konnte, sind sie vielmehr trotz der Versuche des Managements, ihre Solidarität vollumfänglich den Organisationsinteressen zuzuführen, durchaus in der Lage, sich ihrer eigenen Unterwerfung zu widersetzen, und greifen hierzu vereinzelt auch auf kollektive Elemente zurück, um ihrem Gefühl der Missachtung ihrer Leistung und ihrer (Für-)Sorge um sich und die anderen Ausdruck zu verleihen. Die Berater_innen entziehen sich also trotz des Postulats von Effizienz und Autonomie den damit verbundenen Handlungslogiken und unterlaufen in ihren widerständigen Prak-

tiken die »Grenzen von Erlaubtem und Verbotenem« (Jürgens 2009: 271). Wie ich empirisch nachweisen konnte, zeigen sie eine »Widerspenstigkeit gegenüber Zähmungsversuchen« (ebd.) und eine Begrenzung der Subjektivierung zum_zur affektiven Selbstunternehmer_in. Diese Widerständigkeiten werden letzten Endes auch die Regierungsrationalitäten öffentlicher Dienstleistungsarbeit im Feld der Arbeitsverwaltung nicht unberührt lassen. – »Der Widerstand nötigt mit seiner Wirkung die Machtverhältnisse dazu, sich zu verändern« (Foucault 2005h: 916).

Zumindest bis zu einem gewissen Punkt bestätigen die empirischen Ergebnisse meine forschungsleitende Grundannahme, dass Affekte und die affektive Arbeit im öffentlichen Sektor dazu beitragen können, Gemeinschaft zu bilden, Solidarität zwischen den Beschäftigten zu schaffen und dadurch letztendlich auch Veränderungen hervorzubringen. Wir erinnern uns etwa daran, dass Hardt (1999) dies in seiner Beschreibung immaterieller und affektiver Arbeitszusammenhänge und des daraus erwachsenden Widerstandspotentials genau so formuliert hat: »Production has become communicative, affective, de-instrumentalized, and ›elevated‹ to the level of human relations [...] In the production and reproduction of affects [...] collective subjectivities are produced and sociality is produced – even if those subjectivities and that sociality are directly exploitable by capital« (Hardt 1999: 96). Die affektiven Macht- und Herrschaftsverhältnisse im RAV bleiben also seitens der öffentlich Bediensteten nicht unhinterfragt. Meine Ergebnisse stützen jedenfalls die Annahme, dass der neoliberalen affektiven Herrschaft auch affektiver Widerstand entgegengesetzt werden kann. Jedoch, und dies erachte ich als zentral in der Debatte rund um die Frage nach dem von affektiven Arbeitszusammenhängen ausgehenden ermächtigenden Potential, dürfen die affektiven Bindungskräfte nicht naiv und ausschließlich als Potential für (politische) Solidarität missverstanden werden. Vielmehr müssen Affekte stets auch als Herrschaftsmechanismus begriffen werden – ein Mechanismus, der nicht statisch ist, sondern sich fortlaufend adaptiert und versucht, sich die Widerstandspunkte im Machtnetz funktional anzueignen. Weder gibt es einen »anderen, ersten und letzten Punkt des Widerstands gegen die politische Macht« (Foucault 2004c: 313) noch völlig widerstandslose Macht; es existieren vielmehr eine diskursiv kaum letztgültig zu codierende Dynamik und ein Spektrum von Möglichkeiten des Affizierens und Affiziertwerdens.

