

"Was manchmal Kleinigkeiten ausmachen, die schon eine Erleichterung sein können." Mitgestaltende Aktivfachkräfte in der Arbeitsverwaltung

Freier, Carolin; Kupka, Peter; Senghaas, Monika

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Freier, C., Kupka, P., & Senghaas, M. (2019). "Was manchmal Kleinigkeiten ausmachen, die schon eine Erleichterung sein können." Mitgestaltende Aktivfachkräfte in der Arbeitsverwaltung. *AIS-Studien*, 9(2), 96-114. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64834>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Carolin Freier, Peter Kupka, Monika Senghaas¹

„Was manchmal Kleinigkeiten ausmachen, die schon eine Erleichterung sein können.“ Mitgestaltende Aktivfachkräfte in der Arbeitsverwaltung

Abstract: Fachkräfte in mehreren Arbeitsagenturen beschreiben neue selbstständige Arbeitsformen in der Vermittlung und Beratung. Diese zeichnen sich durch zwei Grundaspekte aus: Erstens können die Fachkräfte bei der Veränderung von agenturweiten Arbeitsprozessen und Materialien mitwirken. Zweitens entstehen selbstständigere Aufgabenfelder für die Fachkräfte, die teilweise mehr fachliche, organisatorische und soziale Kompetenzen erfordern. Der Beitrag untersucht Deutungen zur Selbstständigkeit sowie zur mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft. Empirische Grundlage bilden problemzentrierte Interviews und Gruppendiskussionen mit Fachkräften sowie Teamleitungen, die im Zuge der wissenschaftlichen Begleitung eines Modellprojekts der Bundesagentur für Arbeit durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durchgeführt wurden. Rekonstruiert werden einerseits Ansprüche an eine höhere Selbstständigkeit durch die Fachkräfte und andererseits eine Verwertung von Kreativität, Subjektivität und einer aktiveren Vermittlungsinteraktion seitens der Behörde. Entwickelt wird ein Idealtypus der Aktivfachkraft, die kreativ und selbstinitiativ zum Wohle der Organisation sowie der Aktivgesellschaft beitragen soll.

1 Einleitung

Nachdem der Bundesrechnungshof Anfang 2002 gravierende Fehler in der Vermittlungsstatistik der Bundesanstalt für Arbeit feststellte und im öffentlichen Diskurs vom „Vermittlungsskandal“ gesprochen wurde, stand die Arbeit der Bundesanstalt in der Kritik. Die Bundesregierung reagierte darauf mit der Einsetzung der Kommission für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt unter Vorsitz des VW-Managers Peter Hartz, dem die nachfolgenden Reformen ihren Namen ‚verdanken‘. So wurden ab 2003 nicht allein umfassende Reformen der Arbeitsmarktpolitik, sondern auch eine Restrukturierung der Behörde vorgenommen: aus der Bundesanstalt entstand die Bundesagentur für Arbeit (BA). Reformansätze unter dem neuen, eher manageriell als administrativ ausgerichteten Vorstand stärkten zunächst die Rolle der Nürnberger Zentrale: Die lokalen Agenturen für Arbeit werden seitdem über die Regionaldirektionen als Zwischeninstanz straff geführt; ihre Leistung durch ein umfangreiches Controlling-System überwacht und kontinuierlich mit anderen Agenturen verglichen. Ein weiteres Reformelement war die Einführung von Instrumenten, die den Vermittlungsprozess strukturieren sollten. Die Arbeit des Vermittlungspersonals wurde durch eine zunächst vierstufige Kundenkategorisierung bestimmt, die mit standardisierten Arbeitsanweisungen verbunden war.

So wurden autonome Handlungsspielräume der Fachkräfte wie der Agenturen in einem stark hierarchischen Organisationssystem eingeschränkt. Die politik- und verwaltungswissenschaftliche Literatur, die im Rahmen der Evaluation der Arbeitsmarkt-reformen entstand, kritisiert entsprechend den bestehenden Zentralismus sowie eine

¹ Dr. Carolin Freier, Dr. Peter Kupka, Dr. Monika Senghaas, alle Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg. E-Mail: Carolin.Freier@iab.de, Peter.Kupka@iab.de, Monika.Senghaas@iab.de.

mangelnde Ausrichtung an den Bedarfen der AdressatInnen (z. B. Hielscher/Ochs 2009; Mosley 2012; Schütz 2012). Eine zentralistische Führungsstruktur und eine Dominanz des Controllings wurden auch intern seitens des Hauptpersonalrats bemängelt (Einsiedler 2009; Einsiedler 2012).

Es finden sich in jüngerer Zeit Anzeichen dafür, dass der zentrale Führungsanspruch reduziert wird. Innerhalb der BA entstehen Modellprojekte zum flexibleren Umgang mit Budgets sowie Ansätze, Entscheidungen im „Gegenstromverfahren“ (Weise et al. 2009), also unter Einbeziehung der unteren Instanzen, zu treffen. Ein aktuelles Strategiepapier der BA (Bundesagentur für Arbeit 2013) bekräftigt die Intention, interne Verfahren zu vereinfachen, Regelungen zu entschlacken und Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten konstruktiv aufzunehmen. In diesem Kontext steht ein durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) begleitetes Modellprojekt: Mehrere Arbeitsagenturen entwickeln und implementieren unter Beteiligung ihrer Beschäftigten Veränderungsoptionen zur Organisation ihrer Vermittlungsprozesse. Dabei sollen sie bestehende Regelungen sowie Prozesse hinterfragen und gegebenenfalls von diesen abweichen. Die beteiligten Arbeitsagenturen sollen ihren jeweils eigenen Weg der Veränderung wählen, statt ein zentral entwickeltes Konzept umzusetzen. Ziel des BA-Projektes ist eine bessere, individuell adäquatere Arbeits- und Ausbildungsvermittlung durch selbstinitiierte Verfahrensvereinfachungen und Freiräume. Das Projekt hat eine Laufzeit von zwei Jahren: Im ersten Jahr werden Veränderungsvorschläge gesammelt, bewertet und implementiert, im zweiten Jahr sollen die Veränderungen in der Praxis getestet und ihre Wirkungen überprüft werden.

Hauptelemente des Modellprojekts sind somit der Fokus auf die Kernaufgaben Beratung und Vermittlung, die Betonung einer dezentralen Ideenentwicklung sowie die Möglichkeit, in der Umsetzung der Veränderungen von bestehenden Regelungen abzuweichen. Ferner wird das partizipative Vorgehen bei der Generierung von Veränderungen von der Personalvertretung, der zentralen sowie der lokalen Führungsebene als Alleinstellungsmerkmal dieses Projekts gegenüber anderen modellhaften Erprobungen durch die Zentrale der BA angesehen.

In den am Projekt teilnehmenden Agenturen lassen sich unterschiedliche Methoden der Beteiligung ihrer Beschäftigten beobachten: Information, Formate der Kreativitätsförderung und Ideenentwicklung sowie beteiligungsorientierte Konzepte. Informationsformate sollen die Mitwirkung der Beschäftigten fördern. Dabei nutzen die Agenturen sowohl bestehende als auch neu geschaffene Kommunikationskanäle. Um die Beschäftigten an der Ideenfindung zu verändernder Prozesse und Materialien zu beteiligen, werden teils niedrigschwellige Möglichkeiten der Vorschlagseinreichung zur Verfügung gestellt, beispielsweise Zettelboxen oder elektronische und papiergebundene Vorlagen. Neu ist etwa die Einrichtung projektbezogener elektronischer Informationsportale, in denen Veränderungsvorschläge dokumentiert und der Bearbeitungsstand eingesehen werden kann. Eine weitere Partizipationsmethode stellen Beteiligungskonzepte zur Diskussion und Bewertung von eingereichten Vorschlägen dar. In themenbezogenen moderierten Workshops werden Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter an der Formulierung von Veränderungsoptionen und zugleich an der Erarbeitung von praktikablen Lösungen beteiligt.

Insgesamt findet sich eine graduelle Re-Definition des Aufgabenbereiches von Fachkräften, insbesondere durch den neuartigen Umgang mit Partizipation und Kreativität. Obwohl die BA überwiegend hierarchisch organisiert ist, werden Partizipationsprozesse der Beschäftigten und autonome Entscheidungsspielräume vom Management bis hin zu lokalen Moderatorinnen und Moderatoren kommuniziert sowie initiiert. Auf der Fachkraft-Ebene werden dabei jene „Kleinigkeiten“ (Vermittlungsfachkraft, 25_A05_GD, 275) erarbeitet, die einzelne Arbeitsschritte und letztlich Prozesse zu optimieren suchen. In diesem Setting stellt sich die Frage, welche Rolle Partizipation, Kreativität und Selbstständigkeit für die Fachkräfte einnehmen und ob diese auf ihre Tätigkeit rückwirken. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Rolle der Fachkräfte nicht allein durch die Organisationsentwicklung, sondern auch durch die sozialpolitische Rahmung und den ‚gesellschaftlichen Auftrag‘ der Arbeitsverwaltung beeinflusst werden. Daher widmet sich dieser Beitrag den Tätigkeiten und der Rolle von Fachkräften im BA-Modellprojekt im Kontext der Arbeitsmarktpolitik. Zunächst werden die Rolle der Vermittlungsfachkräfte in der aktivierenden Arbeitsverwaltung sowie theoretische Konzepte zu Veränderungen in der Arbeitswelt als theoretischer Rahmen dargestellt. Danach werden die Fragestellung sowie die Methode der Grounded Theory skizziert. Es folgt die Rekonstruktion von Deutungen zur Selbstständigkeit und zur mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft anhand der vorliegenden qualitativen Daten.

2 Vermittlungsfachkräfte im Schnittpunkt von Subjektivierung und Aktivierung

Die beschriebene Organisationsentwicklung in der Arbeitsverwaltung reduziert formal standardisierte Verfahren zugunsten von lokalen Handlungsspielräumen im Spannungsfeld von Hierarchie und Autonomie. Eine Verlagerung von Regulierungs- und Entscheidungskompetenzen lässt sich auch in weiteren Organisationen sowie Funktionsbereichen des Erwerbssystems feststellen und geht mit einer Veränderung von Arbeits- als auch Lebensbedingungen einher. Die Governance verändert sich in unterschiedlichen Funktionsbereichen des Erwerbssystems hin zu einer Öffnung institutioneller Ordnungs-, Selektions- und Schutzfunktionen: sie beinhaltet eine Heterogenisierung sozialer Rechte und führt so zu komplexeren individuellen Handlungsbedingungen im Erwerbssystem (Dingeldey et al. 2015).

Ein Teil dieser Funktionsbereiche ist der Sozialstaat, der Individuen bei (zeitweiser) Erwerbsunfähigkeit absichert, und der seit einiger Zeit einem grundlegenden Wandel unterliegt (Weishaupt 2010). Unter Bezugnahme auf die europäische Beschäftigungsstrategie wurde in den 2000er Jahren in verschiedenen europäischen Staaten eine „aktivierende“ Arbeits- und Sozialpolitik (Eichhorst et al. 2008; Oschmiansky 2010; van Berkel et al. 2011) umgesetzt. Trotz je unterschiedlicher Aktivierungsformen ist länderübergreifend eine zunehmende Bedeutung von Kommodifizierung im Sinne einer größeren Bedeutung der Arbeitsmarktteilnahme für soziale Sicherung und Integration festzustellen (Dingeldey 2011). Insofern werden Arbeitsmarktrisiken stärker individualisiert statt sie gesamtgesellschaftlich abzufedern (Bar-

telheimer 2007). Die Kommodifizierung kann dabei befähigende Formen (enabling) annehmen oder stärker die Arbeitspflicht (workfare) betonen (Dingeldey 2007). Teil der an workfare orientierten Strategie ist eine Priorisierung zeitnaher Arbeitsaufnahme bei niedrigeren Zumutbarkeitsschwellen, die auch atypische Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, Mini- oder Midijob einschließen. Die mit atypischer Beschäftigung verbundene Verschiebung der Machtbalance von Beschäftigtengruppen kann zu einer ungleichen Vernutzung von Arbeitskraft führen (Becker 2015).

In der Bundesrepublik kommt hinzu, dass über die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe sowie die Neudefinition von Beschäftigungsfähigkeit mehr als 90 Prozent aller Sozialhilfeempfänger im Jahr 2005 in den ‚zu aktivierenden Personenkreis‘ überführt wurden (Konle-Seidl/Lang 2006, S. 20; Rudolph 2004). Instrumente der aktivierenden Vermittlungsinteraktion (Hielscher/Ochs 2009; Ludwig-Mayerhofer et al. 2009; Schütz et al. 2011) sind z. B. ein sogenanntes Profiling mit Blick auf eine Kundenkategorisierung, eine vertraglich gestaltete Eingliederungsvereinbarung zwischen Vermittlungsfachkraft und Leistungsempfangenden sowie die Zunahme von Sanktionsmöglichkeiten.

Dieser sozialpolitische Wandel wird auch analytisch mit Aktivierung (Aktivierungsdiskurs, Aktivierungsparadigma, Aktivierungsregime) beschrieben. Dabei stehen Wechselwirkungen von Sozialstaat, Markt und Individuum sowie ein verändertes Beziehungsverhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft im Fokus der Analyse, wie dies etwa im Konzept des Aktivbürgers in der Aktivgesellschaft formuliert wird (Lessenich 2003, 2008, 2009, 2012a, 2012b). Skizziert werden hier zwei wesentliche Faktoren: Erstens die auf den Markt ausgerichteten Handlungsorientierungen der Subjekte und zweitens eine Kultur der Aktivität.

Die vermarktlichte Handlungsorientierung des idealtypischen Aktivbürgers basiert analytisch auf dem Arbeitskraftunternehmer (Voß/Pongratz 1998) als neuem Arbeitnehmer-Typus (kritisch: Faust 2002). Dieser steht in Kontrast zur Sozialfigur des „verberuflichten Arbeitnehmers“, dem männlich geprägten Marktakteur im fordistischen Sozialstaat (Lessenich 2012a, S. 58; Voß/Pongratz 1998). Der Idealtypus des Arbeitnehmers ist entsprechend der betrieblichen genormten Arbeitsorganisation eher reaktiv, also durch Subjekt-externe Faktoren angewiesen und kontrolliert (Pongratz/Voß 2004, S. 11). Dieser Typus wird, so die These, im Zuge neuer Arbeitsorganisation seit den 1990er Jahren zunehmend durch den aktiven Typus des Arbeitskraftunternehmers abgelöst, der seine Arbeitsleistung zweckgerichtet im Betrieb und am Arbeitsmarkt anbietet (Selbst-Ökonomisierung), selbstständig Arbeitsprozesse plant und überwacht (Selbst-Kontrolle) sowie seine Lebensführung und die Organisation von Alltag und Lebenslauf stärker an Betrieb und Beruf ausrichtet (Selbst-Rationalisierung) (Pongratz/Voß 2004, S. 12).

Der Arbeitskraftunternehmer ist in Reinform empirisch kaum auszumachen. Prototypisch kommt er in spezifischen Branchen (wie Kommunikation, Informationstechnologie, New Economy) sowie als Angestellten-Phänomen (Minssen 2006, S. 156 ff.) vor. In den Handlungsorientierungen der Erwerbstätigen weiterer Branchen findet

sich empirisch vor allem die Selbst-Kontrolle. Elemente der Selbst-Ökonomisierung stehen etwa im Zusammenhang mit teilautonomer Gruppenarbeit in der Produktion und Selbst-Rationalisierung mit Vertrauensarbeitszeit oder Projektarbeit (Pongratz/Voß 2004, S. 26). Dennoch bietet der Arbeitskraftunternehmer einen Bezugspunkt für die Frage, warum sich Erwerbstätige freiwillig stärker subjektivierten Arbeitsanforderungen stellen. Subjektiverte Arbeit bedeutet dabei, dass Erwerbstätige erstens ein Bedürfnis hegen, subjektive Aspekte der Person (z. B. Kreativität) einzubringen, und sich zweitens die Arbeitsorganisation dergestalt verändert, dass Subjektivität Teil des Arbeitsprozesses und der Verwertung wird (doppelte Subjektivierung; Baethge 1991).

Gleichzeitig beinhalten die oben beschriebenen Tendenzen einen größeren Einfluss arbeitsbezogener Aspekte auf alle Lebenszusammenhänge, der analytisch in das Konzept des Aktivbürgers über eine Kultur der Aktivität (Lessenich 2008, S. 73 ff.) eingeht. Eine veränderte Bedeutung der Aktivität für die Erwerbstätigkeit wird u. a. mit Bezug auf die „Kultur des Projekts“ (Boltanski/Chiapello 2006) rekonstruiert, in der eine projektförmige Organisation von Wirtschaft, Arbeit und Leben angenommen wird. Im Rahmen einer projektbasierten Rechtfertigungsordnung² werden alle sozialen Beziehungen auf ein Fortkommen in der Arbeitswelt ausgerichtet, sodass die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verschwimmen und soziale Kontakte für die Fortführung der Arbeitstätigkeit durch eine aktive Erschließung von Anschlussprojekten genutzt werden. Der Managementdiskurs stellt die kulturellen Codes bereit: Netzwerk, Projekt, Flexibilität, Mobilität, Selbstorganisation, Innovation sind positiv besetzte Stichworte, die im Kontrast zur starren Hierarchie stehen. Die Kultur, aus der sich der Antrieb zur Erwerbstätigkeit des Individuums speist, scheint jedoch nicht nur im neuen (Boltanski/Chiapello 2006) oder ‚alten‘ Geist des Kapitalismus (Weber 2006) auf (Freier 2013). Sie zeigt sich auch im individuellen Anpassungsvermögen an geänderte Arbeitsstellen, -abläufe und -orte von flexiblen Menschen (Sennett 1999), dem kreativen, eigenverantwortlichen sowie kundenorientierten Handeln des unternehmerischen Selbst (Bröckling 2007) und bezieht sich auf gewandelte Arbeits-, Werte-, Beziehungs- und Lebensverhältnisse der beschleunigten Moderne (Rosa 2005). Die Kultur der Aktivität etabliert sich „zu einer allgemeinen Vorstellung vom Leben und Handeln in Gesellschaft.“ (Lessenich 2008, S. 77).

Diese Kultur der Aktivität wird von dem Idealtypus des „Aktivbürgers“ gelebt. Denn die „Aktivgesellschaft“ (Lessenich 2003, S. 218) erwartet „gemeinnützige (...) Beiträge des Einzelnen“ (Lessenich 2003, S. 217). Dem „Fördern und Fordern“-Anspruch folgend und um soziale Anerkennung bemüht, arbeitet der Aktivbürger proaktiv, um den Leistungsbezug zu verhindern und selbstständig an der eigenen Leistungsfähigkeit mitzuwirken, und damit die gesellschaftliche Gemeinschaft sowie die sozialstaatliche Sicherung zu entlasten (Lessenich 2009, S. 168 f.). So orientieren Aktivbürger ihr Handeln nicht allein an marktlichen Anforderungen, entwickeln zu-

² Boltanski und Chiapello definieren den Geist des Kapitalismus nicht wie Weber als praktisch-rationale Lebensführung im Sinne eines Arbeitsethos, sondern als „eine Ideologie, die das Engagement für den Kapitalismus rechtfertigt“ (Boltanski/Chiapello 2006, S. 43), also ein Wertigkeitssystem, das einen übergeordneten Sinn stiftet, Identifikation mit der Tätigkeit ermöglicht und über bloße Profitmaximierung hinaus geht.

nehmend subjektive Bezüge zur Erwerbstätigkeit und kontrollieren sich selbst, sondern intendieren auch eine sozialstaatliche Entlastung. Jene Figur des Aktivbürgers zeigt sich sowohl im Erwerbslosen als auch im aktiven Altern (van Dyk et al. 2014).

Zusammengefasst rahmen eine doppelt subjektivierte Arbeitswelt sowie die aktivierende Arbeitsmarktpolitik die gegenwärtige Tätigkeit der Arbeitsverwaltung. Die Subjekte tragen als Arbeitskraftunternehmer eine ökonomische Eigenverantwortung, kontrollieren ihre Arbeits- und Lebensorganisation selbst, leben eine Kultur der Aktivität und bilden eine habituelle Gemeinwohlorientierung aus, da die individuelle Lebensführung mit der Übernahme sozialer Gesamtverantwortung verzahnt wird. Der vorliegende Beitrag fragt nach den Folgen der auf Subjektivität ausgerichteten Arbeitswelt sowie der sozialstaatlichen Rahmung der Tätigkeit von Fachkräften. Gibt es eine Wechselwirkung zwischen der Aktivierung und der Arbeit von Vermittlungsfachkräften? In welchem Verhältnis stehen Hierarchie und Autonomie vor dem Hintergrund formal geweiteter Handlungsspielräume (im Modellprojekt) in einer weitgehend hierarchisch organisierten Bürokratie?

3 Fragestellung und Methode

Im untersuchten Modellprojekt sind die Vermittlungsfachkräfte verortet in einer teilweisen Re-Definition ihres Aufgabenbereiches. Im Vordergrund steht, laut Projektbeschreibung, kreatives Potential der Beschäftigten über Ideenentwicklungs-, Ideenumsetzungs- und Ideenprüfungsformate zu nutzen sowie dezentrale Handlungsspielräume der lokalen Arbeitsagenturen zu erweitern. Untersuchungsgegenstand dieses Beitrags sind Tätigkeiten und Subjektivität von Fachkräften, wenn sie in einer grundsätzlich eher hierarchisch organisierten aktivierenden Arbeitsverwaltung Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten. Daher werden Deutungen zur Tätigkeit und Rolle von Fachkräften im Modellprojekt untersucht, wie dies Kleemann als gangbaren Weg bei einem nicht realisierbaren Vorher-Nachher-Vergleich zu subjektivierter Arbeit vorschlägt (Kleemann 2012). Da neu entwickelte Arbeitsabläufe und -materialien laut Projektidee im Zusammenhang mit weniger zentraler Standardisierung und agenturinternen wie individuellen Handlungsspielräumen stehen sollen, werden in diesem Kontext Deutungen zur Selbstständigkeit sowie zur mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft rekonstruiert. Damit fokussiert die Analyse einerseits Facetten doppelt subjektivierter Arbeit und andererseits mit dieser Tätigkeit verbundene Implikationen für einen Idealtypus der mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft.

Zur Beantwortung dieser Fragen stützt sich der Beitrag insbesondere auf die Auswertung von 23 problemzentrierten Interviews mit Fachkräften und Teamleitungen sowie vier Gruppendiskussionen mit Fachkräften in den beteiligten Arbeitsagenturen. Die problemzentrierten Interviews liefern einen Einblick in intersubjektiv geteilte Deutungen sowie subjektive Wahrnehmungen (Witzel/Reiter 2012). Anknüpfend an ein relevantes Thema werden im problemzentrierten Interview Vorwissen und wissenschaftliche Expertise zu Rahmenbedingungen sowie Gegenstandsbeschreibungen (prior knowledge) genutzt, um die Darstellungen der Interviewten (practical knowledge) verstehend nachzuvollziehen. Fragen rekurren so teils auf (theoreti-

sches) Vorwissen und werden auch eingesetzt, um die Gesprächspersonen mit diesem Wissen zu konfrontieren. Der Interviewstrukturierung diene ein Leitfaden, der jedoch nicht dogmatisch im Sinne einer Leitfadendbürokratie (Hopf 1978) abgearbeitet wurde.

Die Gruppendiskussionen zielten auf Relevanzen und Diskussionspunkte zu organisationalen Deutungen, die über die Gruppenkommunikation sowie Einzelaussagen der DiskussionspartnerInnen rekonstruiert werden können. Die Diskussionssituation ähnelt der alltäglichen Kommunikation und insbesondere die Gruppendynamik im Kommunikationsprozess kann zur Äußerung persönlicher, nicht-öffentlicher Meinungen und Einstellungen führen (Pollock 1955, S. 32). Weiter können neben implizitem Wissen (Polanyi 1985) kollektive Wissensbestände und Strukturen in Gruppendiskussionen rekonstruiert werden (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, S. 92).

Datenerhebung und -analyse folgten der Grounded Theory (Glaser/Strauss 2005). Mittels theoretischem Sampling wurden mit Beginn der Erhebungsphase die Daten kodiert und komparativ analysiert. Systematisch wurden (empirische) Daten miteinander verglichen, um daraus Hypothesen und erste theoretische Konzepte zu generieren (Glaser/Strauss 2005, S. 31 ff.) – die sogenannten „Kategorien“ bei Glaser und Strauss (Strübing 2014, S. 15). Im weiteren Analyseprozess wurden die Kategorien aufeinander bezogen und an neuen Daten überprüft.

4 Selbstständigere Arbeitsfelder und Deutungen zur Selbstständigkeit

In Interviews und Gruppendiskussionen führten Fach- und Führungskräfte Formen selbstständigeren Arbeitens an, die für sie im Zuge der Projektumsetzung bedeutend waren. Diese bezogen sich zum einen auf die Mitwirkung bei den Veränderungen von Arbeitsprozessen, etwa die geänderte Handhabung der Eingliederungsvereinbarung und überarbeitete Informationsmaterialien für die Arbeitssuchenden. Zum anderen thematisierten die GesprächspartnerInnen selbstständigeres Arbeiten im Zusammenhang mit veränderten Aufgaben, die aus dem Veränderungsprozess resultierten. Beispiele sind hierfür eine stärkere Vernetzung der sogenannten arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Vermittlung, die individuelle Organisation der Beratungszeit sowie der Austausch zwischen ArbeitgeberInnen und Erwerbslosen, der die Agenturräume verlässt und in einem Café moderiert wird. Diese selbstständigeren Arbeitsfelder erfordern teilweise mehr fachliche, organisatorische und soziale Kompetenzen.

Im Folgenden werden vier Beispiele für Deutungen von Selbstständigkeit analysiert. Textstellen, in denen Selbstständigkeit wörtlich genannt oder in denen beschrieben wird, etwas „selbst“ durchführen zu können, wurden für die Analyse herangezogen. So fungiert Selbstständigkeit als in vivo-Code, der aus dem Datenmaterial generiert statt vorab theoretisch definiert wurde. Zunächst wird in diesem Kontext die Aussage einer Fachkraft zur Ideen- und Meinungsbildung angeführt:

„Und jeder hatte die Möglichkeit was dazu zu sagen, bevor dann über die weitere Vorgehensweise entschieden wurde. Das fand ich sehr gut. Man hat (...) sich schon irgendwo angenommen gefühlt ne? Dass man auch selbst was da machen darf ne? Und nicht nur wir müssen's umsetzen und fertig, sondern ich darf da auch selbst meine Meinung zu sagen. Das fand ich wirklich sehr gut.“ (65_A05_EI, 153).

Eine Ideenartikulation und Besprechung neuer Themen wird mit einem Angenommen-Fühlen verbunden. Die aktive Beteiligung am Veränderungsprozess sowie selbstständiges Handeln und Denken statt standardisierter Regelumsetzung werden von der Fachkraft positiv bewertet – und rekurrieren auf das aktive Einbringen ihrer Subjektivität in die Berufstätigkeit. Haltungen, Wertungen und Motive werden damit beruflich relevant.

Teilweise entstanden im Zuge des Modellprojekts selbstständigere Aufgaben- und Entscheidungsbereiche. So bestimmten beispielsweise Beschäftigte einer Arbeitsagentur, dass MitarbeiterInnen der Eingangszone – einer der Vermittlung zuarbeitenden Instanz – selbstständig über bestimmte Erwerbslosen-Anfragen entscheiden dürfen. Zuvor blieb diese Entscheidung den Fachkräften des eigentlichen Vermittlungsbereichs überlassen, wobei Eingangszonen-Kräfte meist einen Rückruf durch die Vermittlungsfachkraft veranlassen mussten. Diese Entscheidungsbefugnis wird von einer Eingangszonen-Mitarbeiterin als Bestätigung und Anerkennung aufgefasst:

„Also für die Arbeit selber ist es wirklich einfach so, dass ich's nicht weiterleiten muss, ja? Ich kann selber entscheiden und das gibt mir natürlich auch schon ein bisschen Bestätigung so ach man traut das der Eingangszone zu. Ja? (Lacht) Diese Entscheidung zu treffen ist natürlich auch schön für uns.“ (52_A04_EI, 79).³

Weiter beschreibt eine arbeitgeberorientierte Fachkraft, dass sie in Zusammenarbeit mit einem Kollegen aus dem Reha-Bereich selbstständig eine neuartige Vermittlungsstrategie eines gehandicapten Bewerbers gewählt hat: statt zahlreiche Vermittlungsvorschläge auszugeben und den formalen Kriterien einer Vermittlungstätigkeit zu entsprechen, wurde für eine Tätigkeit bei einem konkreten Arbeitgeber eine technische Ausstattung zur Verfügung gestellt, die das Handicap kompensieren sollte (29_A04_GD, 214-216). In einer Gruppendiskussion bringt sie die persönliche Bedeutung dieser ungewöhnlichen Stellenvermittlung zum Ausdruck:

„B4: Das [Vermittlungsvorschläge (VV) – die AutorInnen] könnte auch ein Computer machen im Hintergrund. Der einfach die VVs (B6: klar) direkt rausschickt, die (B6: genau) gerade nach dem Matching passen. Und so konnte ich wirklich gezielt vorgehen mit der Bewerberin. Für mich zählt der EBS [Erfolgreich besetzte Stelle – d. A.] jetzt zehnfach, zwanzigfach. Und wirklich mehr als aber gut.“ (29_A04_GD, 222).

Mit dem aktiven Einbringen von Kreativität und eigener Meinung, Entscheidungsspielräumen sowie dem Entwickeln einer individuellen Vermittlungsstrategie werden in den drei angeführten Beispielen Individualisierungsansprüche an die Tätigkeit deutlich. Dies ist verbunden mit einem Angenommen-Fühlen als Indiz eines Bedürfnisses nach sozialer Anerkennung, was als individueller Antrieb der Leistungserbringung gedeutet werden kann (Honneth 2003). Dass diese Selbstständigkeit als Grundaspekt des Aufgabenfelds von Vermittlungsfachkräften angesehen und wodurch diese (bislang) eingeschränkt wird, thematisiert eine Fachkraft im Rahmen einer Gruppendiskussion sehr anschaulich:

³ Hier und im Folgenden wurden die Zitate sprachlich geglättet, die Aussageninhalte wurden nicht verändert.

„Wenn Sie mal in das Tätigkeits- und Kompetenzprofil reingehen. Wie soll ein Vermittler aussehen und was macht er letztendlich, ne? Es gibt Aufgaben, da könnte man bestenfalls einen dressierten Affen einsetzen, wenn ich an VerBIS [Vermittlungs-, Beratungs-, Informationssystem – d. A.⁴] denke. Wenn man irgendwie klicken muss, und wieder und ‚okay‘ bestätigen und so weiter. Das ist zum Beispiel das, was ich am Anfang gesagt hab. Die Technik. Wie viel Zeit, wenn man das betriebswirtschaftlich mal durchleuchten würde, ne? Und sagt ‚so mit welchem Anspruch gehen wir da dran‘, ne? So. Akademischer Abschluss wird verlangt oder vergleichbar, dann erwarte ich von den Leuten, dass die auch selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten können. Und dazu gehören Freiräume. Und die werden teilweise ja massiv eingegrenzt durch starre Vorgaben, durch Controlling, teilweise durch Misstrauen, ne? Warum auch immer. Und ich denke, da müsste man dran arbeiten. Wenn man sagt, die Arbeit sollte sich ändern und von daher sehe ich das [Modellprojekt – d. A.] auf einem guten Weg. Ne, dass man sagt, ‚so die Leute sind eigentlich in der Position, wo sie eigenverantwortlich handeln sollten und könnten‘ und ja, dann auch das entsprechende Zutrauen in die Leute haben.“ (25_A05_GD, 260-265).

Unterschieden wird zwischen einfachen, standardisierten Aufgaben, die insbesondere in der Technikanwendung verortet werden sowie selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeiten nach erfolgreichem akademischen Abschluss. Damit wird auch ein widerstreitendes Verhältnis von Autonomie und Hierarchie deutlich, indem eigenständige Handlungspotentiale durch repetitive Tätigkeit ersetzt werden. Dequalifizierende Folgen der Trennung repetitiver Handarbeit von der Kopfarbeit hat bereits Frederik Winslow Taylor mit einem Bild vom „abgerichteten Gorilla“ aufgezeigt (Becker 2016, S. 109).⁵ Insofern wird Selbstständigkeit und individuelle Aktivität als Persönlichkeitsmerkmal der Fachkräfte verhandelt, die jedoch in den vorherrschenden Aufgaben durch Vorgaben, Controlling und Misstrauen begrenzt seien. Diese Deutungen zu Grenzen der Autonomie decken sich mit der wissenschaftlichen Einschätzung der seit 2003 vollzogenen Organisationsreformen der BA. Diese werden als „schon von Beginn an zentralistischer angelegt“ beschrieben, die im Ergebnis die „Gestaltungsspielräume der Agenturen deutlich verringert“ haben (Schütz 2012, S. 241). Zentrale Vorgaben zu Vermittlungsprozessen, etwa zu Inhalten von Beratungsgesprächen, zu Öffnungszeiten oder zur Reaktionszeit auf Stellenangebote von ArbeitgeberInnen (Kaltenborn et al. 2010, S. 72) sowie dessen IT-gestützte Standardisierung wurden als Eingriff in die Gestaltungsspielräume von Vermittlungsfachkräften interpretiert (z. B. Hielscher/Ochs 2009). Auch die Einführung der Kundenkategorisierung, die Zuordnung von Arbeitssuchenden und Erwerbslosen zu vorab festgelegten Kategorien sowie Vorgaben zur Kontaktdichte rücken die Verfahrenseinhaltung in den Vordergrund (Jantz/Jann 2013, S. 243). Ferner existiert ein Zielsteuerungssystem, das neben dem Prozessergebnis auch die Prozesskonformität einbezieht, was zu einer hohen „Verregelung“ führt (Schütz 2012, S. 245).

Die Auswertung zeigt insgesamt Individualisierungsansprüche von den Vorgesetzten (als Anforderung) und von den Beschäftigten (als Anspruch) an die Tätigkeit durch aktives Einbringen von Kreativität und eigener Meinung, genutzte Entschei-

⁴ Im Vermittlungsbereich genutztes EDV-Programm, in dem sowohl die Profile Arbeitssuchender als auch Stellenangebote erfasst und bearbeitet werden. Auf dieser Basis wird ein sogenanntes „matching“ der Passung von Stellenangebot und -nachfrage durchgeführt.

⁵ Ein Roheisenverlader verrichte einfache Tätigkeiten, die ein dressierter Gorilla in gleichwertiger Arbeitsweise erledigen könne (Taylor 1919, S. 41 in Becker 2016, S. 109).

dungsspielräume sowie das Entwickeln individueller Vermittlungsstrategien im Sinne einer doppelten Subjektivierung.

5 Deutungen zur mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft – die Aktivfachkraft

Im Folgenden sollen Deutungen zur mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft von Führungskräften sowie Selbstbeschreibungen der Fachkräfte analysiert werden, um einen Typus der mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft zu rekonstruieren. Dieser versteht sich als Idealtypus (Weber 2005) und damit als analytisches Konstrukt, dessen Hintergrund dargestellte Vorannahmen in Kapitel 2 „Vermittlungsfachkräfte im Schnittpunkt von Subjektivierung und Aktivierung“ bilden. Die Analyse wird anhand dreier analytischer Kategorien nachvollzogen: die Verwertung von Kreativität, von Subjektivität sowie die Orientierung am Organisationswohl.

5.1 Verwertung von Kreativität

Viele der im untersuchten Modellprojekt eingebrachten Veränderungsvorschläge beziehen sich auf einzelne Arbeitsschritte in der Beratungs- und Vermittlungspraxis. Sie sind Beispiele der Selbst-Kontrolle des Arbeitsergebnisses und werden meist mit einer Optimierung verbunden:

„was manchmal Kleinigkeiten ausmachen, die schon eine Erleichterung sein können“ (Fachkraft, 25_A05_GD, 275).

Die Projektidee, Arbeitsprozesse und -materialien (mit) zu gestalten, wird von den Beschäftigten überwiegend als Möglichkeit betrachtet, die individuelle Kreativität einzubringen:

„Also es ist auf jeden Fall eine Chance, würde mir als Erstes einfallen, ist eine Chance, einfach seine Ideen und ja, seine kreativen Ideen einzubringen, und das wird nicht von jetzt auf nachher einfach umgesetzt, sondern es wird gut ausgestaltet, man setzt sich zusammen, überlegt sich richtig, wie es halt funktionieren könnte, wird natürlich dann doch noch mal abgesehnet, das wird ja geprüft (...) Das ist eigentlich eine Chance für die ganze Agentur. Also jetzt nicht nur [für die Agentur A04 – d. A.] denke ich. Ja. Langfristig gesehen.“ (Fachkraft, 29_A04_GD, 27).

Dass die Fachkraft es als Chance betrachtet, eigene als „kreativ“ beschriebene Ideen aktiv einzubringen, verweist auf den individuellen Anspruch, Subjektivität in der Berufstätigkeit auszuleben. Weiter illustriert es ein bestehendes Bewusstsein, dass kreative Potentiale beruflich abgefragt und relevant werden. Denn die Ideengenerierung wird auch als Chance für die Agentur sowie die Gesamtorganisation dargestellt. So zeigt sich die Tendenz, Fähigkeiten und Leistungen der Fachkräfte zu vermarkten, als unternehmerisches Handeln und Selbst-Ökonomisierung. Auch hier finden sich Anzeichen auf die Baethgesche doppelte Subjektivierung: Einerseits besteht ein individuelles Bedürfnis, Subjektivität in die berufliche Tätigkeit einbringen zu können und andererseits nimmt auf ArbeitgeberInnenseite die Bedeutung von Subjektivität in Arbeitsprozessen zu.

Die Kreativitätsverwertung äußert sich auch in einer teilweise wahrgenommenen Erwartungshaltung hinsichtlich einer kontinuierlichen Vorschlagseinreichung (Nervosität der Führungsebene bei geringerer Vorschlagsdichte). Die bestehende Ideen-

und Kreativitätserwartung demonstriert auch folgende kritische Deutung, in der kreative Tätigkeit eher als Novum gesehen wird:

„Wir sind ja keine kreativen Köpfe. Wir sind ja Verwaltungsmenschen. Ne? Also ich bin nicht in der Werbung, ich bin (Lachen) in der Vermittlung.“ (25_A05_GD, 36).

So wird gewissermaßen eine Anti-These zur Kreativitätserwartung im Aufgabenbereich der Arbeitsvermittlung aufgeworfen.

5.2 Verwertung von Subjektivität

In Äußerungen von Fach- wie Führungskräften finden sich Anforderungen an Subjektivität als Produktivitätsressource. Subjektivität meint hier menschliche Handlungspotentiale wie Intuition, Empathie, Motivation, Fähigkeiten zur Selbstorganisation der Tätigkeit, zur Übernahme von Verantwortung und Verantwortlichkeit sowie wechselseitige Koordination von Arbeitenden (Kleemann 2012, S. 12). In der Arbeitsvermittlung gibt es aktuell zwei Beschäftigtengruppen: erstens arbeitgeberorientierte (im sogenannten Arbeitgeberservice, AGS) und zweitens arbeitnehmerorientierte Fachkräfte, die mit ihrer jeweiligen Klientel Kontakt pflegen. Diese beiden Funktionsbereiche werden im BA-Projekt auf verschiedene Weise miteinander verbunden. Im folgenden Beispiel erklärt eine Fachkraft, dass sich die Verzahnung von Wissen zu ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen auf die eigene Rolle auswirkt:

„Bin ich eher der AGSler werde ich immer mehr auf dem Arbeitgeber seiner Seite und orientiert sein, und der Arbeitnehmer, ehemalige Arbeitnehmervermittler in die andere Richtung. Und so habe ich sie dann aber beide am Tisch und muss das mit mir ausmachen, wen tue ich jetzt was Gutes (...). Also auch diese Konfrontation ist halt auch schwierig da mit einfließen zu lassen.“ (34_A03_GD, 52).

Das angeführte Zitat lässt erkennen, dass die im Zuge der Organisationsreformen der 2000er Jahre eingeführte Arbeitsteilung der Betreuung von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zu einer Positionierung der Fachkraft hinsichtlich der betreuten Interessengruppe führte. Wenn sich jedoch das Wissen über beide Gruppen verschränkt, führe dies zu inneren Konflikten („muss das mit mir ausmachen“), wenn ein Interessensgegensatz auszugleichen ist (wem etwas Gutes tun). Später erklärt die Fachkraft, dass Erkenntnisse zu Lohnzahlung und Persönlichkeitsmerkmalen von ArbeitgeberInnen sowie Bewerbenden die Vermittlungsarbeit emotional und moralisch erschweren können. Insofern schütze eine Distanz zu tiefer gehendem Wissen um Arbeitsbedingungen und Personen die Fachkraft. Gleichzeitig reflektiert die Fachkraft im Modus der Selbst-Kontrolle Einflussfaktoren für eine gelingende Arbeitsvermittlungstätigkeit.

Im folgenden Teamleitungsinterview werden Authentizität, Bewusstseinsänderung und aktivere Kommunikation mit den AdressatInnen betont:

„das Zweite ist mit Sicherheit dieses Thema auf Augenhöhe mit Kunden, (...), ich geh auf den Kunden zu und warte nicht, dass der Kunde auf mich zukommt, ich begeh mich auf die Ebene vom Kunden spreche mit ihm in einer anderen Form, und wirke jetzt nicht so bürokratisch, sondern wirke jetzt wirklich als vielleicht eher Coach, bei manchen (...), dass man den Bewerbern versucht so häufig wie möglich direkt in Kontakt zu Arbeitgebern zu geben, (...) Wenn du Interesse hast an so einer Tätigkeit geh hin, spreche direkt mit dem Arbeitgeber, das ist schon eine ganz andere Erfahrung“ (48_A04_EI, 51).

Geäußertes Ziel ist, mit dem Gegenüber zusammenzuarbeiten und eine individuell passende, d. h. adressatInnengerechte Arbeitsvermittlung zu etablieren. Es werden direkte Kontakte (face-to-face) zwischen Bewerbenden und ArbeitgeberInnen sowie zwischen Erwerbslosen angestrebt. Statt einer bürokratisch gerahmten Interaktion, anonymen Vermittlungsvorschlägen und allgemeinen Aussagen soll individuell auf die AdressatInnen und ihre Interessenlagen eingegangen werden.

Analytisch lässt sich dies als Form aktiver Vermittlung fassen: Die Fachkraft fungiert eher als Coach, sie dirigiert weniger, sondern unterstützt mehr und agiert in der Interaktion nicht hierarchisch („auf Augenhöhe“, „auf einer Ebene“). Die Fachkraft geht dabei „in die Tiefe mit dem Kunden und bespricht das, was sinnvoll und notwendig ist. Da haben sie [die Fachkräfte - d. A.] deutlich mehr Freiheiten“ (48_A04_EI, 122). Ferner bemisst sich die aktive Vermittlung an dem ‚Öffnen des Kunden‘ (48_A04_EI, 90). Die Fachkraft ist für die gewählte Strategie selbst verantwortlich. Die Ergebniskontrolle ersetzt formalisierte und standardisierte Abläufe als Prozesskontrolle. Der Öffnungsprozess ist jedoch für Fachkräfte und ihre AdressatInnen intendiert, wie im als notwendig erachteten Bewusstseinswandel deutlich wird:

„dieses Zugehen auf Bewerber und auf Arbeitgeber das ist so was eher freiwillig ist, das heißt, dass man einfach sagt, als Vermittler muss ich eigentlich für mich so echt sein wie ich bin, damit ich dann auch anders auf den Kunden wirke, das ist so eine Veränderung im Bewusstsein der Vermittler. Das ist sicherlich das Anspruchsvollste und auch das was am längsten dauert.“ (48_A04_EI, 53).

So wird die ideale Fachkraft als authentisch dargestellt. Sie zeigt Interesse, öffnet sich dem Gegenüber, wird nahbar. Damit geht ihre Subjektivität als entscheidender Anteil ins Arbeitsergebnis ein.

Verbunden mit diesem Fachkraft-Typus ist eine Form der Subjektivierung, die persönliche Eigenschaften (Authentizität, Nahbarkeit sowie Bewusstseinswandel) wie auch neuartige analytische und konzeptionelle Fähigkeiten (Strategie zum Öffnen des Gegenübers) verwertet. In einer idealtypischen aktiven Vermittlung sollen Fachkräfte individuelle Strategien für eine tiefergehende Kommunikation mit den AdressatInnen entwickeln. Auf dieser Basis sollen „sinnvolle“ Unterstützungsschritte initiiert werden (Ergebniskontrolle), statt einen Erfolg nach dem Befolgen eines standardisierten Handlungskonzeptes (z. B. Kundenkontaktdichtekonzept, Vier-Phasen-Modell der Integrationsarbeit) verbuchen zu können (Prozesskontrolle).

5.3 Orientierung am Organisationswohl

Die bisherige Analyse zeigte, dass Kreativität und Subjektivität als individuelle Leistungen und Potentiale der Beschäftigung in der Arbeitstätigkeit aktiv genutzt werden sollen. Darüber hinaus geht eine intrinsische Verantwortlichkeit und emotionale Bedeutung der Tätigkeit für die Fachkraft mit einer Orientierung am Organisationswohl einher. So berichtet eine Fachkraft in der Eingangszone, dass sie sich nunmehr stärker für die individuelle Arbeitsvermittlung interessiert und den weiteren Weg von Erwerbslosen nachverfolgt, auch wenn dies nicht mehr im eigenen Zuständigkeitsbereich liegt:

„wenn man ein Gespräch hatte mit einem Kunden und man sich unsicher war wie geht es mit dem weiter oder sich interessiert geht man auch mal nach dem Gespräch noch mal hin [zu den Fachkräften der Vermittlung und Beratung – d. A.] und fragt ‚was hast du denn jetzt da gemacht, und wie ging es weiter?‘ Das hatte man vorher halt eher nicht. Weil man dann einen Termin vergeben hat (...) und dann hat man sich da nicht noch mal in der Eingangszone weiter Gedanken gemacht, wie geht es jetzt mit dem Kunden weiter. Und so lese ich mir dann manchmal den Vermerk durch, von den Kunden, die ich weitergeleitet hab, was ist denn da jetzt passiert, konnte man demjenigen schon helfen, besonders diejenigen, die sagen ‚ich brauch ganz dringend eine Stelle‘, dass er Hilfe benötigt.“ (64_A05_EI, 49).

Im folgenden Beispiel antwortet eine Fachkraft auf die Frage, ob sie sich bereits überlegt hat, in der arbeitgeberorientierten Vermittlung tätig zu sein.

„Also mein Herz schlägt für die Kunden. Ach das mach ich ah richtig mit (...) Mit Herzblut ne? Weil auch schwierige Gespräche, das ist für mich eine Herausforderung. Das ist für mich eine Herausforderung, ihm zu zeigen, dass wir der Anbieter sind oder der erste Dienstleister am Arbeitsmarkt. Wo ich manchmal sogar zu Hause ganz kurz mal gucke, wo hat der gearbeitet, Luxemburg bei welcher Bank und so weiter und so weiter. Und wenn er dann kommt, und ich sage einfach so nebenbei ‚wie sieht's aus dann ne, [Ort einer stattgefundenen Bewerbung – d. A.] und so weiter und so weiter‘ und dann denkt er ‚oh ja. Anscheinend ist der informiert‘. In den ersten zehn Minuten weiß der, was Sache ist. Und so weiter und dann ergibt das die Gesprächsebene, ne?“ (39_A05_EI, 63).

Die Fachkraft äußert eine hohe Identifikation und emotionale Verbindung mit der Vermittlung sowie Beratung von Erwerbslosen. Auch werden hohe Ansprüche an die eigene Arbeitstätigkeit und ein Interesse an der Herausforderung genannt, was auch einen Wunsch nach Aktivität und Individualität impliziert, beispielsweise gegenüber routinierten Standardprozessen. Ein Wissen über die Bewerbungsbemühungen des Gesprächspartners – angereichert um Zusatzinformationen, die bei Bedarf auch in der entgrenzten Arbeit zu Hause eingeholt werden – werden als Fundament einer funktionierenden Gesprächsebene angeführt. Die Selbst-Kontrolle zur Beratungsqualität basiert hier auf Informationswissen. Hervorzuheben ist weiter die Identifikation mit der Organisation, die sich im Wunsch einer erfolgreichen Beweisführung ausdrückt, dass „wir“ der erste Dienstleister am Arbeitsmarkt sind. So positioniert sich die Fachkraft auch als Wahrerin des Wohls der Organisation und ihrer Vorrangstellung.

Insgesamt wurden Facetten der Verwertung von Kreativität und Subjektivität, eine aktivere Form der Kommunikation (aktive Vermittlung) sowie eine individuell wahrgenommene Verantwortlichkeit für die Arbeitsvermittlung rekonstruiert. Der Idealtypus der mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft lässt sich somit als subjektiviertes, flexibles, unternehmerisch handelndes Individuum beschreiben, das eine aktive Vermittlung betreibt. Der hier dargestellte Befund ist, dass die Aktivierung sich dabei nicht nur auf die Adressatinnen und Adressaten der sozialstaatlichen Intervention richtet, sondern auch auf die Fachkräfte rückwirkt. Deutungen von Fachkräften, die das Modellprojekt als Instrument stärkerer Partizipation und Verantwortlichkeit für ihre individuellen Arbeitsprozesse beinhalten, weisen sie als Rollenträger einer ‚Aktivfachkraft‘ aus. Die Aktivfachkraft transportiert nicht nur wirtschaftliche Handlungsnormen als Teil aktivierender Arbeitsmarktpolitik, sondern übernimmt diese selbst.

Sie äußert ihre Bereitschaft, kreativ und selbstinitiativ zum Wohle der Organisation beizutragen und stellt ihre Aktivität heraus.

6 Fazit

Im vorliegenden Beitrag wurden Aussagen von Vermittlungsfachkräften und Teamleitungen aus mehreren Arbeitsagenturen analysiert, die an einem Modellprojekt teilnehmen, bei dem zentrale Vorgaben der Bundesagentur für Arbeit außer Kraft gesetzt und teilweise durch eigene Regelungen – die unter Beteiligung der MitarbeiterInnen entstanden – ersetzt werden konnten. Die Mitarbeit an dem Projekt selbst sowie neu gestaltete Arbeitsprozesse erfordern ein größeres Maß an Engagement, ein stärkeres Sich-Einbringen in die Arbeit und die Nutzung von subjektiven Potentialen, die in hierarchisch-präskriptiven Abläufen üblicherweise nicht abgerufen werden. Basierend auf der Annahme subjektivierter Arbeitsverhältnisse und eines aktivierenden Sozialstaats stellten die AutorInnen die Frage, ob das Aktivierungsparadigma sich ebenfalls auf die Beschäftigten in der Arbeitsverwaltung auswirkt.

Die vorgelegten Analysen zeigen zunächst, dass die Anforderungen an eine höhere Selbstständigkeit überwiegend angenommen und positiv bewertet werden. Gerade Fachkräfte mit einem bislang eingeschränkten Mandat erleben zusätzliche Kompetenzen als Bestätigung und begrüßen den Wegfall von Regelungen und Vorschriften, die als einengend gesehen werden. Teilweise kommt ein nahezu professionelles Berufsverständnis zum Ausdruck, zu dem ein beruflicher Ethos, eine am Gemeinwohl orientierte Motivation sowie eine Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit der Berufsausübung gehören (Hesse 1968; zur Entscheidungsfreiheit Heisig 2005). Persönliche Fähigkeiten wie Interesse, Empathie und Wahrnehmungsvermögen werden als wesentliche Aspekte der Arbeit gesehen, wie dies auch in weiteren Studien zu subjektivierter Arbeit festgestellt wurde (Kleemann 2012). Die im Projekt gestellten Ansprüche an gesteigerte Kreativität werden dagegen weniger einmütig bewertet. Einerseits wird darin eine Chance gesehen, sich einzubringen, was für eine Selbst-Ökonomisierung im Sinne des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz/Voß 2004; Voß/Pongratz 1998) spricht. Andererseits formulieren die Befragten auch Grenzen der Nutzung von Kreativität, die in der plakativen Aussage münden, man sei ja nicht in der Werbung, sondern in der Vermittlung tätig.

Vereinzelt zeigten sich Tendenzen eines entgrenzten Arbeitsverständnisses (Gottschall/Voß 2005; Kratzer 2003; Voß 1998) mit der Bereitschaft, sich mit dem ‚Schicksal‘ eines Betroffenen über den eigenen Aufgabenbereich hinaus zu befassen oder auch Recherchen in der Freizeit durchzuführen, um für ein Beratungsgespräch besser vorbereitet zu sein. Hier scheint ein Aspekt der wissenschaftlichen Diskussion auf, dass der ‚von unten‘ formulierte Anspruch auf mehr Selbstverwirklichung in der Tätigkeit mit neuen Anforderungen ‚von oben‘ einhergeht und dabei einen höheren Druck zur Selbstoptimierung beinhaltet (Baethge 1991; Boltanski/Chiapello 2006; Honneth 2002). Solche Prozesse gehen teils auch mit begrenzten Ressourcen einher (Kratzer 2003; Wolf 2003), die auch in der Arbeitsverwaltung festgestellt wurden (Hofmann et al. 2012; Manz et al. 2011; Wenzel et al. 2015). Die Fachkraft, die den

Anspruch vertritt, der „erste Dienstleister am Arbeitsmarkt“ zu sein, agiert unternehmerisch handelnd für das Organisationswohl, ohne jedoch an den ökonomischen Ressourcen beteiligt zu werden.

In den diskutierten Fällen und weiteren Analysen wurde ein Idealtypus der mitgestaltenden Vermittlungsfachkraft rekonstruiert – die Aktivfachkraft. In diesem Typus einer doppelt subjektivierten Arbeitskraft scheinen Merkmale des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz/Voß 2004; Voß/Pongratz 1998) sowie eine Orientierung am Organisationswohl als Leitlinie der Arbeit auf. Entsprechende Arbeitskräfte wären aktiv im doppelten Sinne: Sie arbeiten an der Aktivierung ihres Klientels, gleichzeitig aktivieren sie eigene subjektive Potentiale für ihre Arbeit. In der oben rekonstruierten aktiven Vermittlung zeigen sich zwei Tendenzen, die in eine andere Richtung als vorliegende Analysen des Vermittlungshandelns in der aktivierenden Arbeitsverwaltung weisen (Ludwig-Mayerhofer et al. 2009; Ludwig-Mayerhofer et al. 2014; Sowa/Staples 2013): So intendiert die aktive Vermittlung eine nicht-hierarchische Kommunikation, im Rahmen derer Fachkräfte gemeinsam mit ihren „KundInnen“ deren Aktivierung vorantreiben und dabei den beruflichen Interessenlagen der Bewerbenden eine hohe Bedeutung einräumen. Dass die Aktivfachkräfte dabei auch Teile ihrer selbst der ökonomischen Verwertung unterwerfen, die bislang eher der privaten Nutzung vorbehalten waren, wird von ihnen kaum problematisiert. Lediglich im Fall der Kreativität werden Grenzen der Aktivierung deutlich, dies allerdings eher als Reaktion auf die zu fordernd erscheinenden Anforderungen des Modellprojekts. Auch wird die Partizipation hauptsächlich als Einbringen subjektiver Potentiale verstanden, Vorschläge hinsichtlich einer Stärkung von Arbeitnehmerrechten oder eine Problematisierung von Arbeitsaufwänden aufgrund von Stellenneubesetzung im Rahmen befristeter Beschäftigungsverhältnisse werden kaum thematisiert.

Die dargestellten Analysen zu Deutungen von Selbstständigkeit und einem Idealtypus der Aktivfachkraft haben analytisch im Rahmen der Grounded Theory den Status von Konzepten, die durch komparative Analysen entstanden sind. Die weitere Kategorienbildung im Zuge rekonstruktiver und kontrastiver Analysen kann dazu führen, dass die Aktivfachkraft sich als neuer doppelt subjektivierter und doppelt aktivierter Arbeitstypus im aktivierenden Sozialstaat herauskristallisiert oder andere Ausformungen von Arbeitstypen diesem gegenüber gestellt werden. Denn Untersuchungen verweisen darauf, dass in der Arbeitsverwaltung unterschiedliche Sichtweisen auf die eigene Arbeit und Rolle (Osiander/Steinke 2011), auf unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in den Zielen der Vermittlungsarbeit (Theuer/Sowa 2014) und der Beratungsqualität (Kühn/Behrens 2012; Sowa 2014) koexistieren. Möglicherweise zeigen sich andere Typen eines subjektivierten Arbeitsverständnisses oder auch traditionellere Formen eines nicht-entgrenzten Arbeitnehmertypus mit eingeschränkter Verwertung subjektiver Eigenschaften.

Für den weiteren Fortgang wird es darauf ankommen, wie Organisationsstrukturen, Anreizsysteme und Arbeitskulturen sich entwickeln, ob Aktivfachkräfte in den Organisationen der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik erwünscht sind und ob die Fachkräfte selbst sich die Vorteile einer solchen Arbeit gegenüber der umfänglicheren Nutzung und gegebenenfalls Vernutzung ihres Arbeitsvermögens zu eigen machen.

Literatur

- Baethge, M. 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung von Arbeit. In: Soziale Welt, Jg. 52 (1991). H. 8, S. 489-497.
- Bartelheimer, P. 2007: Politik der Teilhabe. Ein soziologischer Beipackzettel. Arbeitspapier/Friedrich-Ebert-Stiftung, Fachforum Analysen und Kommentare. Berlin.
- Becker, K. 2015: Macht und Gesundheit. Der informelle Handel um die Vernutzung von Arbeitskraft. In: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 25 (2015). H. 1, S. 161-185.
- Becker, K. 2016: Freiheitsfeten oder Prekaritätspartys? Tupperware als Erwerbsform von Frauen. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS), Jg. 9 (2016). H. 1, S. 102-117.
- Boltanski, L./Chiapello, È. 2006: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- Bröckling, U. 2007: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main.
- Bundesagentur für Arbeit 2013: BA 2020. Antworten der Bundesagentur für Arbeit auf Fragen der Zukunft. Nürnberg.
- Dingeldey, I. 2007: Wohlfahrtsstaatlicher Wandel zwischen „Arbeitszwang“ und „Befähigung“. In: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 17 (2007). H. 2, S. 189-209.
- Dingeldey, I. 2011: Der aktivierende Wohlfahrtsstaat. Governance der Arbeitsmarktpolitik in Dänemark, Großbritannien und Deutschland. Frankfurt am Main/New York.
- Dingeldey, I./Holtrup, A./Warsewa, G. 2015: Wandel der Governance der Erwerbsarbeit. Wiesbaden.
- Eichhorst, W./Kaufmann, O./Konle-Seidl, R. 2008: Bringing the Jobless into Work? Experiences with Activation Schemes in Europe and the US. Heidelberg.
- Einsiedler, E. 2009: Ist die BA noch steuerungsfähig? Wenn ja, wie lange? Brief an den Vorsitzenden des Vorstandes der BA. Nürnberg.
- Einsiedler, E. 2012: „Perspektive Qualität“. Diskussionspapier. Nürnberg.
- Faust, M. 2002: Der „Arbeitskraftunternehmer“ – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In: Kuda, E./Strauß, J. (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg, S. 56-80.
- Freier, C. 2013: Zeitreise durch die Arbeitswelt. Kulturen der Arbeit im Wandel. In: Brogi, S./Freier, C./Freier-Otten, U./Hartosch, K. (Hg.): Repräsentationen von Arbeit. Transdisziplinäre Analysen und künstlerische Produktionen. Bielefeld, S. 35-58.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. 2005: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern.
- Gottschall, K./Voß, G. G. 2005: Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München/Mering.
- Heisig, U. 2005: Professionalismus als Organisationsform und Strategie von Arbeit. In: Pfadenhauer, M. (Hg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden, S. 27-54.
- Hesse, H. A. 1968: Berufe im Wandel. Ein Beitrag zum Problem der Professionalisierung. Stuttgart.

- Hielscher, V./Ochs, P. 2009: Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog. Berlin.
- Hofmann, B./Krug, G./Sowa, F./Theuer, S./Wolf, K. 2012: Wirkung und Wirkungsmechanismen zusätzlicher Vermittlungsfachkräfte auf die Arbeitslosigkeitsdauer – Analysen auf Basis eines Modellprojektes. In: Zeitschrift für Evaluation, Jg. 11 (2012). H. 1, S. 7-38.
- Honneth, A. 2002: Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung. In: Honneth A. (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt am Main/New York, S. 141-158.
- Honneth, A. 2003: Kampf um Anerkennung. Frankfurt am Main.
- Hopf, C. 1978: Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7 (1978). H. 2, S. 97-115.
- Jantz, B./Jann, W. 2013: Mapping accountability changes in labour market administrations: from concentrated to shared accountability? In: International Review of Administrative Sciences, Jg. 79 (2013). H. 2, S. 227-248.
- Kaltenborn, B./Wielage, N./Bothmer, A. v./Henkel, A. I./Weishaupt, T./Buchholz, H.-L., et al. 2010: Zielsteuerung in der Arbeitsverwaltung – ein europäischer Vergleich. Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin.
- Kleemann, F. 2012: Subjektivierung von Arbeit – Eine Reflexion zum Stand des Diskurses. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS), Jg. 5 (2012). H. 2, S. 6-20.
- Konle-Seidl, R./Lang, K. 2006: Erwerbsfähige Transferbezieher im internationalen Vergleich. Von der Ausgliederung zur Integration in den Arbeitsmarkt. In: Bundesarbeitsblatt (2006). H. 10, S. 14-22.
- Kratzer, N. 2003: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Kühn, M./Behrens, B. 2012: Strategisches Kompetenzmanagement zur Förderung von Beratungskompetenzen in der Bundesagentur für Arbeit. In: Ertelt, B.-J./Frey, A./Kugelmeier, C. (Hg.): HR zwischen Anpassung und Emanzipation – Beiträge zur Entwicklung einer eigenständigen Berufspersönlichkeit. Frankfurt am Main, S. 273-284.
- Lessenich, S. 2003: Der Arme in der Aktivgesellschaft – Zum sozialen Sinn des „Förderns und Forderns“. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 56 (2003). H. 4, S. 214-220.
- Lessenich, S. 2008: Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld.
- Lessenich, S. 2009: Aktivierungspolitik und Anerkennungsökonomie. In: Soziale Passagen, Jg. 1 (2009). H. 2, S. 163-176.
- Lessenich, S. 2012a: Der Sozialstaat als Erziehungsagentur. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 62 (2012). H. 49-50, S. 55-61.
- Lessenich, S. 2012b: Das Anerkennungsdefizitsyndrom des Wohlfahrtsstaats. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 37 (2012). H. 1, S. 99-115.
- Ludwig-Mayerhofer, W./Behrend, O./Sondermann, A. 2009: Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime. Konstanz.

- Ludwig-Mayerhofer, W./Behrend, O./Sondermann, A. 2014: Activation, Public Employment Services and Their Clients: The Role of Social Class in a Continental Welfare State. In: *Social Policy and Administration*, Jg. 48 (2014). H. 5, S. 594-612.
- Manz, R./Boden, D./Hetmeier, J./Saskus, S./Päßler, K./Spiegelberg, M., et al. 2011: Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV. Abschlussbericht. München.
- Minssen, H. 2006: *Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt am Main.
- Mosley, H. G. 2012: Accountability in Decentralised Employment Service Regimes, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers 2012/10.
- Oschmiansky, F. 2010: Aktivierender Staat und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Internet: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/55052/aktivierende-arbeitsmarktpolitik> [zuletzt aufgesucht am 22.04.2016].
- Osiander, C./Steinke, J. 2011: Street-Level Bureaucrats in der Arbeitsverwaltung: Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler. In: *Zeitschrift für Sozialreform*, Jg. 57 (2011). H. 2, S. 149-173.
- Polanyi, M. 1985: *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main.
- Pollock, F. 1955: *Gruppenexperiment. Ein Studienbericht*. Frankfurt am Main.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. 2004: Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In: Pongratz, H. J./Voß, G. G. (Hg.): *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin, S. 7-31.
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. 2014: *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München.
- Rosa, H. 2005: *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt am Main.
- Rudolph, H. 2004: *Arbeitsmarkt-Reformen 2005. Aktualisierte Schätzungen zum Start von ALG II*. IAB Kurzbericht, 11/2004. Nürnberg.
- Schütz, H. 2012: Neue und alte Regelsteuerung in der deutschen Arbeitsverwaltung. In: Bothfeld, S./Sesselmeier, W./Bogedan, C. (Hg.): *Arbeitsmarktpolitik in der sozialen Marktwirtschaft. Vom Arbeitsförderungsgesetz zum Sozialgesetzbuch II und III*. Wiesbaden, S. 233-247.
- Schütz, H./Steinwede, J./Schröder, H./Kaltenborn, B./Wielage, N./Christe, G., et al. 2011: *Vermittlung und Beratung in der Praxis. Eine Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt*. Nürnberg.
- Sennett, R. 1999: *Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin.
- Sowa, F. 2014: Institutionalisierte Beratung von Arbeitsuchenden in der Arbeitsverwaltung unter den Bedingungen des aktivierenden Wohlfahrtsstaats. In: *Journal für Psychologie*, Jg. 22 (2014). H. 2, S. 111-136.
- Sowa, F./Staples, R. 2013: Re-Präsentation eines idealen Arbeitsmarktes in Beratungsgesprächen der Bundesagentur für Arbeit. In: Brogi, S./Freier, C./Freier-

- Otten, U./Hartosch, K. (Hg.): Repräsentationen von Arbeit. Transdisziplinäre Analysen und künstlerische Produktionen. Bielefeld, S. 247-264.
- Strübing, J. 2014: Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Wiesbaden.
- Taylor, F. W. 1919: Die Grundlagen wissenschaftlicher Betriebsführung. New York/London.
- Theuer, S./Sowa, F. 2014: Im Dreieck der Arbeitsvermittlung – Agenturen für Arbeit zwischen Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- oder Prozessorientierung. In: der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Jg. 7 (2014). H. 1, S. 215-235.
- van Berkel, R./de Graaf, W./Sirovátka, T. 2011: The Governance of Active Welfare States in Europe. Basingstoke.
- van Dyk, S./Denninger, T./Lessenich, S./Richter, A. 2014: Leben im Ruhestand. Zur Neuverhandlung des Alters in der Aktivgesellschaft. Bielefeld.
- Voß, G. G. 1998: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 31 (1998). H. 3, S. 473-487.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft?“. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 1 (1998). H. 50, S. 131-158.
- Weber, M. 2005: Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Weber, M. 2006: Religion und Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Weise, F.-J./Alt, H./Becker, R. 2009: Gut gerüstet. Fundamente und Perspektiven einer modernen Arbeitsmarktpolitik. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Weishaupt, T. 2010: A Silent Revolution? New Management Ideas and the Reinvention of European Public Employment Services. In: Socio-Economic Review, Jg. 8 (2010). H. 3, S. 461-486.
- Wenzel, M./Olejniczak, M./Salmon, D./Schult, M. 2015: Arbeitsbedingungen in Jobcentern. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 22 (2015). H. 2, S. 142-166.
- Witzel, A./Reiter, H. 2012: The Problem-Centred Interview. London.
- Wolf, H. 2003. Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Göttingen.



AIS-Studien

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

www.arbsoz.de/ais-studien