

## 9. Fazit, Rückblick und Ausblick: Möglichkeiten und Grenzen einer kritisch-transformativen Perspektive auf (Gefühls-)Arbeit, Macht und Subjektivierung

---

Ich war bestrebt, Mechanismen der effektiven Machtausübung zu erfassen; und ich tat es, weil diejenigen, die in sie verwickelt sind, in ihrem Handeln, in ihrem Widerstand und in ihrer Rebellion diesen Machtbeziehungen entkommen können, sie transformieren können, kurz, ihnen nicht mehr unterworfen sein müssen.

*(Foucault 1996: 117)*

In meiner Untersuchung wird deutlich, dass die in der Einleitung skizzierte Transformation wohlfahrtsstaatlicher Programmatik seit den neunziger Jahren begleitet worden ist von einer ebenso weitreichenden Reorganisation öffentlicher Verwaltungen und sozialer Dienstleistungen. Nach Maßgabe betriebswirtschaftlicher Steuerungsmodelle wurde mit der zweiten Revision des Gesetzes über die obligatorische Arbeitslosenversicherung ein umfassender Modernisierungsprozess und ein Aus- und Umbau der kantonalen Arbeitslosenverwaltung in Gang gesetzt. Seither werden eine höhere Effizienz und Effektivität der öffentlichen Arbeitsvermittlung sowie Bürger\_innennähe und Serviceorientiertheit gefordert, was die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsanforderungen und Erwartungen an die Beschäftigten grundlegend verändert – kurz: kund\_innenorientierte Interaktionsarbeit statt bürokratischer Verwaltungsarbeit.

Doch wurden gemäß dem föderalen System in der Schweiz und der dezentralen Organisation der Arbeitslosenversicherung diese NPM-Reformen in den Kantonen nicht einheitlich umgesetzt, und auch die Strategien der RAV unterscheiden sich bisweilen stark zwischen den Kantonen. Gemein ist jedoch allen kantonalen RAV, dass sie regelmäßig evaluiert werden. Unter dem Label der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV), des Schweizer Pendant zum NPM, sollten die obrigkeitsstaatlichen Bürokratien in wettbewerbsorientierte öffentliche Dienstleistungs-

unternehmen transformiert werden. Dieser Umstand schlägt sich in einer ausgeprägten Evaluationskultur nieder, die sich in der Schweizer Arbeitsmarktpolitik bereits seit der zweiten Hälfte der neunziger Jahre etabliert hat. Formalisiert wurde diese Evaluationskultur dann Anfang der 2000er-Jahre mit dem Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung und der Einführung der Leistungsvereinbarung, die den »Erfolg« der RAV allein an den erzielten Wirkungen bemisst. Zentral für die WoV ist das Ziel der ständigen Effizienzsteigerung der Verwaltungsorganisationen, die in der öffentlichen Arbeitsvermittlung durch die Festlegung zu erfüllender, marktbezogener Kennziffern und durch eine adressatengerechte, personalisierte Beratungspraxis erreicht werden soll.

Die Ergebnisse meiner Studie zeigen, dass dieses leistungsorientierte Verwaltungsmanagement und damit das lokale Benchmarking vorrangig darauf abzielt, die Handlungsfreiheit der RAV-Mitarbeiter\_innen in die »richtigen« Bahnen zu lenken und sie auf die institutionellen Ziele, allen voran auf die Kosteneffizienz der Verwaltungsbehörden, einzuschwören. Unter diesen Vorzeichen werden weniger Abläufe und konkrete Aufgaben vorgezeichnet als vielmehr die Subjektivität und damit auch die Affektfähigkeit der öffentlich Bediensteten zum zentralen Einsatzpunkt managerieller Steuerungsmechanismen gemacht. Im Kontext von NPM und aktivierender Arbeitsmarktpolitik sind öffentlich Bedienstete angehalten, einen messbaren individuellen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten und mit speziellen Kommunikationsstrategien und affektiver Zuwendung den Direktiven der privatwirtschaftlichen Kund\_innenorientierung nachzukommen. Die Dienstleister\_innen agieren daher in einem Spannungsfeld zwischen den betriebswirtschaftlichen Ansprüchen der Organisation, den programmatisch-politischen Verpflichtungen und Vorgaben, den Bedürfnissen und Anforderungen der Stellensuchenden sowie ihrem eigenen Berufsverständnis. Nicht zuletzt durch die Einführung flexibler und befristeter Arbeitsverhältnisse und durch die Organisation der Personalberater\_innen in Arbeitsgruppen und Teams haben sich auch die Beschäftigungsverhältnisse verändert. Dies hat wiederum zu einem nachhaltigen Wandel in den Tätigkeiten, im Bezug zur Arbeit sowie in den sozialen Beziehungen am »Arbeitsplatz Staat« geführt. Im Gegensatz zum Rationalitätsideal des Weber'schen Bürokratiemodells gelten also einst im Bereich des staatlichen Bürokratiesektors als Störfaktor betrachtete Emotionen wie Empathie, Anteilnahme oder Kreativität mittlerweile als wichtige Ressource im Arbeitsprozess und wurden ein integraler Bestandteil der interaktiven (öffentlichen) Dienstleistungsarbeit. Doch zeigen die Managementstrategien und das geforderte Qualifikationsprofil für Personalberater\_innen, dass ein Zuviel an diesen *soft skills* unerwünscht ist, die Angestellten ihr Affektvermögen gekonnt und nach den Maßgaben unternehmerischen Denkens im Arbeitsprozess gezielt einzusetzen haben.

In diesem abschließenden Kapitel möchte ich nochmals kurz auf dieses Regieren mit und durch Affekte im Bereich des staatlichen Bürokratiesektors eingehen

und die Bedingungen herausarbeiten, die dazu beitragen, dass diese Affekte nicht unbedingt in eine (funktionale) Selbstregierung und ein Selbstmanagement der öffentlichen Bediensteten münden, sondern als Unmut vielmehr Anstoß für Widerstand gegen die gegenwärtigen neoliberalen Restrukturierungen und die (neuen) Machttechniken sein können. Zudem werde ich die Möglichkeiten und Grenzen der von mir in Anschlag gebrachten mehrdimensionalen »Machttheorie der Gefühle« reflektieren. Hierbei arbeite ich insbesondere methodologische Implikationen meines Vorschlages heraus, das Foucault'sche Gouvernementalitätskonzept für meine empirische Arbeit zu operationalisieren und affekt- und geschlechtertheoretisch zu erweitern. Daran anschließend möchte in einem letzten Punkt einige Schlaglichter auf mögliche Anknüpfungspunkte für weitere geschlechter- und machtkritische Forschungen zu Affekten und Subjektivierungsweisen in gegenwärtigen ökonomischen Transformationsprozessen und zum Wandel von Staatlichkeit werfen.

## 9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Fokus meiner Untersuchung standen die Frontline-Beschäftigten eines kantonalen RAV und ihre affektiven Antworten auf die neuartigen Organisationsziele und Arbeitsbedingungen, die sich aus einer umfassenden organisationalen Umstrukturierung und der Bestellung des neuen Amtschefs ergaben. Anhand einer affekttheoretischen, gendersensiblen und machtkritischen Analyse des institutionellen Kontexts der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz und der Arbeitspraktiken der RAV-Berater\_innen konnte ich zeigen, dass unter den Vorzeichen von Kund\_innen- und Serviceorientierung, gepaart mit den vorherrschenden Kosten- und Kontrollüberlegungen in der öffentlichen Arbeitsverwaltung, Affekte und Emotionen in neuer Weise von zentraler Bedeutung sind: Während klassischerweise im direkten Kontakt mit den Arbeitssuchenden der aktive Gefühlseinsatz eine wichtige Rolle spielt, wird im Umgang mit den bürokratischen Regeln und Vorgaben eine affektive Distanzierung notwendig. Die Ergebnisse meiner Untersuchung verdeutlichen allerdings, wie unter diesem neuen Arbeitsregime Affekten und Emotionen auch im öffentlichen Dienst und in der Subjektconstitution der Dienstleister\_innen eine immer zentralere Rolle zukommt und wie sie zu Elementen »einer neuen biopolitischen Regierungsweise, die über Affizierung auf das Leben der Menschen zugreift«, werden (Penz/Sauer 2016: 91). So zeigt das Beispiel der »Auxiliaires«, wie mittlerweile auch im Staatsdienst die Anstellungsverhältnisse immer mehr flexibilisiert und entsichert werden. Diese Deregulierung und Flexibilisierung der Anstellungsverhältnisse trägt wiederum zur spezifischen Affektlage des untersuchten RAV bei und prägt zudem auch die strukturelle Verfasstheit der affektiven Arbeit der öffentlich Bediensteten maßgeblich. Inzwischen bestimmt nicht mehr Arbeitsplatzsicherheit, sondern zunehmend Arbeitsplatzunsicherheit das Arbeitsklima. Es war diese Unsi-

cherheit gegenüber der eigenen Anstellung, die die »Auxiliaires« davon abhielt, sich den Streiks der RAV-Mitarbeiter\_innen anzuschließen. Ihre befristeten Arbeitsverträge und die Angst, diese könnten nicht verlängert werden, führten also dazu, dass die unsicher Beschäftigten sich nicht für mehr Beschäftigungssicherheit einsetzen konnten, was die Wirkweise eines Regierens durch Verunsicherung und Angst um den Arbeitsplatz in seiner effektivsten Ausformung deutlich macht. Die (Beschäftigungs-)Unsicherheit kanalisiert das Sicherheitsstreben der »Auxiliaires« hin zur Produktivität und weg vom Kampf für bessere Arbeitsbedingungen und für eine garantierte Arbeitsplatzsicherheit.

Wie ich in meiner Studie verdeutlicht habe, bestehen solche affektiven Machttechniken nicht allein in programmatischen Vorgaben. Die unsicheren Beschäftigungsverhältnisse der neu angestellten Personalberater\_innen, ein durch das räumlich-architektonische Design des RAV hervorgerufenes Gefühl der steten Beobachtung und Kontrolle oder der RAV-interne und -übergreifende Wettbewerb – solche Machtformen des affektiven Regierens reichen, teils vermittelt über Selbsttechnologien, bis in die Körper der Arbeitskräfte hinein. Dies sind Machttechniken eines »touching state«, eines Staates, der die Menschen berührt und sie als ganze Person fasst, wie Davina Cooper (2011) schreibt. In dieser Gemengelage aus Entbürokratisierung, Einführung von Wettbewerbsmechanismen und Effizienzkriterien sowie organisationaler Umstrukturierung des Betätigungsfeldes der öffentlich Bediensteten gewinnen für die Personalberater\_innen die affektiven Beziehungen zu den Stellensuchenden, zu ihren Kolleg\_innen und zu ihren Vorgesetzten zunehmend an Bedeutung.

Besonders deutlich kommen der mikrodynamische Modus und das Potential affektiver Arbeitszusammenhänge in der Organisationsform der Team- und Gruppenarbeit zum Vorschein. In dem von mir untersuchten RAV sind es nicht mehr die einzelnen Personalberater\_innen, sondern vielmehr die Teams bzw. die in Gruppen organisierten Personalberater\_innen, die als maßgebliche organisatorische Einheiten fungieren. Die Berater\_innen sind in diese Gruppen durch ein breites Spektrum ihrer fachlichen, persönlichen und affektiven Fähigkeiten und Potentiale eingebunden und werden in diesen Gruppenformationen dazu angehalten, die organisationseigenen, kantonalen und nationalen Leistungsziele möglichst gut zu erreichen. Im Bestreben, entsprechend der Ergebnisverantwortung in den regelmäßigen Leistungsmessungen gut abzuschneiden, sind die einzelnen Berater\_innen von den Leistungen der anderen Gruppenmitglieder abhängig. In den Gruppen und Teamkonstellationen – seien es nun die Berater\_innen-Teams, die dann wiederum zusammengefasst werden zu einzelnen Gruppen mit ihren jeweiligen Gruppenchef\_innen, seien es themenspezifische Projektgruppen – entfaltet sich ein »Prozess der relationalen Ko-Konstitution des individuellen Wirkens« (Mühlhoff 2018: 378; Herv. i. O.). In diesem Prozess wird die subtile Regierungstechnik der Team- bzw. Gruppenarbeit deutlich, die dafür sorgt, dass sich möglichst alle

Mitarbeiter\_innen produktiv und mit allen ihren Kräften in die Arbeitsprozesse einbringen. Die ›Pat\_innen‹, die den neuen Mitarbeiter\_innen zur Einarbeitung zur Seite gestellt werden, können als Beispiel für die gezielte Nutzung der affektiven Fähigkeiten und Bindungen der Angestellten durch das RAV gelten. Die routinierten RAV-Berater\_innen teilen in diesem Setting quasi auf Augenhöhe ihr Fach- und Verfahrenswissen mit den neuen Mitarbeiter\_innen und weisen diese in zentrale organisatorische Abläufe ein. Das RAV spart sich dank dieses internen und informellen Schulungssystems nicht nur kostspielige Aus- und Weiterbildungsangebote, sondern stellt auch sicher, dass sich die Berater\_innen persönlich und sozial in die Arbeitsstrukturen im RAV einbringen und Verantwortung für sich wie auch für ihre Kolleg\_innen übernehmen. Über die interaktive Arbeit mit den Stellensuchenden hinaus erhält dadurch die Arbeit der Personalberater\_innen eine soziale Qualität. Die affektiven Bindungen der Angestellten werden, insoweit sie sich in regulier- und einsehbaren Arbeitszusammenhängen formieren, weniger als Gefahr für den Betrieb und als Keim von Kritik und Subversion begriffen, sondern vielmehr als produktivitätssteigernd bewertet. Claudia (PB Nr. 3) bringt sich mit ihrem persönlichen Interesse an digitalen Formaten in die Arbeitsgruppe »*HR digital key user*« ein. Das Beispiel von Claudia zeigt, wie in derlei Arbeitsformationen die subjekteigenen Interessen und Fähigkeiten zu direkt kapitalisierbaren Ressourcen für die Organisation werden und wie das Regierungsdispositiv des RAV weniger normalisierend wirkt als vielmehr vereinnahmend und fesselnd. Zusätzlich verstärkt wird diese wesentlich im Register der Affizierungsverhältnisse operierende Machtkonstellation durch die Praxis der regelmäßigen Performance-Messung. Meine Analyse der Interviews zeigt, dass diese Praxis weniger darauf abzielt, die individuellen Fähigkeiten und Schwächen der Berater\_innen freizulegen. Sie dient vielmehr dazu, die Berater\_innen zur Selbstreflexion anzuregen und zu noch besseren Leistungen anzuspornen. Diese Evaluierungen greifen folglich *in situ* in das Wirken der Berater\_innen ein und treiben diese, der Subjektfigur des unternehmerischen Selbst entsprechend, zur fortwährender Selbstoptimierung an. Der eigentliche Gegenstand dieser Leistungsmessung ist nicht der\_die individuelle Berater\_in allein, sondern wie er oder sie in Relation zu den anderen Berater\_innen steht und sich für die Anliegen der Gruppe bzw. des Teams einsetzt und verfügbar macht. Die subjektiven affektiven *skills* der Berater\_innen können in diesen Konstellationen fast vollumfänglich den kapitalistischen Verwertungsinteressen zugeführt werden.

Die Regierungstechnologien im RAV schaffen Anreizstrukturen und stellen überwiegend lose Rahmenbedingungen und Möglichkeitshorizonte für die Bediensteten bereit, damit sie ihr unternehmerisches Handeln entfalten können. Der neoliberalen Gouvernamentalität entsprechend, setzen diese Regierungstechnologien an der Freiheit und Selbstverantwortung wie auch am Fähigkeits- und Motivationspotential der Mitarbeiter\_innen sowie an ihrem Wunsch, sich aktiv in

Organisationsprozesse einzubringen, an. Jedoch zeigt die machtkritische Analyse meines Fallbeispiels deutlich, dass Zwang und Repression aus der »Führung der Führungen« nicht vollständig verschwunden sind. Die affektive Regierungstechnik eines Regierens durch Verunsicherung und Angst tritt im untersuchten RAV deutlich hervor. So wird insbesondere der neue Amtsleiter von den Berater\_innen als autoritär und direktiv wahrgenommen. Die durch ihn eingeführten Kontrollen der Krankenstände, die Vorschriften zur Bürogestaltung, die von Misstrauen und mangelnder Wertschätzung geprägte Atmosphäre im RAV sowie sein Auftreten gegenüber mir als Forscherin bestätigen diese Einschätzung.

Im Feld aktivierender Arbeitsmarktpolitik institutionalisiert öffentliche Dienstleistungserbringung affektive Machttechniken, die die RAV-Berater\_innen neuen Formen und Erfordernissen der Organisation des Arbeitens und des (Zusammen-)Lebens unterwerfen. Doch, und dies ist ein weiterer zentraler Aspekt dieses affektiven Regierens, bilden Affekte als Regierungstechnik und als Modus der Subjektformierung auch die Grundlage möglicher Widerständigkeiten des »Nicht-auf-diese-Weise-regiert-werden-Wollens« (Foucault 1992) und somit auch des »Nicht-so-affiziert-werden-Wollens«. Eine zentrale Erkenntnis meiner Analyse ist die, dass die Affekte und das affektive Vermögen der Bediensteten nicht gänzlich von der Organisation vereinnahmt und kommodifiziert werden. Die RAV-Berater\_innen können die durch die Organisation angestrebte »Intensivierung der ökonomischen Selbstverwertung« (Rothe 2011: 398) auch begrenzen. Meine Untersuchung zeigt, dass die öffentlich Bediensteten auch nach der kollektiven Mobilisierung weiterhin nach Sollbruchstellen suchen. Um die Arbeitsbedingungen im RAV zu verbessern und für mehr Selbstbestimmung in ihrer Arbeit einzutreten, betreiben sie einen Arbeitskampf »im Kleinen«. Anders als kollektive und offene Formen des Widerstands fordern die untersuchten Widerstandspraktiken die bestehenden Machtverhältnisse im RAV weniger stark heraus. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass in den affektiven Arbeitszusammenhängen das Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl der Berater\_innen gestärkt wird und daraus durchaus widerständiges Potential erwachsen kann. Mag dieses auch oftmals versteckt und individuell sein, so hält es trotzdem die Möglichkeit eines alternativen Selbstverhältnisses bereit, das die hegemoniale Subjektivierungsweise des affektiven Selbstunternehmens infrage stellt und zu transformieren sucht. Im Sinne Foucaults kommt den Berater\_innen in diesen affektiven und vergeschlechtlichenden Subjektivierungsprozessen somit die Rolle einer kritischen Instanz zu, die sich zu den organisationalen Anforderungen und Zumutungen ins Verhältnis setzt und sich gegenüber den Zugriffen auf ihr (affektives) Arbeitsvermögen abzugrenzen versucht.

Die affektiven Verbindungen und solidarischen Beziehungen im RAV bergen demnach das Potential, Gruppengrenzen zu verschieben. Diese Gruppengrenzen, so zeigt meine genderorientierte Forschung, werden auch durch vergeschlechtlichte Faktoren und Zuschreibungen bestimmt. Widerständigkeit lässt sich folglich

auch in den von den Berater\_innen angewandten affektiven Strategien des *doing* und *undoing* von Weiblichkeit und Männlichkeit im Sinne eines Sich-Abgrenzens von vergeschlechtlichten Zuschreibungen und Erwartungen ausmachen – Praktiken, die die bestehende Geschlechterordnung immer wieder herausfordern. Geschlechterverhältnisse und Geschlechterrollen bilden eine entscheidende Strukturgröße dieser im Affektiven wirksamen Form von Gouvernamentalität und ihrer spezifischen Interaktionsdynamiken. Denn die Geschlechterordnung ist immer auch affektiv strukturiert bzw. bestimmte Geschlechterbilder und -normen gehen mit spezifischen affektbezogenen Vorstellungen einher.

In meiner Untersuchung öffentlicher Dienstleistungsarbeit konnte ich herausarbeiten, wie das historisch im (häuslichen) Privatbereich verortete und im (öffentlichen) Bereich der Erwerbsarbeit unerwünschte Gefühlsmanagement von Frauen zu einer Schlüsselkompetenz in der modernen Arbeitsverwaltung und zum zentralen Einsatzpunkt von Personalführungsstrategien im öffentlichen Sektor wird. Hinzu kommt, dass diese affektiven Kompetenzen nun auch den männlichen Bediensteten abverlangt werden. Dies hat zur Folge, dass die über lange Zeit bestehende enge Verbindung von Männlichkeit mit nüchterner Rationalität und Weiblichkeit mit Emotionalität zur Disposition steht, wodurch es zu Verschiebungen in der Geschlechterordnung kommt. Mit Blick auf die affektive Arbeit der Beschäftigten und auf die affektiven Arbeitsanforderungen im RAV ist eines der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, dass diese verstärkte Indienstnahme von traditionell mit Weiblichkeit in Verbindung gebrachten Affekten wie etwa Empathie, Fürsorge oder Geduld nicht zu einer größeren Geschlechtergerechtigkeit oder zu einer Feminisierung des bürokratischen Sektors führt. Vielmehr lässt sich in dieser »Rationalisierung der Gefühlsarbeit« (Rastetter 2008: 134) – also dem Einsatz von Gefühlen zu ökonomischen Zwecken – eine Maskulinisierung von Affekten feststellen.

Die Analyse der Geschlechterverhältnisse und der Gleichstellungspolitiken in der Bundes- als auch in der Kantonsverwaltung weist in eine ähnliche Richtung: Zwar werden vermehrt frauenpolitische Themen in der Personalpolitik des öffentlichen Dienstes berücksichtigt, und auch der rechtliche Status von erwerbstätigen Frauen in der Bundes- und Kantonsverwaltung wurde verbessert. Doch zeigt meine Analyse im Bereich der öffentlichen Arbeitsvermittlung, dass es falsch wäre, von einem *de-gendering* des staatlichen Sektors auszugehen oder etwa den hohen Frauenanteil an der RAV-Belegschaft (und auch in weiteren Teilen des Staatsdiensts) mit einer »Feminisierung« der ehemals männlichen Verwaltungsarbeit gleichzusetzen. Es handelt sich bei den durch die Verbetriebswirtschaftlichung des öffentlichen Sektors induzierten Veränderungen der gegenwärtigen Geschlechterordnung weniger um eine Verschiebung als um eine Neukonfiguration »altbekannter Strukturmuster« (Funder/May 2014: 207). Die tradierte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung besteht bei der im Fokus meiner Untersuchung stehenden kantonalen Arbeitsverwaltung trotz einiger geschlechterrelevanter Veränderungen weitgehend fort.



Diese »altbekannten Muster« sind allerdings, wie etwa das Beispiel des GIG oder auch das der kantonalen Gleichstellungsprogramme zeigt, aufgrund der »Egalitätsmythen« (Funder/Dörhöfer/Rauche 2006: 36) und der »Gleichstellungsfassaden« (Apelt/Dittmer/Mangold 2005: 127) schwer erkennbar.

## 9.2 Affektive Gouvernamentalität und ihre Operationalisierung – Herausforderungen, Erkenntnisgewinn und Anknüpfungspunkte

Das Foucault'sche Gouvernamentalitätskonzept leitet meine praxeologisch angelegte Diskursanalyse an und machte es mir möglich, die Regierung öffentlicher Dienstleistungsarbeit nicht nur auf der Ebene der staatlichen und betrieblichen Regulierungsmechanismen zu untersuchen, sondern diese auch in einen Zusammenhang mit den Praktiken (der Selbstführung) der Staatsangestellten im direkten Kontakt mit den Bürger\_innen, also den Praktiken der *street-level bureaucrats* zu bringen. Die Mehrdimensionalität diskursiver Ordnung spiegelt sich in meinem Untersuchungsdesign wider, wobei ich in der Analyse der (affektiven) Regierungstechniken im Modus ihres Praxisvollzugs neben der Wissens- und Affektordnung auch die institutionelle sowie die körper- und objektbezogene Ordnung des kantonalen RAV in den Blick genommen habe. Die affekttheoretische Erweiterung meiner Analyse moderner Erwerbsarbeitsverhältnisse unterstreicht dabei den Wandel von (Dienstleistungs-)Arbeit im Neoliberalismus und macht die geschlechterkritischen Überlegungen zur neuen neoliberalen Regulierung der Arbeitsprozesse, wie ich sie exemplarisch am Fallbeispiel des kantonalen RAV angestellt habe, überhaupt erst möglich.

Mit dem Fokus auf die Praktiken der Beschäftigten an der *frontline* der öffentlichen Arbeitsvermittlung tragen die erzielten Forschungsergebnisse dazu bei, die Dynamiken des Ein- und Ausschlusses, die durch die Subjektivierungsanforderungen im (gewandelten) öffentlichen Dienst entstehen, besser zu verstehen. Hierbei ist es besonders die affekttheoretische Erweiterung, die eine empirische Annäherung an die Gestalt von Subjektivierung und Widerstand im Kontext moderner Dienstleistungserbringung erst ermöglicht. So zeigt nicht zuletzt meine Analyse der widerständigen Praktiken, wie stark die Subjektivierungsprozesse im RAV trotz des hochgradig von Konkurrenz und Wettbewerb durchzogenen Untersuchungsfelds von Solidarisierungsmomenten und dem Gefühl der Verbundenheit bestimmt sind. Überdies birgt die eingenommene Affektperspektive auch das Potential, die Spezifik von Widerstand im Neoliberalismus besser analysieren zu können, um etwa den Bedeutungsverlust kollektiver Mobilisierung und gewerkschaftlich getragener Arbeitskämpfe nicht zu verwechseln mit einer generellen Abnahme von Arbeitskonflikten und Widerständigkeiten im modernen Dienstleistungsprozess. Im Sinne einer »Freiheit der Affekte«, so wurde deutlich, schafft gerade die affektive Arbeit der



Berater\_innen die Grundlage der Konstitution von Gemeinschaften und kollektiver Subjektivitäten im RAV. Gestützt auf meine Ergebnisse plädiere ich jedoch für eine differenzierte Betrachtung dieser Ökonomie der Gefühle. Aus dieser Perspektive unterliegen also weder die Affektfähigkeit und die Affekte der Berater\_innen einer bloßen Verwertung und Kommodifizierung durch das RAV, noch generiert die affektive Arbeit der Berater\_innen unweigerlich ein emanzipatorisches Potential. Stattdessen kann die Affektperspektive dabei helfen, gegenwärtige Transformationsprozesse von (Erwerbs-)Arbeit und Staatlichkeit besser zu verstehen und auch deren veränderte herrschaftliche Wirkmächtigkeit zu problematisieren.

Der Fokus auf das Lebendige im Sinne des Affektvermögens der Bediensteten und damit auf jenen Aspekt neoliberaler Erwerbsarbeitsverhältnisse, der eben nicht unmittelbar und vollständig unter den Unternehmenszweck subsumierbar ist, eröffnete meiner Untersuchung eine gendersensible Perspektive auf ermächtigende Aspekte und Autonomiespielräume in der öffentlichen Dienstleistungsarbeit. Eine solche Perspektive fehlt in den deutschsprachigen sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit Subjektivierungsprozessen im Kontext des neoliberalen Wandels von Arbeit und Staatlichkeit. Jedoch stellte mich die empirische Umsetzung meiner Subjektivierungsforschung in Gestalt einer affekttheoretischen und gendersensiblen Gouvernamentalitätsforschung wiederholt vor forschungspraktische und intellektuelle Herausforderungen. Diese Schwierigkeiten waren hauptsächlich dem Umstand geschuldet, dass ich die Machtwirkungen der im Feld des staatlichen Verwaltungssektors wirksamen (affektiven) Regierungstechnologien auf drei zusammenhängenden Untersuchungsebenen herausgearbeitet habe, um dadurch meine Untersuchung gesellschaftstheoretisch breit zu verankern. Ich wollte eben nicht ausschließlich, wie es den Gouvernamentalitätsstudien immer wieder angelastet wird, die Programmebene mit der subjektiven Selbstführung der Subjekte, also die Fremd- mit der Selbstführung der Personalberater\_innen gleichsetzen. Ganz im Gegenteil. Durch die erkenntnisleitende Fragestellung nach den individuellen Aneignungsweisen der Regierungsprogrammatik durch die Staatsangestellten und damit nach ihrer Handlungsfähigkeit und Widerständigkeit wollte ich den Kämpfen, Konflikten und Auseinandersetzungen im Prozess der Programmaneignung durch die *street-level bureaucrats* Aufmerksamkeit schenken. Mein zentrales Interesse galt also ihren je konkreten Aneignungsweisen und Gegenentwürfen zu den subjektivierenden Dispositiven und Diskursen von aktivierender Arbeitsmarktpolitik und NPM.

Im angewandten Mehrebenenansatz entlang der Achsen der Regierungsrationalitäten, der (Wissens-)Ordnung und der Praktiken und Selbstverhältnisse sehe ich indes auch einen zentralen methodologischen Beitrag zur empirischen Wendung des Gouvernamentalitätskonzepts: In diesem Ansatz habe ich die Analyse von affektiv-vergeschlechtlichten Machtmechanismen und Herrschaftstechniken öffentlicher Dienstleistungsarbeit mit der Frage nach der Subjektivierung der in

der Schweizer Arbeitsverwaltung tätigen Personalberater\_innen verknüpft. Da die zu analysierende Fragestellung explizit auf Machtbeziehungen und Aushandlungsprozesse auf dem *street level* aktivierender Arbeitsmarktpolitik und damit auf die Selbstkonstitution und auf die Selbstregierung der Arbeitskräfte abzielte, war mein Vorgehen nicht darauf angelegt, alle Achsen gleichrangig zu behandeln. Mein Anliegen war, die Verbindungen zwischen den Achsen herauszuarbeiten und zu zeigen, wie diese zusammenhängen, ineinanderspielen und in Widerspruch geraten. Auf diese Weise konnte ich Rückschlüsse auf die polymorphe Struktur von Machtbeziehungen affektiver Staatlichkeit ziehen. Durch die Verbindung der drei Analyseachsen mit den drei Analysedimensionen ›Macht‹, ›Affekt‹ und ›Geschlecht‹ war es mir möglich, deutlich zu machen, wie kapitalistische Macht und neoliberales Regieren affektiv strukturiert sind, wie die gegenwärtige Gouvernamentalität vergeschlechtlicht wirkt und wie Widerstand in neoliberal verfassten Erwerbsarbeitsverhältnissen möglich ist.

Zusätzlich zu den durch die gleichzeitige Analyse unterschiedlicher Gegenstandsebenen hervorgerufenen intellektuellen und forschungspraktischen Schwierigkeiten stand ich bei der Umsetzung dieser Arbeit immer wieder vor methodischen Herausforderungen, wobei die Frage nach dem Potential und den Grenzen einer empirischen Affektforschung in ganz unterschiedlichen Phasen meines Forschungsprozesses relevant wurde. In Abweichung von ›klassischen‹ Methoden der qualitativen Sozialforschung habe ich in meiner fokussierten Ethnographie den Versuch unternommen, auch meinen eigenen Körper als Erhebungsinstrument einzusetzen, um so mein affektives Involviertsein als Forscherin im Forschungsprozess und meine Wahrnehmung der affektiven Atmosphäre des RAV zu reflektieren. Diese methodische Wendung der affekttheoretischen Erweiterung meines Forschungsprogramms leistet einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer affektiven Methodologie und bietet interessante Anschlussstellen für weitere empirische Forschung zu Gefühlen, Emotionen und Affekten aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive. Zahlreiche Fragen, die weiterer Forschung zur Thematik bedürfen, stellen sich auch im Zusammenhang mit den künftigen Umstrukturierungsprozessen der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz, deren Bedeutung(en) für den beruflichen Arbeitsprozess in den RAV und den Reaktionen an der *frontline*. Abschließend möchte ich auf diese und weitere Forschungsdesiderate kurz eingehen und vereinzelte Schlaglichter auf mögliche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung werfen.

### 9.3 Forschungsdesiderate und Ausblicke

Gut zwanzig Jahre nach der Lancierung des Forschungsprogramms des SECO zur aktivierenden Arbeitsmarktpolitik verrät ein Blick in das Forschungskonzept der gegenwärtig laufenden Evaluierungswelle, dass nun auch das SECO die Beratungsgespräche in den RAV und damit die Praktiken der Personalberater\_innen verstärkt in den Fokus seiner Forschung rückt. Unter dem Projekttitel »Optimierung RAV-Beratung« möchte das SECO in zwei Feldstudien die Gespräche zwischen den Personalberater\_innen und den beim RAV gemeldeten Stellensuchenden in den Blick nehmen und Strategien zur Verbesserung der Beratungsleistung entwickeln. Einst als »rein administrative Tätigkeiten« (Gasser/Röthlisberger 2020: 23) und somit als »wissenschaftlich uninteressant« (ebd.) abgetan, rücken die Gespräche zwischen den RAV-Berater\_innen und den Stellensuchenden in das Interesse des SECO. Es scheint ganz so, als ob die Ressource ›Mensch‹ nun auch von ›oberster Stelle‹ der Schweizer Arbeitsmarktpolitik als zentraler Wirkfaktor entdeckt worden sei. Es überrascht jedoch kaum, dass sich die angestrebte Verbesserung, abgesehen von einer geplanten Reduktion des Zeitdrucks durch neue Digitalisierungsstrategien, nicht etwa auf die Beschäftigungsbedingungen in den RAV, sondern einzig und allein auf die Effizienz der Beratungsstrategien der Personalberater\_innen fokussiert. Schon im Vorfeld der Feldversuche macht das SECO drei entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche und damit im Sinne des Wirkungsziels der »schnellen Wiedereingliederung« effiziente Beratung aus: Einerseits sieht das SECO eine »klare Prozessführung«, womit eine deutlich strukturierte und verständlich vermittelte Beratung gemeint ist, die die Selbstwirksamkeit der ›Kund\_innen‹ stärken soll, als Erfolgsfaktor. Zudem sei auch eine »kooperative Begleitung« der Stellensuchenden als Hilfe zur Selbsthilfe eine wichtige Beratungskompetenz. Überdies nennt das SECO die Strategie, die »Ressourcen [der Stellensuchenden] zu aktivieren« und ihnen Wertschätzung entgegenzubringen, als weitere Dimension einer gelungenen Beratung. Basierend auf der Strategie »Ressourcen aktivieren« werden die Berater\_innen dazu angehalten, das Selbstvertrauen der Stellensuchenden zu stärken und ihren Optimismus zu erhöhen (ebd.: 24). In die Feldversuche eingebundene RAV-interne Schulungen sollen diese Beratungskompetenzen erarbeiten und stärken.

Dieser kursorische Blick auf die geplanten Forschungsvorhaben des SECO bestätigt die Ausgangsthese meiner Untersuchung, dass nun auch im öffentlichen Dienst die Affektfähigkeit der Beschäftigten immer mehr zum Wettbewerbsvorteil avanciert. Neu ist jedoch, dass das SECO nun die affektive Arbeit der in den RAV tätigen Personalberater\_innen explizit in Verbindung mit einer größeren Beratungseffizienz, das heißt schnellerer Wiedereingliederung der Stellensuchenden bringt und auch maßgeschneiderte Schulungen für die Förderung eben dieser Affektfähigkeit entwickeln möchte. Wo zuvor überwiegend komplexe ökonometrische

Modelle das Gelingen oder eben das Versagen der arbeitsmarktpolitischen Instrumente erklären sollten, sind nun die RAV-Berater\_innen und ihre persönlichen Eigenschaften zum Forschungsgegenstand des SECO geworden.

Gleichzeitig schreitet die Deregulierung und Entsicherung der Beschäftigungsverhältnisse in den RAV weiter fort, während man vergebens nach politischen Strategien zur Verbesserung der Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung sucht. Im untersuchten RAV konnte die Personaldelegation auch nach Abschluss meiner Datenerhebung die Entfristung der Arbeitsverträge der »Auxiliaires« nicht durchsetzen. Zusätzlichen Druck auf die RAV-Berater\_innen löste eine im Frühjahr 2017 vorgesehene Einführung individueller Leistungswerte, festgehalten in einer verbindlichen »Einzelvereinbarung«, aus. Diese und weitere Change-Prozesse in der staatlichen Arbeitsverwaltung bieten interessante Anknüpfungspunkte für machtkritische Forschungsvorhaben, die stärker, als ich es in meiner Untersuchung getan habe, etwa die makrostrukturelle Dimension eines Regierens durch und mit Gefühlen in den Blick nehmen. Überdies wären in Hinsicht auf eine weitere Verallgemeinerbarkeit und eine Vertiefung der Ergebnisse Forschungsprojekte denkbar, die ein größeres Sample einbeziehen oder vergleichend arbeiten. Eine vergleichende Perspektive würde sich auch deshalb anbieten, weil der Gestaltungsspielraum der Kantone im Feld der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik stark variiert und es bisweilen große Unterschiede in der strategischen Ausrichtung und den Beratungskonzepten zwischen den RAV gibt. Affekttheoretische und gendersensible Untersuchungen der Arbeitspraktiken der Personalberater\_innen in unterschiedlichen RAV, die die organisationalen Begebenheiten mitberücksichtigen, stehen jedoch bislang noch aus.

Mit Blick auf die kantonale wie auch die nationale Geschlechterpolitik und die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen staatlich-institutionalisierter Geschlechterpolitik wäre überdies eine tiefergehende Analyse der bestehenden gleichstellungspolitischen Instrumente und Strukturen sinnvoll; eine Analyse, die auch das Potential der Institutionalisierung feministischen Handelns kritisch hinterfragt. Denn wie die Beispiele der geforderten Frauenquote im oberen Lohnsegment der öffentlichen Verwaltung und in den Aufsichtsräten sowie der Umsetzung des kantonalen Aktionsplans zur »Förderung der Geschlechtergleichheit in der Kantonsverwaltung« (s. Punkt 8.1.4) zeigen, wirken staatliche *policies* wie geschlechtsselektive Filter. Eine Analyse dieser »Filter« könnte sich der Frage widmen, inwiefern die etablierten Frauen- und Geschlechterpolitiken durch Austeritätspolitiken und neoliberale Paradigmen zunehmend unter Beschuss geraten bzw. zu »Sonderthemen« herabgestuft werden.

Unter Verweis auf die Frage nach dem Auftreten und der Form von Widerstand gegen die gouvernementalen Programme moderner Dienstleistungsarbeit könnten darüber hinaus auch Gewerkschaftsstrategien zum Untersuchungsgegenstand werden. Denn wie ich zeigen konnte, kann durch die Mobilisierung von Affekten

für kapitalistische Verwertungsinteressen auch ein Überschuss entstehen, der zu Solidaritätseffekten führt. Wie das Beispiel der Streikaktionen der RAV-Angestellten zeigt, kann daher die affektive Subjektivierung der Arbeitskräfte durchaus Chancen für gewerkschaftlich getragene Interventionen bereithalten. Untersuchungen könnten etwa an die Frage anknüpfen, wie sich Gewerkschaften nun am besten auf die affektiven Alltagskonflikte und Mikro-Widerstände einstellen, die die traditionellen Arbeitskonflikte mehr und mehr ablösen. Forschungsleitend könnten in diesem Zusammenhang Fragen nach den Strategien sein, die die Gewerkschaften entwickeln, um die neoliberale Zurichtung der Arbeitskräfte zu »unternehmerischen Gefühlsarbeiter\_innen« zur Basis für ihr Handeln zu machen. Hierbei stellen sich auch Fragen nach den methodischen Zugängen zur Erforschung der affektiven und vergeschlechtlichten Dimensionen individueller Widerstandspraktiken bis hin zu kollektiven Mobilisierungsprozessen. Hier bieten sich interessante Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten an, die, gleich meiner Untersuchung, das widerständige Potential affektiver Arbeit im Fokus haben. Denn wie meine Ergebnisse zu den widerständigen Praktiken der öffentlich Bediensteten gezeigt haben, bleibt der emanzipatorische Aspekt affektiver Arbeitszusammenhänge ambivalent. So konnte ich zum Zeitpunkt meiner Untersuchung keinen kollektiven Widerstand beobachten, der aus den solidarischen Netzwerken und aus der (Für-)Sorge der Berater\_innen füreinander erwächst. Die Schilderungen von Andrea und Dominique zur Arbeit der gewerkschaftlich getragenen Personaldelegation und ihren Mobilisierungsanstrengungen lassen jedoch offen, *ob das versunkene Krokodil doch noch einmal aus der Tiefe auftaucht und Jagd auf die Büffel aufnimmt.*

