

Zonen des Schweigens

Über stilles Widerstehen

Günther Ortmann

»Das Schweigen auf eine Frage ist wie das Abprallen einer Waffe an Schild oder Rüstung. Verstummen ist eine extreme Form der Abwehr.«

Elias Canetti (1980, S. 319)

Antigone widersteht sprechend und handelnd, aber Odysseus? Er spricht und handelt auch, aber seine Weise des Widerstehens ist – stille – List. Den Sirenen widersteht er durch Selbstfesselung. So hört er zu, aber er hört nicht auf die Verlockungen der Sirenen. Er sagt nicht Nein. Er widerspricht nicht. Brechts Odysseus ist Herr Keuner. Der spricht auch. Er spricht sich zum Beispiel in öffentlicher Rede gegen die Gewalt aus. Als er sich umdreht und hinter sich die Gewalt stehen sieht, antwortet er auf ihre Frage: »Ich sprach mich für die Gewalt aus.« Er sagt: »Ich darf kein Rückgrat haben. Ich muss länger leben als die Gewalt.« Und erzählt die Geschichte vom Herrn Egge, der dem Agenten sieben Jahre ohne ein Wort dient und erst Nein sagt, als der Agent gestorben ist. Kann man sagen: Herr Keuner – und gar Herr Egge – widerstehen der Gewalt? Im Dienste des Überlebens? Sprechend, aber Widerworte verschweigend? Ist ihr selektives Schweigen Widerstand? Zeigen sie Rückgrat durch Rückgratlosigkeit? Herr K. spricht nicht aus, aber gibt zu verstehen: Egge habe stummen Protest geübt. Das Verstummen aber habe ihn gerettet. Und Brechts Galilei, der am Ende auch nicht Nein sagt? Oder Shen Te, der gute und schlechte Mensch von Sezuan, die vor Schmerz die Hände ringt: Ist, wie Klaus Heinrich in seinem *Versuch über die Schwierigkeit nein zu sagen* (1982) sagt, ihre Hilflosigkeit ihr Protest? Und wäre das Widerstand? Das Ringen der Hände Anzeichen körperlichen Widerstrebens? Und erst Eulenspiegel, der sich in Zwänge fügt, aber so, dass man das Zwanghafte der Zwänge sieht – und jedes Mal flieht, wenn er seine Streiche gespielt hat? Kann Fliehen eine Weise des Widerstehens sein? Fügsamkeit Subversion, wie die Schwejks? Der antwortet zwar, zum Beispiel auf die Frage »Sind Sie blöd, Schwejk?«, »Melde gehorsamst, ich bin blöd.« Aber denkt sich seinen Teil, und darüber schweigt er.

Alle diese Beispiele, bis auf das letzte, sind Heinrichs kleinem, großem Buch¹ entnommen, und sie sollen vorerst nur einige der Verwicklungen und Verstrickungen andeuten, die einem Entweder-oder von Oppositionen entgegenstehen, die hier tangiert sind: Sprechen und Schweigen, Aktion und Passion, Standhalten und Fliehen, Gehorsam (gar Unterwürfigkeit) und Subversion, Identität und Identitätsverlust², Ausweg (Zuflucht) und Ausweglosigkeit. Und nun: Dienstbarkeit (*serviceability*) und Undienlichkeit.

Den Versuchen, Taktiken und Praktiken, sich undienlich zu machen, hat Iris Därmann (2020a) eine Spurensuche nach versteckten oder stillschweigenden, verschwiegenen, un-erhörten Widerstandsformen gewidmet, ein Buch, nicht, um zu enthüllen, eher, um zu verstehen, zu erinnern, zu bezeugen und Respekt zu erweisen (und eine politische Philosophie zu befragen, die sich nicht erinnert, nicht bezeugt, keinen Respekt erwiesen hat, im Gegenteil): Kulturgeschichte und -wissenschaft als Trauerarbeit. Das geht unter die Haut, und es geht auch die an, die über Organisationen, Arbeit und Industrie forschen, und erst recht diejenigen unter ihnen, die *resistance studies* betreiben.

Stilles Widerstehen: Dass es so etwas gibt, ist in *organization and management studies*, Arbeits- und Industriesoziologie seit Langem bekannt und gerade in jüngerer Zeit genauer und genauer untersucht worden (zusammenfassend Mumby u.a. 2017). Dazu gleich mehr. Ganz überwiegend findet Widerstand allerdings Beachtung und Respekt der Forschung – und der Philosophie – nur, wenn er auf Erfolg aus ist und sich an Kriterien des Erfolgs und/oder des Effekts, einer im weiteren Sinne politischen Wirksamkeit bemessen lässt. Widerstehen und ein Sich-undienlich-Machen, das abseits von Erfolgsträchtigkeit, Erfolg und Effekt sich behauptet, etwa in einem Verstummen, in Praktiken der Passivierung, der Flucht, gar des Suizids, scheint diesen Namen und scheint größere Beachtung, geschweige denn Achtung, nicht zu verdienen. Nichts gegen erfolgreichen oder erfolgsbedachten Widerstand, aber die Fixierung darauf? Sie folgt, nehme ich an, der Intuition, Theorie, die nicht, wie vermittelt auch immer, der Praxis diene, sei l'art pour l'art – reiner Selbstzweck – ein zumal für die *betriebswirtschaftliche* Organisationsforschung gewichtiges Argument. Praktisches Widerstehen, wenn es in nur geringen, passiven, stillen, ephemeren Formen zum Ausdruck kommt, keine Resultate bringt, keine Spuren hinterlässt, die Welt nicht ändert oder ändern soll, gilt dann als nicht relevant, nicht als Widerstand in einem beachtlichen Sinne. Gegen diese Missachtung schreibt Därmann an, und das kann auch die Organisationsforschung inspirieren. Sich undienlich zu machen, kann stille, passive, nicht auf Erfolg und

1 Es war Heinrichs Habilitationsschrift, zu der die FU Berlin fast Nein gesagt hätte. Kurz nachdem ich dies geschrieben habe, ist er, am 23.11.2020, gestorben.

2 Odysseus führt den Niemand (griechisch *oudeis*) als Namen, und Herr K. auch: Keuner. Beider List macht davon Gebrauch. Zur Frage der Identität unten mehr, im 5. und 6. Abschnitt.

Wirkung bedachte Formen nicht nur in Gewalträumen annehmen, die Därmanns Thema sind (und die auch in Organisationen ihren Platz haben), sondern auch in alltäglichen, *prima facie* gewaltfreien Szenen organisationaler Interaktion.

Nicht alle verdienen moralischen Respekt. Manche dienen vor allem dem Eigeninteresse der Handelnden, andere zeugen von Lavieren, wieder andere von Kreativität, etwa im Tanz (dazu mit Blick auf Sklaverei und den *Black Atlantic* Kusser, 2013 und Därmann, 2020a, S. 138f., 149ff.) oder im Spiel, noch andere von einer Art Mut der Verzweiflung und einer irreduzibel widerspenstigen Haltung, und oft ist das eine vom anderen gar nicht säuberlich zu unterscheiden. Alle aber sind – implizite, stillschweigende, wortlose, aber irgendwie widerborstige – praktisch-performativ Stellungnahmen zur Dignität der Verhältnisse, in unserem Falle: der Verhältnisse in und von Organisationen

1. Das Unterleben von Organisationen (Erving Goffman)

Was Goffman (1973, S. 171ff., bes. 196ff., 202ff.) mit ›Unterleben einer Organisation‹ meint, hängt ganz und gar an dem, was er »sekundäre Anpassung« nennt. Primäre Anpassung ist die Verwandlung des Menschen »zum ›normalen‹, ›programmierten‹ oder zugehörigen Mitglied« (ebd., S. 185), das tut, was von ihm erwartet wird. Unter sekundärer Anpassung versteht Goffman (ebd.) »ein Verhalten, bei welchem das Mitglied einer Organisation unerlaubte Mittel anwendet oder unerlaubte Ziele verfolgt, oder beides tut, um auf diese Weise die Erwartungen der Organisation ... zu umgehen. Sekundäre Anpassung stellt eine Möglichkeit dar, wie das Individuum sich der Rolle und dem Selbst entziehen kann, welche die Institution für es für verbindlich hält.« Einschlägige Praktiken bilden zusammen »das, was man das *Unterleben* (*underlife*) einer Institution nennen könnte, und das für die soziale Anstalt dasselbe bedeutet wie die *Unterwelt* für eine Stadt« (ebd., S. 194). Das lässt sich als Sammelbegriff für alle in diesem Beitrag angeführten Fälle stillen Widerstehens nehmen, auch wenn bei Goffman Widerstand nur *eine* (eher beiläufig erwähnte) Dimension all dessen ist. Die Organisationsforschung hat viele Fälle solchen Unterlebens namhaft gemacht. Ich nenne diese, nicht überschneidungsfrei gebildeten:

- Praktiken im Rahmen informaler Organisation. In der Literatur wird ja ganz überwiegend deren Beitrag für das Funktionieren von Organisationen betont (etwa Luhmann, 1964/1995 und inzwischen von Groddeck/Wilz, 2015).³ In die-

3 Das betrifft übrigens keineswegs nur die vielzitierten informellen Gespräche während der Arbeitszeit oder in Pausen, sondern auch die Produktion selbst. Beispiel: Röhrenschweißen bei AEG-Telefunken. Eine Maschine spuckt wegen ständig wechselnden Materials zu viel Aus-

sem Rahmen bieten sich aber auch reichlich Gelegenheiten für Sperrigkeiten wider das formale Regelwerk *jenseits* solcher Funktionalität und auch *gegen* die organisationalen Funktionserfordernisse. Selbst wenn solche Praktiken sich des (etwa ironischen, zynischen, sarkastischen, abfälligen) Redens bedienen, handelt es sich nicht um *voice* im Sinne Albert Hirschmans (deutsch 1974), sondern um offiziell ungehörte Stimmen;

- das *exit sensu* Hirschman, das ja für ihn *das* Gegenstück zum Erheben der Stimme bildet, mit Fluktuation, Absentismus und Blaumachen als zugehörigen stummen Einreden wider die Organisation;
- das *soldiering* Frederick Winslow Taylors (1911, S. 4): »deliberately working slowly so as to avoid doing a full day's work«. Der Typ von *employee*, der damit und mit den nächsten vier Formen heraufbeschworen wird, zeigt eine unwiderstehliche Neigung zum *shirking* (sich drücken). Er ist seit eh und je der Gottseibeius der ökonomischen Theorie;
- Donald Roys (1952) *goldbricking* (Bummeln, Drückebergerei) plus *quota restriction*;
- das *faire de la perruque* Michel de Certeaus (deutsch 1988, S. 71); »die Praktik, während der Arbeit, für die man bezahlt wird, eigenen Beschäftigungen nachzugehen«; das ist nur ein Sonderfall seiner »stillen Produktionen«, Produktionen von Gebrauchsweise, »unterwandernder«, subversiver⁴, umfunktionierender Praktiken der An-Wendung von Regeln und Ressourcen (Fähigkeiten, Werkzeuge, Geräte, Gebäude etc.), also statt Ablehnung oder Veränderung der herrschenden Ordnung, statt »Nein« umwendender Gebrauch eben dieser Ordnung;⁵

schuss aus. »Die Akkordarbeiterinnen reagieren auf schlechtes, sich veränderndes Material mit täglich neuen Einfällen. Sie schweißen auf Kante, machen mit den Bändchen Schleifen um die Streben, statt sie wie sonst einfach anzuschweißen. Sie bessern, wenn sie zu stark geschweißt haben, die durchgeschweißten Stellen wieder aus, oder sie verändern die Schweißstärke der Maschine so lange, bis die Bändchen auch mit dem schlechten Material halten« (Herzog, 1977, S. 15).

4 Wie subversiv, das mag allerdings dahinstehen. Aus der eigenen Forschung sei ein Fall aufgeboten, bei dem weniger eine subversive Absicht als vielmehr das Motiv dominierte, das eigene Arbeiten, sein Tempo und seine Intensität zu bestimmen. Es ging um das Fabriklayout in einem Industriebetrieb, das »keinesfalls Ergebnis langfristiger Planung« war. Sondern es waren »nach und nach kleinere >inselförmige Linien< und die immense Anzahl von 128 verschiedenen Standorten (entstanden), an denen in der Fertigung Kaufteile, Zwischenprodukte verschiedener Fertigungsstufen usw. gelagert werden. Die damit verbundene Unübersichtlichkeit – besonders, wie wir vermuten, für alle nicht in der Produktion tätigen Vorgesetzten – hat sich uns durch die Betriebsbegehung nachhaltig eingeprägt. Regelrechte, Trutzburgen, gegenseitig nicht einsehbare Festungen aus zum Teil bis unter die Decke reichender Materiallager, umgaben Arbeitsplätze und Maschinengruppen« (Ortmann u.a. 1990, S. 88).

5 Niklas Luhmann (1984, S. 501ff.) hat diesen Gedanken systemfunktionalistisch umgedreht, nämlich zu einer Systemfunktion, um nicht zu sagen: -strategie gemacht, als er das Rechts-

- »empty labor« im Sinne Roland Paulsens (2014): »a hitherto unrecognized type of resistance against work« (ebd., S. 1) – »everything you do at work that is not your work« (ebd., S. 5);⁶
- *pilfering* (Klauen, Sachen mitgehen lassen);
- Sabotage;
- stillschweigende Regelverletzungen, subversiv oder auch im Dienste der Organisation⁷, mit dem folgenden Sonderfall:
- leicht subversives *playing by the rules*, mit Dienst nach Vorschrift als Streikform;
- Schwekiaden à la Jaroslav Hašek (Schwejk operierte allerdings nicht nur mit stiller Subversion, sondern viel mehr noch, ganz im Gegenteil, mit dem ›Zutexten der Oberen, mittels dessen er sein Schweigen verschweigt);
- die vielzitierte *resistance to change*, die eine vielbeklagte Trägheit – »inertia« – von Organisationen begründet, Crozier/Friedberg (1979) zufolge motiviert durch nachvollziehbare mikropolitische Interessen;
- Taktiken entlang heimlicher Spielregeln à la Peter Scott-Morgan (2008);
- jenes Lügen, das durch *pay for performance* und auch durch Regeln der Budgetbewilligung evoziert wird (dazu Ortmann u.a. 1995, S. 433ff.) und das nicht zuletzt im eisernen Verschweigen ungünstiger *performance*-Kriterien und/oder Ergebnisse besteht (›Paying people to lie«; Jensen, 2003);⁸

system als Immunsystem der Gesellschaft behandelt hat. Innere Systemwidersprüche nämlich dienen ihm zufolge der Reproduktion des Systems, indem sie »die Entwicklung eines Immunsystems fördern« und so »die Eliminierung von Abweichungen ermöglichen« (ebd. S. 504; Hervorh. G. O.). »Das System immunisiert sich *nicht gegen das Nein*, sondern *mit Hilfe des Nein*; es schützt sich *nicht gegen Änderungen*, sondern *mit Hilfe von Änderungen* gegen Erstarrung in eingefahrenen, aber nicht mehr umweltadäquaten Verhaltensmustern« (ebd., S. 507; Hervorh. i. Orig.). Dieser funktionalistische Syllogismus geht so: Neins sind gut, weil sie Neins zu Neins evozieren. Widerstand ist gut, weil er Gelegenheiten schafft und den Anstoß gibt, ihn zu verhindern. Es ist nicht von ungefähr, dass sich in dieser Manier »Kapitalismuskritik als ... konsequente Selbstoptimierung« der Märkte auffassen lässt, wie Josef Vogl (2010/2011, S. 13) es zuspitzt, inspiriert durch Don DeLillos Roman *Cosmopolis*, in dem es heißt: »Der Protest war eine Form systemischer Hygiene«. Dieses System, fährt Vogl fort, »reformiert sich im Widerstand, inkludiert seine Opposition«.

6 Finnische Beschäftigte aus Paulsens Studie verbringen, wie sie berichten, durchschnittlich 2,3 Stunden ihres Arbeitstages mit privaten Aktivitäten im Internet.

7 Im Dienste der Organisation: Das wäre etwa Luhmanns (1964/1975, S. 304ff.) »brauchbare Illegalität«.

8 Den bisher genannten Formen der An- und Umwendung von *Regeln* und der darin implizierten Selbst-Dekonstruktion von Konventionen und Normen habe ich ein ganzes Buch gewidmet, *Regel und Ausnahme* (Ortmann 2003a). Der Witz ist, dass Abweichungen vom Regelwerk oft nicht nur – stillschweigend – geduldet, sondern oft gefordert werden und Widerstand dann die Form annehmen kann, von den geforderten Abweichungen – sozusagen noch stillschweigender – abzuweichen. Zur (Um-)Nutzung von *Ressourcen* s. das Kapitel 11 in Ortmann (2003b).

- die Überlebensspiele in der Fabrik, Antworten auf Monotonie und Sinnlosigkeit (s. auch dazu Marianne Herzogs immer noch sehr, sehr lesenswerte Reportagen *Von der Hand in den Mund* aus dem Jahr 1976; Volmerg, 1978, S. 117ff.; bes. 141ff.);
- allfälliges So-Tun-als-ob, wie es Ute Volmerg in *Identität und Arbeitserfahrung* (ebd.) analysiert hat;
- die Stille, die da herrscht, taucht in der neuen institutionenökonomischen Organisationstheorie als Uneinsehbarkeit, als Informationsproblem vor allem des Managements vor dem Hintergrund unvollkommener Arbeitsverträge auf: *Shirking* und andere Formen des Opportunismus der Beschäftigten sind schlecht oder gar nicht zu sehen, zu hören und zu kontrollieren.

Das alles setze ich als bekannt voraus und beschränke mich auf noch geringere, stillere, passivere, unscheinbarere und daher in der Organisationsforschung weniger beachtete Weisen – oder Aspekte oder Dimensionen – stillen Widerstehens, geleitet von Iris Därmanns »Nachdenken über Leidens- und Widerstandsformen des Sich-Undienlich-Machens und Undienlich-Werdens« (2020a, S. 8). Aspekte oder Dimensionen, damit ist gemeint, dass es dabei nicht immer um bisher nicht gesehene Praktiken, sondern vor allem auch um bisher nicht mit (genügend) Aufmerksamkeit bedachte *Bedeutungen* von Praktiken geht, Facetten, die erst in den Blick kommen, wenn man die Beobachtungsposition und damit -perspektive wechselt und es auf diese Weise zu einer Art Bedeutungs-Parallaxe bringt. ›Parallaxe‹, die scheinbare Verschiebung der Position eines Objektes, wenn eine Beobachterin ihre eigene Position wechselt (oder einen Daumensprung erlebt, sofern sie über den Daumen peilt und die Dinge abwechselnd mit dem linken und dem rechten Auge betrachtet), dient mir hier als Metapher für den Wechsel nicht räumlicher, sondern sinnhafter Gesichtspunkte.⁹ Sinnaspekte der Undienlichkeit, des Fliehens, des sprechenden Schweigens, des Eigen-Sinns etc. geraten erst in den Blick, wenn man die sozialen Verhältnisse aus der Beobachterposition der im Folgenden genannten Autoren und ihrer respektiven Denkfiguren betrachtet, einschließlich ihrer Bemühungen, ihrerseits den Perspektiven der Undienlichen, Fliehenden, Schweigenden, Eigensinnigen etc. gerecht zu werden. Auch diese Denkfiguren sind nicht immer trennscharf voneinander zu unterscheiden, aber legen den Akzent auf je verschiedene Sinnaspekte:

9 »Der philosophische Clou dabei ist natürlich, daß die beobachtete Differenz nicht einfach ›subjektiv‹ ist, weil dasselbe Objekt, das ›da draußen‹ existiert, von zwei verschiedenen Standpunkten oder Blickwinkeln gesehen wird.« (Žízek, 2006, S. 21) Das *shirking*, das Ökonomen als Faulenzerei erscheint, kann aus anderer Warte als Sich-undienlich-Machen, als Flucht, als stillschweigendes Widerstehen, als Eigen-Sinn etc. erscheinen und gelten.

- Undienlichkeit *sensu* Iris Därmann;
- Kleine Fluchten à la Deleuze/Guattari und *minor gestures* à la Erin Manning;
- Schweigen und de Certeaus »Sprechen der verhallenden Schritte«;
- Alf Lüdtkes Eigen-Sinn, zur Not mit zusammengebissenen Zähnen, vielleicht auch nur mit Achselzucken, verschränkten Armen, gerunzelter Stirn, erhobenen Augenbrauen;
- das Insistieren auf Reservaten des Selbst *sensu* Erving Goffman;
- das Dennoch in einem bestimmten »Ich weiß, aber dennoch ...« (Slavoj Žižek);
- Melvilles »I would prefer not to.«

Ist das alles Widerstand? Zählt es als Widerstand?¹⁰ Für wen zählt es als Widerstand? Widerstand wogegen? Gegen legitime oder gegen illegitime Herrschaft?¹¹ Nur gegen bestimmte Vorgesetzte? Gegen bestimmte Arbeits- und/oder (Über-)Lebensbedingungen? Gegen Ungleichheit? Gegen die Organisation?

Wenn Iris Därmann die Dinge unter den Gesichtspunkt der Undienlichkeit stellt, ist Widerstand gegen illegitime Funktionen und Folgen von Macht, Herrschaft und Gewalt gemeint. Ihr Thema sind Formen extremer Gewalt, daher extremer (aber doch nicht absoluter) Ohnmacht, gegen die es fast nur Widerstand gibt, der als solcher meist nicht gesehen, nicht verstanden, nicht erinnert und nicht anerkannt wird. Die Figur der Undienlichkeit liegt quer zu den Oppositionen »objektiv/subjektiv«, »intendiert/unintendiert«, »subversiv/resignativ«, »erfolgreich/erfolglos« und »politisch/privat«. Sie liegt auch quer zu der Opposition »aktiv/passiv«, da es um Sich-undienlich-*Machen* und Undienlich-*Werden* geht, und sogar zu der Opposition »wirksam/wirkungslos«, insofern damit Wirkungen auf Andere, besonders auf »höhere« Andere – Herren, Vorgesetzte, Aufseher oder auch ganze Regimes, auch: Organisationen, denen man folgen oder widerstehen mag – abgestellt wird. Das erlaubt, Facetten, Nuancen, haarfeine Risse, Uneindeutigkeiten, Verwicklungen und gegenstrebige Fügungen zu sehen, die einer *resistance*-Forschung entgehen, die sich den Blick durch solche Oppositionen verstellt.

10 »Does resistance simply depend on the subjective interpretation of the resister? ... Does it require recognition on the part of the other actor or institution? Or does it necessitate *actual* resistance – the obstruction of dominant projects – hence (possible multiple) »external« readings to determine whether it has taken place?« (Clair, 1998, S. 148, der damit Cooper, 1995, S. 127, zitiert). Clairs Buch, *Organizing Silence*, ist ein entschiedenes Plädoyer für die Sicht »that oppression and resistance constitute a self-contained opposite« (ebd., S. 134), mit vertracktesten Beziehungen statt einfacher Entgegensetzungen.

11 An dieser Frage sieht man, dass die in *resistance studies* übliche Rede Widerstand gegen »oben« und näherhin gegen etwas irgendwie Illegitimes meint, also eine normative Aufladung hat. Auch dazu Clair (1998, S. 148).

2. Undienlichkeit

Es ist alles andere als Zufall, dass das Buch *Undienlichkeit* zur Gewalt- und Widerstandsgeschichte des dienstbar gemachten Menschen den Anfang macht und sein (offenes) Ende nimmt mit Spuren, die unter der Erde verborgen waren, im Untergrund.

Den Anfang:

»2009 stießen Bauarbeiter im Ortsteil Valle de Gafaria der portugiesischen Hafenstadt Lagos beim Ausheben einer Baugrube zur Errichtung eines unterirdischen Parkhauses zwischen meterdicken Abfallschichten aus dem 15. bis 17. Jahrhundert auf menschliche Knochen. Wissenschaftler um die Archäologin Maria Teresa Ferreira von der Universität Coimbra bargen 158 menschliche Skelette von 107 erwachsenen, 49 Heranwachsenden und zwei Personen unbestimmten Alters, das jüngste Kind war drei Jahre alt. Nähere Untersuchungen ergaben, dass die Verstorbenen teils gefesselt waren, teils spitz zulaufende, künstliche Abschleifungen ihrer Schneide- bzw. Seitenzähne aufwiesen ...« (Därmann, 2020a, S. 9).

An die Stelle der Rede Brechts – oder des Herrn Keuner – vom Rückgrat, eben noch Gebrauch einer verblassenden, aber doch irgendwie schönen Metapher, treten schlagartig Bilder gefesselter, gewaltsam geschädigter, gebrochener Knochen, vergraben in einer Abfallgrube, aus den Augen geschaffte, unter die Erde gebrachte Relikte – sterbliche Überreste, *mortal remains*, wie es in einer merkwürdigen Sprache heißt – der frühesten neuzeitlichen Geschichte des europäischen Sklavenhandels, mit Lagos als erstem zentralem Umschlagplatz. Zumal die Berichte der Sklavinnen und Sklaven selbst aber, der Abolitionistinnen, auch der Sklavenhalter und andere zeitgenössische Zeugnisse werden zu *immortal remains* dieser Gewalt- und Widerstandsgeschichte. Das Buch *Undienlichkeit* gibt den Berichten und Zeugnissen dieser Geschichte und ihren Akteurinnen und Akteuren das Gewicht, das ihnen gebührt. Es handelt besonders von Praktiken eines Widerstands, das in den Augen vieler diesen Namen *nicht* verdient: »Suizide, Kindstötungen, Abtreibungen und Selbstverstümmelungen« (Därmann, 2019, S. 25), aber auch (viele davon in der Organisationsforschung wohlbekannt): »Flucht, Blaumachen, ›Faulheit‹, ›Inkompetenz‹, verlangsame Arbeitsrhythmen, nächtliches Tanzen bis zur Erschöpfung, Zerstörung von Arbeitsgerät und Arbeitstieren, Diebstahl, Sich-Lustigmachen über die Pflanzer, so tun als ob, Maskierung der eigenen Gefühle, Brandstiftung, Vergiftung von Sklavenhaltern und Hexerei« (ebd., S. 26).

Das Ende des Buches handelt wiederum von Unterirdischem, von »den ersten geheimen Aufzeichnungen über das Leben in den ›Sonderkommandos‹ im Vernichtungslager Auschwitz«, die von den Häftlingen selbst stammten, »die sie unter Lebensgefahren ... abfassten, um zu dokumentieren, ›wie und mit welchen Mitteln Millionen eines demütigen Volkes vernichtet wurden.‹« (Därmann, 2020a, S. 304,

die hier den polnisch-jüdischen Historiker Ber Mark zitiert) Der letzte, leise Satz des Buches lautet:

»Chaim Herman, Salman Gradowski, Salman Lewenthal, Leib Langfus und Marcal Nadjari, der sechste Autor ist bisher namentlich nicht bekannt, vergruben die sogenannten ›Auschwitz-Rollen‹ (*Megilot Auschwitz*) in Glasgefäßen für die Nachwelt. Ein Teil von ihnen wurde entdeckt, ein anderer Teil liegt noch in der Erde von Birkenau vergraben« (ebd.).

Von Gruften, Gräbern, die der Auslöschung der Erinnerung, zu Gläsern – ausgegerechnet Gläsern –, die ihrer Bewahrung dienten und die allerdings ebenfalls vergraben werden mussten, heimlich vergraben in zahllosen Akten jüdischen Widerstands: Das ist die Bewegung, die das Buch nimmt.

In einem früheren Beitrag hat Därmann dafür plädiert, »to link Resistance Studies and Violence Studies«, wie es im Abstract (ebd., S. 6) heißt, und zwar, weil in den Mikrophysiken von Gewalt und Widerstand, gerade auch extremer Gewalt, und in deren Zeugnissen und den Selbstzeugnissen der Opfer (die aber eben, noch einmal, nicht nichts-als-Opfer waren) wie nirgends sonst jenes Widerstehen auszumachen ist, dessen Stille und Passivität so extrem ist wie die Gewalt, auf die es antwortet. Die Verhältnisse in Organisationen, die ich unten anführen werde, sind nicht annähernd so extrem, und erst recht erlauben weder Auschwitz noch der jüdische Widerstand in Warschau, sie in eine Skala einzureihen, die aus graduellen Unterscheidungen etwa der Gewaltsamkeit gebildet wäre. *Eines* aber festzuhalten erscheint mir doch möglich, nämlich dass es Formen des Widerstehens gibt, die in Gefahr sind, miss- oder verachtet zu werden.

»Wer oder was verleiht dem Akt des Aufbegehrens gegen eine feindliche Macht und vernichtende Gewalt eine politische Signatur? Wollte man ihn am Erfolg messen, am effektiven Schaden, den er den Gewalthabern zufügt, am Sturz des Gewaltregimes, gegen das er sich richtet, machte man die zahllosen gescheiterten, im Sande ... und beinahe spurenlos verlaufenden Widerstandsakte terrorisierter, anteilsloser, ausgezehrter und erniedrigter Menschen einmal mehr unsichtbar« (Därmann, 2019, S. 19).

Für den sklavischen Widerstand auf den Plantagen ließen sich acht Formen unterscheiden: »Freikauf, Streik, Sabotage, Suizid, Selbstverstümmelung, Flucht ... und Überlaufen ...«, schließlich: Revolten« (Därmann, ebd., S. 147). Für die *Day to Day Resistance* dort entwickelten die Sklavinnen und Sklaven darüber hinaus eine Fülle von Formen, die unter Managern und Organisationsforschern (ja, ganz überwiegend Männer) des 20. Jahrhunderts *Déjà-vu*-Erlebnisse auslösen dürften: sich dumm stellen, Täuschungs-, Tarn- und Zerstörungsmanöver, *slow motion*, das Vortäuschen von Schwangerschaften oder Krankheitssymptomen, parodistisches

Tanzen, Gesang und viele andere (ebd., S. 147ff., gestützt u.a. auf die Arbeit von Raymund A. und Alice H. Bauer, 1942).

Exkurs zur Zeugenschaft¹²

Vergangenes ist uns nur »gegeben«, sofern es Spuren hinterlässt – in Texten, im Gedächtnis, an den Dingen und den Menschen, vor allem aber in der indirekten Form der Zeugenschaft. Indirekt, denn ein Zeugnis ist Spur einer Spur – einer Erinnerungsspur. Für das, was geschehen ist, sind wir auf Auskünfte von Zeuginnen, von Zeugen angewiesen, deren Zeugnis wir mit Zweifel oder mit Vertrauen begegnen können – jedenfalls nicht mit objektiver Gewissheit. Für das Zeugnis gibt es keine Begründung, keine Rechtfertigung, nur die Beteuerung, die Versicherung, die aber nicht wirklich versichert. Wer bezeugt, kann nur schwören, buchstäblich oder im übertragenen Sinne. Als Grund für das Zeugnis kann nur das Erlebnis und die Erinnerung angeführt werden. Das aber muss Behauptung bleiben. Gianluca Solla hat dieses »Stigma der Zeugenschaft« unter anderem am Fall der Shoah erläutert – an dem Fall, dass »die Katastrophe die Auslöschung ihrer Spuren impliziert« (Solla, 2001, S. 99). Imre Kertész' *Der Spurensucher* handelt davon. Das nehme ich zum Anlass, auf die kaum beachtete Rolle der Zeugenschaft auch in nicht-totalitären Organisationen aufmerksam zu machen. Dass die Katastrophe die Auslöschung ihrer Spuren impliziert, kennen wir auch von dort, ob von Bankenskandalen, zweifelhaften Firmenzusammenbrüchen oder Perrows »normalen Katastrophen«. Überall sind wir auf Zeugenschaft angewiesen, auf Bekundungen von Zeugen, die dafür eigens vorgesehen sein mögen – Wirtschaftsprüferinnen, Controller, Revisorinnen, Inspektoren, Compliance Officers, Gutachterinnen – oder auch nicht (wie im Falle von Whistleblowern), und müssen uns auf ihre Zeugnisse – Zertifikate, Gutachten, Expertisen, Protokolle, Auskünfte – verlassen. Vertrauen – oder jedenfalls uns verlassen – müssen wir auch auf das Zeugnis unserer Stellvertreterinnen, Untergebenen, Vorgesetzten, Kolleginnen, Partner, sogar von Verkäufern – man denke nur an Vertrauensgüter. Daher »the great importance of such a virtue as truthfulness in ... economic life« (Arrow, 1975, S. 24). Delegation, Repräsentation, Dezentralisierung, Stellvertretung, jede Form von Arbeitsteilung und Kooperation ist auf Zeugenschaft verwiesen. Tatsächlich findet an ihr jedweider Kontraktualismus eine Grenze, weil die Wahrhaftigkeit der Zeugenschaft vertraglich nicht zu sichern ist. Im Alltag behelfen wir uns oft genug mit Fiktionen der Reliabilität – mit Indizes, Signalen, Zuschreibungen ohne letzte Deckung durch »die Realität«. Die Reputation der Zeugin, des Zeugen erhält Gewicht. Wenn es

12 Dieser Exkurs ist im Wesentlichen entnommen aus Ortmann (2003b, S. 226). Siehe auch Derrida (2000), das Sonderheft von *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* 2019, 67 (6) mit dem Schwerpunkt »Zeugenschaft«, ferner die umfangreiche Holocaust-Literatur zur Zeugenschaft, zum Beispiel: Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft (Hg.) (2008).

aber »wirklich darauf ankommt«, ziehen wir vor, uns auf Personen unseres Vertrauens zu stützen.

Das hat viel mit dem Stigma der Zeugenschaft zu tun. Wir müssen uns indes auf Zeugenschaft überall stützen, auch dort, wo sie nicht durch Vertrauenswürdigkeit verbürgt ist. Wir tun es mit gemischten Gefühlen. Denn das zu bezeugende Geschehen selbst, ephemeres Ereignis, ist ja im nächsten Augenblick schon passé, versunken in der Vergangenheit, und lässt uns doch nicht in Ruhe – »der Augenblick, im Husch da, im Husch vorüber, vorher ein Nichts, nachher ein Nichts, kommt doch noch als Gespenst wieder und stört die Ruhe eines späteren Augenblicks« (Nietzsche, 1988, S. 248).

Dass es Därmann um Formen extremer Gewalt und des Widerstands *dagegen* geht, wirft die Frage auf: Kann die moderne Organisationsforschung davon überhaupt lernen, die doch ganz überwiegend mit vergleichsweise harmlosen Organisationen befasst ist, in denen, wenn man Luhmanns Vermutung (2000, S. 201) glauben darf, »die Drohung mit physischer Gewalt ... eine geringe Rolle spielt«? Dass sie allerdings, *erstens*, auch in diesen Organisationen im Hintergrund, als latente, aber jederzeit wirksame Drohung eine große, lediglich invisibilisierte Rolle spielt, geht darin unter. Max Weber (1973, S. 325-327) erinnert da an »Leute mit Pickelhauben«, die zur Not kommen und das Gewaltmonopol des Staates durchsetzen. Whistleblower, diese unwillkommenen Zeugen, die nicht schweigen, nicht passiv bleiben, die Dinge nicht im Privaten belassen, sondern sich öffentlich zu Wort melden, erleben, was passiert, wenn es ans »Eingemachte« – sei es des Eigentums oder der Staatsräson – geht. *Zweitens* macht Därmann (2020a, S. 142ff.) zu Recht darauf aufmerksam, dass Organisation eine *conditio sine qua non*, Bedingung der Möglichkeit sowohl des Sklaventransports, der Sklavenarbeit und des Sklavenmanagements als auch der Konzentrations- und Vernichtungslager war, unter anderem mit dem Hinweis, dass schon 1803 in London *Practical Rules for the Management and Medical Treatment of Negro Slaves in the Sugar Colonies* erschienen waren und Unterweisungen in der Direktion der »Sklavenherde« und in Sachen Arbeitsteilung – Etablierung eines Gang-Systems, Aufteilung in »Divisionen« – bereitstellten. *Drittens* waren Sklavenwirtschaft, Plantagenökonomie, Zwang und Gewalt maßgeblich am Aufstieg des Kapitalismus und vieler kapitalistischer Firmen beteiligt – Stichwort »Slavery's Capitalism« (Beckert/Rockman, 2016). *Viertens* ist die Geschichte nicht nur der deutschen Unternehmen eine Geschichte der Ausbeutung von Gewaltverhältnissen, sei es unter dem NS-Regime, sei es in Chile, sei es in Brasilien, sei es in Südafrika, sei es in Shenzhen, sei es in Bangladesch bei Rana Plaza und anderswo – man darf sagen: *fast überall, wo sich die Möglichkeit bot und bietet* (hartleibige Rational-Choice-Fixierte müssten sagen: überall, wo es unter Kalkulation des Risikos profitabel erschien und erscheint). *Fünftens* aber, weniger spektakulär, in meinem Zusammenhang jedoch erst recht wichtig: Auch jenseits direkter Gewaltdrohungen sind die Verhältnisse in Arbeitsorganisationen, zumal

Unternehmen, Zwangsverhältnisse insofern, als die Beschäftigten den Zwängen des Arbeitsmarktes unterliegen, auch wenn das durch allfällige Beschwörungen freiwilliger »Mitgliedschaft« und »Akzeptanz« – von Barnard und Simon bis Luhmann, von der neoklassischen bis zur neuen Institutionenökonomik – in Abrede gestellt zu werden pflegt. Formen und Dimensionen stillen Widerstehens, des Sich- undienlich-Machens, sind daher auch dort überall macht- und gewaltinduziert, so sehr es in Organisationen so aussieht, dass – ich ziehe vor zu sagen: als ob – »Hierarchie ... an die Stelle physischer Gewalt« tritt (Luhmann, 1984, S. 539), Hierarchie, *nota bene*, ohne Gewaltenteilung (Ortmann, 2018).

Ich habe die besonders stillen unter ihnen ausgewählt und nach (untereinander verwandten) Denkfiguren von Autoren geordnet, die sie nicht überhört und übersehen haben.

3. Fluchtrouten (Deleuze/Guattari); *minor gestures* (Erin Manning)

»Nicht zufällig«, sagt Därmann (o.J.), »wird Flucht als widerständige Praxis der Selbstbefreiung in der politischen Philosophie bis heute weitgehend ausgespart.«

»Das Wort ›Flucht‹ hat in unseren Breitengraden keinen guten Ruf. Wer flieht, der tritt den Rückzug vor einer übermäßig erscheinenden Realität an, anstatt für die eigene Sache einzustehen. ... Wer flieht, hat sich dissoziiert. Auch wenn er körperlich an Ort und Stelle bleibt, mit seinen Gedanken, Erregungen und Phantasien ist er ganz woanders, nicht mehr ansprechbar. Flucht ist eine Zeitpraxis der Abwesenheit und eine Raumpraxis des Verschwindens ...« (ebd.).

In solchen Kontexten aber gewinnt das Fliehen, das Sich-Entziehen, die Dimension eines Widerstehens. Wieder liegt allerdings die Frage nahe: Ist das nicht so sehr auf Fälle extremer Gewalt und Ohnmacht gemünzt, dass es Bewandtnis für normale Organisationen nicht gewinnen kann? Dem möchte ich mich mithilfe einer Denkfigur nähern, die auch Därmann in Anspruch nimmt und die hier weiterhilft: Gilles Deleuzes »Fluchtrouten«.

Deleuze gibt an einer Stelle ein einfaches Beispiel für das, was er molekulare Bewegungen, mikropolitische¹³ Strömungen inmitten harter Segmentaritäten nennt, »molekular« im Gegensatz zu »molar«. »Molar« bezieht sich für Geographen auf (Berg-)Massive und für Deleuze auf massive soziale Ganzheiten¹⁴, zum Bei-

¹³ Siehe dazu auch Krause/Rölli (2010). Das ist ein durchaus anderer Begriff von Mikropolitik als der von Küpper/Ortmann (1986; 1988) in Anlehnung an Crozier/Friedberg (1979) entwickelte, der ja auf einen zweckrationalen, erfolgsorientierten Einsatz von Machtmitteln zielt.

¹⁴ »The adjective ›molar‹ belongs to a chemical idiolect that Deleuze uses to inform his work on aesthetics and politics. In a strict sense things molar relate to aggregates of matter and not to either their molecular or atomic properties, or their motion. In a geological sense, ›molar‹ is

spiel Bürokratien, während »molekular« mindere (*mineur*), untergründige, mit dem massiven Ganzen indes notwendigerweise rekursiv verschlungene, verwinkelte Bewegungen sind, Unruheherde, die ein Mikro-Gewebe bilden, entlang von »Fluchtlinien«, die als winzige Rinnale beginnen mögen und sich jedenfalls ihrer Zentralisierung und Totalisierung entziehen. Man darf mit Blick auf politische Blöcke wie den Ostblock durchaus an Mauerflüchtlinge, mit Blick auf Staaten wie Syrien, Iran, Libyen und andere an Migrationsbewegungen, mit Blick auf Sklavenschiffe an das *flying back to Africa* aus Sklavensongs und -erzählungen (Därmann, 2020a, S. 155f.) denken, aber Deleuze denkt bei Fluchtlinien beileibe nicht nur an Flucht in einem handfest räumlichen Sinn, im Sinne einer Überschreitung *räumlicher* Grenzen. Das macht dieses einfache kleine Beispiel deutlich: An einer Stelle im Kapitel »Mikropolitik und Segmentarität« der *Tausend Plateaus* erwähnen Deleuze und Guattari (1992, S. 295) Gabriel Tarde, der sagte, man müsse »wissen, welche Bauern in welchen Regionen Südfrankreichs damit angefangen haben, die benachbarten Großgrundbesitzer nicht mehr zu grüßen.« Ein kleines Rinnal. Ihr Punkt dabei ist: »keine Macht der Welt kann diese Strömungen selber steuern.« (ebd., S. 308)

Besonders auf diese Denkfigur Deleuzes hat sich Erin Manning mit ihrem Buch *The Minor Gesture* (2016, S. 1) bezogen, mit dieser Pointe: »... while the grand gesture of a macropolitics most easily sum up to the changes that alter the field, it is the minotarian tendencies that initiate the subtle shifts that created the conditions for this, and any change. ... it is easier to identify major shifts than to catalogue the nuanced rhythms of the minor. As a result, these rhythms are narrated as secondary, or even negligible.« Es ist alles andere als eine naive Feier des Minderen, wenn Manning (ebd., S. 8) schreibt: »The register of the minor gesture is always political: in its punctual reorienting the event, the minor gesture invents new modes of life-living ... creating a pulse, opening the way for new tendencies to emerge ...«, und: »They can become forms of resistance« (ebd., S. 15), siehe Tardes südfranzösische Bauern. Manning ist sich des wichtigen Gesichtspunktes einer, in meiner Terminologie, mutualistischen, rekursiven Konstitution von Mikrobewegungen und Makroverhältnissen wohl bewusst. Diesen Gesichtspunkt hat auch Robin Clair in *Organizing Silence* (1998, z.B. S. 100, 127, 190f.) immer wieder herausgestellt. Benozzo u.a. (2019, S. 138) haben solche kleinen Gesten, wie sie Manning vorschweben, die bei Weitem über körperliche Gesten hinausgehen (siehe aber Manning 2016, S. 189ff.), anhand von Bartleby (siehe unten) erläutert: Bartlebys »I would prefer not to« ist so eine kleine Geste. »Minor gestures are operational since they shift the fields, alter contexts, and time-spaces. They function as relational forces and potentially invisible rhythms with unexpected force, and these rhythms are not gov-

understood to be what pertains to mass, ground, continence or telluric substance ...« (Conley, 2005, S. 175).

erned by the norm or pre-existing structures but are in a state of flux and change continuously» (Benozzo u.a. 2019, S. 139).

Keineswegs sind solche Mikro-Bewegungen – »Ausfaserungen, Einbrüche, Überlappungen, Migrationen« (Deleuze/Guattari, 1992, S. 311) – *per se* positiv konnotiert. »Der Faschismus wird durch seine mikro-politische und molekulare Macht gefährlich« (ebd., S. 293), nicht allein durch die harte Segmentarität von Staats- und Parteiorganisation. »Es gibt kein Machtzentrum, das nicht ein solches Mikro-Gewebe hätte« (ebd., S. 307), und ob die Flucht- und Widerstandsbewegungen dieses Gewebes gesellschaftlich anerkennenswert sind, hängt nicht nur von ihnen selbst, sondern auch von der Dignität der Machtzentren ab, denen sie sich entziehen. Und, zurück zu den südfranzösischen Bauern, »molekulare Fluchtbewegungen wären nichts, wenn sie nicht über molare Organisationen zurückkehren würden ...« (ebd., S. 295) – Rekursivität der molekularen und der molaren Ebene. Mit der Verweigerung des Grüßens kommen die Bauern nicht weit. Dennoch ist es ein Widerstehen, gering, stillschweigend, nur Ausweg, keine Zuflucht, keine Lösung, schon gar nicht Weg oder gar Garant eines politischen Erfolgs. Nicht einmal ist bei Deleuze/Guattari klar, ob die Bewegungen auf Fluchtlinien *als solche*, als Flucht, oder gar als Widerstand, intendiert sind¹⁵, und sie tun gut daran, dies offenzulassen. Vielleicht hatten die Bauern nichts im Sinn als ihren Stolz, Eigen-Sinn à la Alf Lüdtke.

In unserem Zusammenhang nun eines stillen, unscheinbaren, womöglich kaum oder gar nicht wahrnehmbaren Widerstehens ist ein weiterer Punkt wichtig, für den Deleuze/Guattari (wie auch Manning) nicht zuletzt auf Bergson zurückgreifen:

»Die Bewegung hat ein wesentliches Verhältnis zum Unwahrnehmbaren, sie ist von Natur nicht wahrnehmbar. Die Wahrnehmung kann die Bewegung nur als Translation eines beweglichen Körpers oder als Entwicklung einer Form erfassen. Bewegungen, Arten von Werden ... liegen unterhalb und oberhalb der Wahrnehmungsschwelle« (ebd., S. 382).

Das, wird man einwenden (und räumen auch Deleuze/Guattari, ebd., ein), ist auch eine Frage von Wahrnehmungsschwellen. Manche Bewegungen aber sind so schnell, andere so langsam, dass sie eben deshalb unter- oder oberhalb dieser Schwellen liegen. Dies muss man damit zusammendenken, dass die Rinnale oft winzig und Ereignisse, auch Bewegungen auf Fluchtlinien und selbst die Auskünfte von Zeugen, ephemer sind, »im Husch da, im Husch vorüber, vorher

15 Es »scheint eine Gesellschaft«, heißt es in *Unterhandlungen* (Deleuze, 1993, S. 246), »sich weniger durch ihre Widersprüche zu definieren als durch ihre Fluchtlinien, sie flieht von allen Punkten aus«. Europa etwa wird durchkreuzt von Fluchtlinien aus England, aus Osteuropa etc.

ein Nichts, nachher ein Nichts«, sodass es angemessener erscheint, von *Widerstehen* statt von Widerstand zu sprechen. Dann leuchtet ein, dass und warum viele solcher Formen des Widerstehens nicht gesehen, nicht erinnert, nicht gewürdigt werden, jenseits, versteht sich, allfälliger Verleugnungen und Verdrängungen, die hier überall naheliegen, hinzukommen und von dieser Unscheinbarkeit zehren. Was die einschlägige empirische Forschung anbelangt, tun die methodologischen Imperative der Beobachtbarkeit ein Übriges, vom praxeologischen Ehrgeiz der Betriebswirtschaftslehre ganz abgesehen.

Ein ähnliches, aber noch tiefer gehendes Argument hat Deleuze auch in einem Interview mit Toni Negri geltend gemacht, das in *Unterhandlungen* unter dem Titel *Kontrolle und Werden* auf Deutsch erschienen ist. Dort lautet es: »... das Ereignis in seinem Werden entgeht der Geschichte« (Deleuze, 1993, S. 244). Eines ist das Ereignis, ein anderes »seine Verwirklichung in Zuständen« (ebd.; Hervorh. G. O.). Der Prozess erlischt im Resultat. Wir verfehlten das Werden des Widerstehens, wenn wir uns darauf beschränken, es aus der Warte seiner Resultate zu sehen. (Daher sind Reportagen und Berichte von Teilnehmerinnen wie Marianne Herzog und Zeugnisse der Überlebenden von Gewalt so wichtig.)

In Organisationen nun, Behörden, Schulen, Kirchen, Unternehmen, um nur diese zu nennen, sind Bewegungen auf Fluchtrouten an der Tagesordnung. Viele der einleitend aufgezählten Formen des Widerstehens tragen Züge einer Flucht. In Behörden hält man sich an Akten fest, flüchtet in »fehlende Zuständigkeit« oder in das Prinzip: »Es gibt nichts, das sich nicht durch längeres Liegenlassen von selbst erledigt.« Lehrerinnen und Lehrer »flüchten« in ein – oft ernsthaftes – Burn-out und massenhaft in Frühpensionierung. Für Kirchen ist die Flucht in beharrliches Schweigen, für viele ihrer Mitglieder die Exit-Option zu einem existenzbedrohenden Phänomen geworden. Die Jugendlichen bei AEG-Telefunken, von denen Marianne Herzog (1977, S. 17) berichtet hat, mussten, wenn sie 18 wurden, in Akkordarbeit wechseln. »Sie sagen vorher schon: wenn ich 18 bin, hau ich ab.« Ein Ausweg, keine Zuflucht, denn: »Wenn sie wechseln, haben sie in der neuen Fabrik noch mal eine Anlernzeit von 4 Wochen, dann müssen sie Akkord arbeiten. Dem Akkord können sie nur ausweichen, wenn sie erneut kündigen.« Oder dies: Staubsauger montieren bei Elektrolux, im Akkord:

»unser täglicher Versuch zu leben. Ich kann lachende Arbeiterinnen beschreiben. Oder ich sehe, wie ein alter Arbeiter einer Akkordarbeiterin, die aufgehört hat zu arbeiten, den Rücken massiert, Sylvas Geburtstag, den wir den ganzen Tag gefeiert haben, sie wurde 18 Jahre. Wie wir betrügen, lügen und Stückzahlen aufschreiben, die wir gar nicht herstellen, – aber wie gering ist diese Möglichkeit! ... Wie wir uns gegenseitig versorgen, Sonderangebote anschleppen ... Wie die Schularbeiten der Kinder besprochen werden und die Ehekräche ...« (ebd., S. 75).

Im Bemühen, Monotonie und Arbeitslast *auszuhalten* – *to stand it* –, geht ein Widerstand mit Dienstbarkeit einher. Marianne Herzogs Reportagen sind voll von resignativen, verzweifelten oder trotzigen Versuchen, sich über den Tag zu retten. Manchmal ist Widerstehen, Aushalten, Standhalten von Willfährigkeit nicht zu unterscheiden, wie in dieser Rede eines stolzen Arbeiters:

»Sehen Sie, wenn ich alles zusammengesetzt habe, kontrolliere ich meine Zusammensetzung, indem ich auf jeden dieser acht Knöpfe drücke. Jeder Knopf lässt ein bestimmtes Licht aufleuchten, wie man auf dem Plan sieht, und jedesmal, wenn ich auf die acht Knöpfe drücke und alle haben ein positives Ergebnis gezeigt, fühle ich etwas und bin sehr befriedigt. Ich mache meine Nummer an das fertige Teil und tue es in den Korb. Alle diese Teile in dem Korb sind meine, und ich bin stolz auf sie, und wenn ich morgen eines zurückerhalten sollte, würde mich das sehr bedrücken. Sie verstehen, es ist, als ob man kreativ wäre – vielleicht wie wenn man ein Bild malen würde – Sie bekommen die Farbe, arbeiten schwer und tragen sie auf, und wenn alles fertig ist, treten Sie zurück und freuen sich daran, Ihre Arbeit zu betrachten« (Aus: R. zur Lippe 1978, S. 59, der aus einer Studie des Bureau of Labor and Management am College of Business Administration der University of Iowa zitiert).

Und manchmal ist es eine Flucht in das Reich der Spiele und der Phantasie, und auch dabei gibt es Schattierungen aller Art zwischen Widerborstigkeit und Fügsamkeit.¹⁶ Michael Burawoys Produktionsspiele in der Fabrik – besonders das »making out« – sind das Beispiel für eine Form stillschweigenden Widerstehens, das *nolens volens* – implizit, performativ – stillschweigende Zustimmung produziert, *Manufacturing Consent*: »playing a game generates consent with respect to its rules« (Burawoy, 1979, S. 81). Schon das *making out* trägt Züge eines künstlichen *thrills*, erst recht aber jenes »Deutsche Roulette«, bei dem Arbeiter die Hände oder gar den Kopf in eine Presse legen und wetten, wer es am längsten aushält, ein *chicken race* auf dem *shop floor*. Ute Volmerg (1978, S. 117ff.), die solche Spiele analysiert hat, oft unter Rekurs auf Marianne Herzogs Reportagen, berichtet auch (ebd., S. 130) von der Akkordarbeiterin, die ihre Arbeit macht, *als ob* sie eine Goldschmiedin wäre, als mache sie sie nicht im Akkord, sondern konstruiere etwas ganz Besonderes. Flucht in Phantasiewelten, wie auch im Falle des Mädchens, das immer im weißen Minikleid zur Arbeit kam, als ob sie Hochzeit hätte, oder des Arbeiters, der so tut, als ob die Gegenstände in der Arbeitsumwelt Personen wären (ebd., S. 127, 129): »Man kann sich mit einem Quadrat anfreunden ... Kann Mitleid mit ihm haben. Kann ›ne Wette abschließen. Man kann auch ein bißchen Störung spielen und einen Knopf falsch herum drehen.« Selbst Sabotagespiele

16 Zu diesem Absatz s. Ortmann (1988). Manche Formulierungen sind von dort übernommen.

(vgl. besonders Hoffmann, 1981) erfüllen, paradox genug, die Funktion des *manufacturing consent*: Im Widerstand gegen das Detail werden die Spielregeln des Ganzen doch akzeptiert. In der Literatur wurde stets diese Funktion betont. Man kann aber ebenso sehr das Aushalten (der Monotonie), das Standhalten, das Widerstehen darin sehen – wenn man nur darauf achtet. Und man kann darin Bewegungen auf Fluchtrouten im Sinne von Deleuze und Guattari sehen, deren Widersetzlichkeit Aufmerksamkeit und Respekt verdient, auch wenn sie nicht von Erfolg gekrönt werden, und sogar, wenn es in seiner Undienlichkeit dem dient, dem es zu widerstehen trachtet.

4. »Silence as Resistance« und »Das Sprechen der verhallenden Schritte« (de Certeau)

Schweigen, Zum-Schweigen-Bringen, Totschweigen sind auch und vor allem Mittel der Mächtigen¹⁷ und besonders auch ganzer Organisationen als korporativer Akteure. Dafür braucht man nur an das biblische *mulier taceat in ecclesia*, an das Schweigen der katholischen Kirche in Sachen ›Pädophilie‹, das jahrzehntelange Schweigen fast aller noch so renommierten deutschen Unternehmen über die Ausbeutung von Zwangsarbeitern und Arisierung oder auch nur daran zu denken, dass und wie Whistleblower durch Organisationen zum Schweigen gebracht werden. Das resignative, aber auch das widerborstige Schweigen der Machtunterworfenen ist in wichtiger Hinsicht eben dadurch provoziert. Das ist, was Gayatri Spivak (1988, S. 308) mit ihrem »the subaltern cannot speak« im Sinn hat.

»But«, so kommentiert Roi Wagner (2012, S. 101), »this inability to speak depends on the ambient discourse and discursive partners. The issue is not only the lack of an opportunity or linguistic capacity to speak and to be heard (silencing), but the discursive mechanism that render ... (the subaltern's, G. O.) oppositional statements senseless, useless and unworthy of replication (possibly even for ... herself). The subaltern cannot speak wherever her speech is mediated through interpretation and replication mechanisms that foreclose her exercise of power through speech«.

¹⁷ Anekdotische Evidenz: Das Schweigen mit verschränkten Armen jener 50 – ausschließlich männlichen – Abteilungsleiter eines deutschen Konzerns, die einem Vortrag des Verfassers lauschten, der für mehr Teilhabe der ihnen Unterstellten eintrat und Kritik an tradierten Formen der Hierarchie äußerte. Dieses Schweigen setzte sich angesichts der um innovative Formen bemühten Projekte der Technikentwicklung fort, die Forschungsgegenstand waren – in Gestalt stillschweigender Zurückhaltung. Auch das ist Widerstand.

Es gibt aber ein Schweigen unterhalb dessen, ohne jedwedes auch nur auf Verstehen abstellendes Sprechen, ohne »politische« Absicht, ohne intendierten performativen Effekt¹⁸, einfach als Standhalten, das doch als ein Widerstehen gelten muss, und es gibt beredtes Schweigen und gar »silences ... as techniques for micro political resistance« (Wagner, 2012, S. 100).¹⁹

Was nun jene »silence as *subaltern* resistance« angeht, die allein Wagners Thema ist, so lässt sie sich leicht auch in Organisationen ausmachen. Kritiker solcher Entscheidungen, Strategien und Projekte, die bekanntermaßen die Unterstützung »von oben« – oder der mächtigen Koalition im Unternehmen – haben, pflegen aus Vorsicht zu schweigen, und das hat Bremswirkungen, zumal die Organisation dann nicht davon profitieren kann, dass sie ihre Stimme so erheben, wie Hirschmann sich das vorgestellt hat, nämlich zum Wohle der Organisation. Ob sie damit intendieren, was Widerstand genannt zu werden pflegt, gar Widerstand gegen das Projekt oder sogar die Organisation, ist eine zweite Frage. Um dies in einen allgemeineren Kontext einzurücken: Stephen A. Marglin hat vor langer Zeit argumentiert, nicht technologische Effizienz²⁰, sondern die Möglichkeit zur Ausübung von Macht, Kontrolle und Disziplin sei »das entscheidende Argument für eine bestimmte Organisation der Produktion« (Marglin, 1977, S. 194) gewesen. Das ist kaum je akzeptiert worden. Wenn man diese These aber von ihrer Monokausalität befreit und *nicht* sagt: *das entscheidende, sehr wohl aber ein* gewichtiges Argument, dann ist sie kaum zu bestreiten angesichts der notorischen Sorge der Unternehmer des 19., 20. und auch 21. Jahrhunderts – und der meisten Ökonomen – betreffend das *shirking* und die Neigung der Arbeitenden zu illegaler Materialentnahme. Das sind ja Fälle von de Certeaus *faire de la perruque*, widersetzliche Praktiken, die auskommen, ohne die Stimme zu erheben. Hirschman hat sich mit gutem Grund

18 Ohnehin kann es beim Widerstehen um Intentionen nicht allein im Sinne bloß subjektiver Absichten gehen, sondern (auch) um institutionell – auch: organisatorisch – gesicherte Bedeutungsgehalte.

19 Wagner (2012, S. 117) nennt weitere Aspekte oder Dimensionen des Schweigens neben »silence ... as communicating some meaning«, indem er Patterson (2000, S. 681) mit diesem Statement zitiert: »Silence is all one has, or all one is allowed; silence is fear and talk is trouble; silence is shame and talk undeserved; silence is resistance and talk is cheap; silence is golden and talk irrelevant; silence is privacy and talk is someone's else cover; silence is listening and allows talk to be heard.« Das alles verweist ferner auf das damit implizierte Problem der Konstitution oder Unterminderung der Identität der Handelnden (siehe unten).

20 Auch nicht Effizienz im üblichen wirtschaftswissenschaftlichen Sinn, wie Marglin (1977, S. 179) herausgearbeitet hat: »Denn die Disziplinierung der Arbeiter brachte einen größeren Ertrag (*output*), weil die in die Produktion eingebrachte Arbeitsmenge (*input*) zugenommen hatte; keineswegs wuchs der Ertrag bei gleichbleibender Arbeitsproduktivität.« Außerdem wuchs die Wirtschaftlichkeit auch ohne Produktivitätsverbesserung, auch das hat Marglin (ebd., S. 157) gezeigt, weil Arbeitsteilung erlaubt, die Produktion in einfache *und daher niedrig entlohnte Teilarbeiten* zu zerlegen (Babbage-Prinzip).

für *voice* interessiert, aber das war eine Stimme, die, von Loyalität getragen, Widerspruch *im Dienste* der Organisation erhab. Widerspruch *gegen* die Organisation verlor sich bei ihm in stillschweigender Abwanderung, blieb sprachlos. Mich interessieren hier stillschweigende Formen *innerhalb* der Organisationen, erstens, weil es sie gibt und sie schon für sich genommen (Be-)Achtung verdienen, zweitens aber, weil in ihnen ein ungehörtes Ungenügen an der Form der Organisation zum Ausdruck kommt, das die Organisationsforschung ignoriert, wenn sie es ihrerseits nicht hört. Wenn sie *das Schweigen nicht hört* (wie *Kafkas Odysseus* vor den Sirenen).

»Das Sprechen der verhallenden Schritte« nun ist die Certeaus Metapher für eigenwillige Umgangsweisen mit dem Raum, dem Raum etwa der Stadt, und nun auch: der Organisation, und also für jenes Schweigen, das – hier und in vielen anderen Fällen aus meiner Liste – herrscht, wenn man nichts als Taten sprechen lässt, mit Taten als performativen, womöglich aber nicht einmal expressiven Sprechakten: »Das Verhalten des Passanten, der sich durch eine Reihe von *Drehungen* und *Wendungen* seinen Weg bahnt, kann mit den ›Redewendungen‹ oder ›Stilfiguren‹ verglichen werden. Es gibt eine Rhetorik des Gehens« (de Certeau, 1988, S. 192; Hervorh. G. O.). Die Schritte, die wir durch eine Stadt tun, Abkürzungen nehmend, uns treiben lassend, Gebäude, Parks und leerstehende Flächen auf unvorhergesehene Weise nutzend, verhallen, hinterlassen aber Spuren. Es ist ein Fall »stiller Produktion«, von der oben schon die Rede war, nämlich der Produktion von Gebrauchsweisen, hier: des Gebrauchs der Stadt und in meinem Falle der Organisation, ihrer Ressourcen und ihrer Regeln. Die so etwas tun, sind »verkannte Produzenten, Dichter ihrer eigenen Angelegenheiten, und stillschweigende Erfinder eigener Wege durch den Dschungel der funktionalistischen Rationalität« (ebd., S. 21). Sie bilden »Bahnens«, die manchmal »die Gestalt von ›Irrlinien‹ haben« (ebd.), und »die ›Bahn‹ evoziert eine Bewegung« (ebd., S. 22), die durchaus an Deleuze/Guattaris Fluchlinien und -bewegungen denken lassen. Dass sie sich zu verschwiegener Subversion eignen, hatte de Certeau gleich zu Anfang seines Buches am Beispiel der indianischen Völker klargemacht, die auf diesen Wegen »den ›Erfolg‹ der spanischen Kolonisatoren ... unterlaufen« (ebd., S. 13) hatten:

»unterwürfig und sogar bereitwillig *machten* diese Indianer aus den rituellen Handlungen, Vorstellungen oder Gesetzen, die ihnen aufgezwungen worden waren, oft etwas ganz anderes als der Eroberer bei ihnen erreicht zu haben glaubte; sie unterwanderten sie nicht, indem sie sie ablehnten oder veränderten, sondern durch die Art und Weise, wie sie sie zu Zwecken und mit Bezugspunkten gebrauchten, die dem System, dem sie nicht entfliehen konnten, fremd waren« (ebd., S. 14; dazu auch de Certeaus *The Politics of Silence*, 1995).

De Certeau hat das nicht organisationstheoretisch ausbuchstabiert, die Möglichkeit dazu aber durchaus gesehen: »In verschiedenen Formen verbreiten sich ähnliche Praktiken ebenso in den staatlichen Verwaltungen wie in den Fabriken. ... und

sie werden ebenso wie früher verdächtigt, unterdrückt oder stillschweigend geduldet« (ebd., S. 72). Ein Beispiel, wenn auch für ein nicht sehr subversives Unterlaufen, habe ich oben mit dem Fall der trutzburgartigen Läger um die Arbeitsplätze und Maschinengruppen schon gegeben (Fußnote 4). Hier begnüge ich mich mit einem noch unscheinbareren Fall, dieses Mal eine Antwort auf die seit F. W. Taylor zunehmende Unterwerfung der Körper, der Zeit und des Raumes unter Gebote der Ökonomie. Da geht es um Gebärden (ebd., S. 196), um Bewegungen des Körpers im Raum, darum, was jemanden in Bewegung versetzt und wie sie oder er sich bewegt, um die Drehungen und Wendungen des *How to go on*. Ich zitiere dazu noch einmal Marianne Herzog, die einmal mehr von Frau Heinrich berichtet, AEG-Telefunken, Röhrenfertigung. Wieder wird man einwenden: Wo bleibt da das Subversive? Und wieder lautet die Antwort: Es ist eben ein stummes Aushalten, es hilft der Organisation, die Vorarbeiter können sich freuen, und doch, und doch ist es ein Widerstehen (das nicht subversiv wirkt, im Gegenteil; das seine subversive Wirkung gar nicht intendiert, aber doch noch, nachträglich, erhalten kann, wenn Frau Heinrichs Armbewegungen *gesehen* werden und dann doch »sprechen«, und wenn Marianne Herzog ein so bewegendes Buch darüber schreibt).

»Ein Arbeitsvorgang von ihr dauert 9 Sekunden: einen Fuß nehmen, eine Strebe mit der Pinzette greifen, die Strebe an den Fuß schweißen. Den gleichen Vorgang mit der zweiten Strebe und anschließend den fertigen Fuß in den Kasten legen. Um das auszuhalten, hat Frau Heinrich sich im Laufe der Akkordjahre ihre Bewegungen innerhalb der Möglichkeiten des Akkords ausgedehnt. Sie hat ein paar Bewegungen dazu erfunden und schafft trotzdem den Akkord. Mit den Händen nimmt sie nicht nur das Material auf und schweißt es unter der Elektrode zusammen, sondern wenn man ihr zukuckt, sieht das so aus: Frau Heinrich breitet die Arme aus wie im Flug, dann zieht sie sie wieder ein, und nimmt dabei, als käme sie rein zufällig daran vorbei, das zu schweißende Material in beide Hände und wippt, während sie es aufnimmt, mit dem Körper nach und tritt mit dem Fuß dreimal bis viermal auf das Fußpedal und schweißt erst dann das Teil an. ...

Diese Bewegungen hat Frau Heinrich gegen den unmenschlichen Akkord entwickelt. Alle 9 Sekunden ein Teil. Am Tag schweißt Frau Heinrich 3140 Füße für Röhren« (Herzog, 1976, 109; dazu die Analyse von Volmerg, 1978, S. 11ff.).

Das sind »Schritte, die verhallen«, buchstäblich räumliche Bewegungen.

Nun kann man ›Raum‹, ganz im Sinne de Certeaus, auch metaphorisch verstehen, als sozialen und als Interpretations- und Spielraum in Organisationen. Dann eröffnen sich all die stillen Wege der Abweichungen, Abirrungen, Widersetzlichkeiten, Vorbehalte und inneren Reserven, die hier überall Thema sind. Manchmal, wenn der Stopper kommt, ertönt (und verhallt) statt einer Stimme nur jenes langsame, wegen des Stoppers eigens gebremste

Bong bong bong bong,

der Nietmaschine, wo es im Akkord so geht: bong.bong.bong.bong (Herzog, 1976, S. 84).

5. Alf Lüdtkes Eigen-Sinn

Seltsame Koinzidenz: Wie schon Deleuze das kleine Rinnsal aus Mikro-Bewegungen auf Fluchtrouten, so erläutert Alf Lüdtke (2015, S. 10ff.; siehe auch Lüdtke in diesem Band), was er mit – vielfach stumm – Eigen-Sinn meint, am Beispiel der Sturheit und Hartnäckigkeit von Bauern, die ihren harten Nacken den Obrigkeitkeiten entgegenrecken, ungebärdig und vielleicht, aber nicht unbedingt, widerspenstig, vor allem dem Impuls folgend, »man selbst zu sein oder bleiben zu wollen« (ebd., S. 14). »Eigensinn« bezog sich vor allem auf Körperhaltungen; in den Blick kamen Gebärden und Gesten, die nicht selten mit ›Maulfaulheit‹ zusammengingen« (Lüdtke, 2015, S. 346). Verschränkte Arme, eine gerunzelte Stirn, spöttisches Grinsen, gesenkte Köpfe, heruntergezogene Mundwinkel, abschätziges Abwinken, abwehrend gehobene Hände, abgewandte Blicke – all das kommt ohne Worte aus.

Es ist ein Verhalten zwischen – und gemischt aus – Hinnehmen und Verweigerung, Konformität und Widerstand, »das die ›Herrschenden‹ keineswegs direkt herausfordert und Ungleichheiten nicht frontal attackiert, sie vielmehr für Augenblicke auf Abstand rückt« (ebd., S. 19). Widerstand spielt darin eine Rolle, aber mit fließenden Grenzen zu einem nur mäßig obstinaten Sich-Entziehen und Bei-sich-selbst-Bleiben. Mit Blick auf Fabriken und das Fabriksystem nennt Lüdtke viele Formen von Unbotmäßigkeiten, die in der Organisationsforschung, siehe oben, wohlbekannt sind – zum Beispiel stumme Übertretungen, illegale Pausen, Sabotage, Nickerchen, (lautlose) Rückzüge, Plaudern, »Quatschen«, Herumgehen, Neckereien, Klatsch, Abtauchen, Tagträumen, Werkzeugdiebstahl, riskante Spiele (ebd., 340), *quota restriction* (ebd., S. 343, 345f.). Sich undienlich zu machen muss dabei nicht die Absicht, kann aber ein Effekt sein.

Es sind also nicht so sehr jene *Formen* eigensinnigen Verhaltens, die für die Organisationsforschung neu sind, wohl aber *erstens* der *Sinn*, den Lüdtke ihnen abliest und zuerkennt, eben *Eigensinn*, Sinn für das Bei-sich-selbst-Bleiben(-Wollen), mit Goffman ließe sich, dazu gleich, sagen: Sinn für die Wahrung von Reservaten des Selbst. *Zweitens* kommen in jeder dieser Formen eine Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit, eine Mischung und Verflechtung von unterschiedlichen, teils gegensätzlichen Sinngebungen zur Geltung, die in der organisationstheoretischen Literatur üblicherweise gesondert behandelt, je distinkten Funktionen und Dysfunktionen zugeordnet werden (wenn auch nicht mehr überall; siehe den auch

darin problembewussten Überblick von Marty u.a. 2017²¹): *resistance* oder Systemkonformität, Eigennutz- oder Gemeinwohlorientierung, Solidarität oder strategisches Interesse, Politik oder Privatsphäre, lauthals widersprechen oder wortlos gehorchen. Stattdessen fasst Lüdtke Folgendes ins Auge: widerstrebendes, mal aufsässiges, manchmal subversives Gehorchen, Mischungen von Disziplin und Eigensinn, Sturheit inmitten von Fügsamkeit, »Hinnehmen, Mitmachen und Mittun« vereint mit »Widerborstigkeiten und Widerständigkeiten« (Lüdtke, 2015, S. 20), auf die sich kein Vers machen lässt, wenn man die gegenstrebigsten Fügungen in ein Entweder-oder presst. Es ließe sich *drittens* ergänzen: Stolz und Scham (dazu gleich mehr): Arbeiterstolz, professioneller Stolz, und eine Art prometheischer Scham im Sinne von Günther Anders (1965, S. VII) vor der beschämenden technischen Perfektion unserer Produkte und, wie zu ergänzen ist, dem glänzenden Erscheinungsbild, das Organisationen von sich und ihrer machtvollen Funktionalität vermitteln (Ortmann, 2009, S. 10). Weit darüber hinaus geht, »daß die Konzentrationslager der Nazis in uns ›die Scham, ein Mensch zu sein‹, hervorgebracht haben« (Deleuze, 1993, S. 247, der sich damit auf Primo Levi bezieht). Organisationen mit ihren Zumutungen zehren auch jenseits dieses Extrems von der erstaunlichen, befreimlichen Fähigkeit der Menschen, all das wie selbstverständlich unter einen Hut zu bringen. Negt und Kluge (1981, S. 109) nennen dies in *Geschichte und Eigensinn* »Balance-Ökonomie der Arbeitsvermögen« und meinen damit Vermögen, die »im Arbeitsresultat nie und im Arbeitsprozeß selten sichtbare Ströme« bilden.²² Dienstbarkeit und Undienlichkeit, das sieht man *viertens* mit Alf Lüdtke und Iris Därmann, sind bei alledem manchmal klar geschieden, manchmal aber auch innig miteinander verschrankt.

21 Die sich übrigens, wie Lüdtke (2015, S. 348f., Fußnote 113), auf die wichtige Arbeit von Scott (1990) beziehen. Instruktiv auch die Studie von Ybema/Horvers (2017) mit einem weiteren Überblick über jüngere Literatur zu Mischungen von Widerstand und Compliance, auch zu subtilen, hintersinnigen und kaum wahrnehmbaren Formen des Widerstands, und mit der eigenen Unterscheidung von »frontstage resistance«, einhergehend mit »backstage compliance« und vice versa (Dank an Davis Seidl für den Hinweis auf diese Arbeit). Die abschätzigen Verdikte in der Literatur zu vielen dieser Formen lauten etwa: »kein echter Widerstand«, »pseudo-opposition«, »ersatz resistance«, »decaffeinated«, »empty posturing«, »threatens and hurts nobody«, »changes little«, »imaginary manifestation of power«, »joyful, yet riskavers and safe«, »resistance without a cost« und »ultimately inconsequential – with no impact on the constellation of power relations« (ebd., S. 1234, 1236).

22 Balance-Ökonomie »äußert sich z.B. in der Umwegproduktion der Kultur, in der Phantasietätigkeit, Arbeit des Protests, der Deutungsarbeit, der Trauerarbeit, in einer Fülle von Selbst- und Fremdtröstungen; sie ist praktisch als Annex Bestandteil eines jeden Arbeitsprozesses und zugleich Praxis einer kompensatorischen Gegenproduktion.« (Ebd.)

6. Noch einmal Goffman: Reserve des Selbst

Mit Blick auf soziale Beziehungen zwischen zwei Seiten fragt Goffman (1982, S. 260): »Wenn wir davon ausgehen, daß die eine Seite verschiedene Territorien oder Reserve beansprucht, wie weit ist es dann der anderen erlaubt, nach Belieben in diese Bereiche des Selbst einzudringen?« Nun ist man geneigt zu antworten, in Organisationen gibt es dafür formelle und informelle Regeln, die Anrechte oder Ansprüche der einen und auch der anderen Seite darauf (mehr oder minder genau) definieren – der einen, in ein Territorium einzudringen, der anderen, dies abzuwehren und Reserve des Selbst zu verteidigen. Darauf gründen Erwartungen und Verpflichtungen, Lizenzen und Verbote – »bis hierhin darfst du«, aber »bis hierhin und nicht weiter«. Solche Verhaltensregeln sind »von fundamentaler Bedeutung für die Definition des Selbst« (ebd., S. 444), und zwar auf eine sehr verwickelte, mit Goffman (ebd.): rekursive Weise: »Das Individuum umreißt ein Selbst, kommentiert dieses sein Tun und kommentiert sein Kommentieren, während die anderen den ganzen Vorgang bei ihrer Beurteilung seiner Person berücksichtigen, was es selbst dann wiederum berücksichtigen kann bei der Revision seiner Ansichten über sich selbst« (ebd., S. 444f.). Zugesprochene Annahmen über das Individuum und dessen Selbstwahrnehmungen stehen in einem Verhältnis rekursiver Konstitution. Das muss keineswegs in – gar schiere – Konformität münden. Wohl aber geht es immer auch um »Gefühle wie Stolz und Scham« (Goffman, 1982, S. 442).

Zustimmen, sich passiv verhalten oder gar unterwerfen *versus* ablehnen und zurückweisen, das ist immerhin schon ein Spektrum, in dem Widerstehen seinen Platz haben kann (allerdings, auch, wie gesehen, inmitten von Zustimmung und Passivität, ja, sogar inmitten einer Unterwürfigkeit à la Schwejk, Keuner und Egge.)

Sowohl dem *impertinenten* Eindringen in Reserve des Selbst als auch einem *berechtigten* Verlangen danach – berechtigt via organisationale Regeln – können Stolz und Scham entgegenstehen. Die Stolze und der Beschämte hatten vielleicht gewarnt. »Durch kleine Akte der Rücksichtnahme und der Höflichkeit, durch kleine verhältnismäßige Warnsignale gibt das Individuum Annahmen über sich selbst kund« (ebd., S. 445). Es hat das eigene Territorium markiert (dazu ebd., S. 71ff.). Umso mehr mögen Verletzungen der Reserve des Selbst, Fälle »des Eindringens, des Einfalls, des Eingriffs, der Anmaßung, des Übergriffs, der Beschmutzung, der Kontamination« (ebd., S. 74), nicht nur Scham erregen, sondern stolze Widerspenstigkeit, Insistenz auf Achtung und auf Respekt gegenüber der Selbstachtung.

Thomas Scheff, auf den sich Goffman gelegentlich (z.B. 1982, S. 255, Fußnote 1) bezieht, hat überzeugend argumentiert, dass die in der Interaktion statthabende soziale Überwachung Gefühle des Stolzes oder der Scham evoziere und dass jedwedes Interagieren und Kooperieren einen nicht nur kognitiven Konsens, sondern

auch eine wie auch immer variable Art von emotionalem »attunement« erfordert, also Resonanz und Einklang. Scheff (1994, S. 95) postuliert daher ein »*deference-emotion system* in which conformity to exterior norms is rewarded by deference and the feeling of pride, and nonconformity is punished by lack of deference and feelings of shame« (Hervorh. G. O.). *Deference*, ein von Goffman entlehrter Begriff, meint dabei jene Art von Achtung oder gar Ehrerbietung, welche die Handelnden einander in der und durch die Interaktion erweisen (oder auch verweigern). Goffman (deutsch 1986, S. 40f.) spricht auch von gegenseitiger Bestätigung (»*reciprocal ratification*«) des Anderen als legitimer Teilnehmer. Erst wenn man dem Aufmerksamkeit widme, würde die Funktion der Emotionen als soziales Band voll sichtbar, wie Scheff an den Fällen von Konformität und von Herrschaft erläutert, deren Erklärung ohne Rekurs auf Schamgefühle und emotionale Selbsttäuschung nicht komplett wäre. Man sieht nun aber auch, dass diese Emotionen die Wahrung von Reservaten des Selbst betreffen können, also ein wie auch immer passives Standhalten und Widerstehen, indiziert vielleicht durch Schweigen, durch abweisende Mimik, durch Zornesröte, durch Schmallippigkeit, räumlichen Rückzug in die eigene »Box« – Verweigerung von Resonanz und Einklang.

Goffman hat den Territorien des Selbst zunächst einen sehr räumlich-körperlichen Sinn gegeben. Plätze, Bänke, Tische, Nischen, Kleidung, Taschen, Boxen und die eigene Haut als Körperhülle sind Beispiele. Er hat es aber doch für sinnvoll erklärt, »den Begriff der Territorialität so weit zu fassen, daß darunter auch Ansprüche fallen, die wie Territorien funktionieren, sich aber nicht auf räumlich Ausgedehntes beziehen« (ebd., S. 55), zum Beispiel Besitzterritorien, Informations- und Gesprächsreservate. Auch »leibliche Selbstzugehörigkeit« (Därmann, 2019, S. 34) geht über bloß Leibliches weit hinaus. Das möchte ich mit Blick auf Organisationen auf alle Arten organisationaler Zumutungen ausdehnen, die an Organisationsmitglieder adressiert werden. Schon die Sekretärin, der zugemutet wird, Kaffee zu kochen, wird in ihrem Selbst tangiert und vielleicht verletzt. Wie sehr dann aber erst Callcenter-Mitarbeiterinnen, denen zugemutet wird, den ratsuchenden Kunden neue Produkte und Dienstleistungen anzudrehen? Bunker, die, wie einst bei Wells Fargo, Kunden neue Konten nach der Devise »Eight is great« aufschwatzten sollten oder mussten, möglichst acht Konten pro Kunde? Marianne Herzogs Akkordarbeiterinnen, denen immer höhere Stückzahlen abverlangt werden?

Ute Volmerg ist schon früh, in ihrer Untersuchung zu *Identität und Arbeitserfahrung* (1978, S. 117ff.), der Frage nachgegangen, mit welchen Widerstands- und Abwehrformen Beschäftigte auf die Bedrohungen und Versehrungen ihrer sozialen, persönlichen und Ich-Identität im Sinne Goffmans (1967, S. 74, 132f.) antworten: mit (1) Strukturierung von Zeit und Raum, (2) verbaler und averbaler Kommunikation, (3) Identifikation, (4) Personalisierung, (5) progressiver und regressiver Phantasie, (6) Aggression und (7) Mobilisierung von Angstlust. Viele der oben angeführten Beispiele, changierend zwischen Dienstbarkeit und Undienlichkeit, sind

ihrer Arbeit entnommen. Nun erscheinen sie unter dem Gesichtspunkt der Wahrung von Reservaten des Selbst und der Identität. Odysseus, Brechts Figuren, Herr Keuner, Herr Egge, Galilei, Shen Te, auch Schwejk und Till Eulenspiegel haben damit gespielt oder sich darin verstrickt, ihre Identität (nicht aufzugeben, aber) zu suspendieren und zu verleugnen, um sie zu wahren. Das mag zu Anfang dieses Beitrags noch reichlich *tricky* erschienen sein. Jetzt stellt sich wohl eher die Frage, ob nicht wir alle Dilettanten oder Meisterinnen in dieser Kunst sind, immer wieder einmal ein Herr Keuner, eine Frau Keune.

7. »Ich weiß, aber dennoch ...«

Es gibt so vieles, in Organisationen und außerhalb, dem wir widerstehen oder zumindest widersprechen sollten oder müssten und uns doch fügen. Eine Formel, unter der wir uns da heraushalten und mitmachen, lautet: »Ich weiß, aber dennoch ...«. Dieses Dennoch ist das Gegenteil von Widerstand. Ich weiß, ich sollte nicht, aber ich mache dennoch mit. Dennoch zeigt das Dennoch einen Widerspruch an, den wir allerdings stillstellen und lieber in innere Zonen des Schweigens²³ verweisen. Dort rumort er allerdings vielleicht weiter, *last resort* eines Widerstehens (namens ›Gewissen‹). Ich weiß, Amazon ..., aber ich bestelle dort trotzdem viele Bücher. Ich weiß, Fußball ist von Geld strukturell korrumpt, aber ich trage mein Geld dennoch ins Stadion. Ich weiß, »möglichst wenig Fleisch essen!«, aber dennoch ... Ich weiß, »bei uns« (in der Firma) geschieht Übles (*management by terror*, Vetternwirtschaft, Manipulation mit *defeat devices*, Korruption, Diskriminierung, Steuerhinterziehung, Umweltzerstörung *e tutti quanti*), aber dennoch ...

Das möchte ich nicht etwa rechtfertigen, wohl aber einen Gesichtspunkt hinzufügen, den ich unter die Überschrift »Erzwungene Wahl« stelle (dazu s. Žižek, 1993, S. 63ff.). In *No Country for Old Men* der Gebrüder Coen fordert der Killer, Anton Chigurh (Javier Bardem), seine Opfer, zuletzt auch Carla Jean Moss, die Frau des Helden, dazu auf, über Leben oder Tod »selbst zu entscheiden« – per Münzwurf. Das würde – und sollte – einen Anschein erzeugen, von dem sich die Frau nicht würde freimachen können, einen illusorischen Eindruck, sie hätte eine faire Chance gehabt – und wäre, wenn sie beim Münzwurf verlöre, an ihrem Tod irgendwie selbst schuld: »Schuld wider besseres Wissen.« So erst recht im Falle der Mutter aus William Styrons Roman *Sophies Wahl*, die von einem KZ-Arzt vor die Wahl gestellt

23 In William Garners Spionageroman *Zonen des Schweigens* heißt es vom Geheimdienst – aber das lässt sich verallgemeinern –, »daß wir in unserer Branche alle einen kleinen privaten Ort brauchen, eine kleine Zone des Schweigens, wo wir uns selber unsere Sünden beichten können ...«

wird, welches ihrer beiden Kinder getötet werden soll – sonst würden beide getötet. Es resultiert Schuld nach dem Muster »Ich weiß zwar (dass ich nicht schuldig bin), aber dennoch ...«.

Wenn wir nun ernst nehmen, dass es bei den Entscheidungen, in Organisationen einzutreten und mitzumachen, für viele darum geht, »to earn a living«, um Existenzsicherung, dann zeigt die Wahl, vor welche die Leute gestellt sind, die allerdings umgekehrte Konstellation jener unmöglichen »Wahl«: Es ist auch dieses Mal ein erzwungenes »Spiel«. Es lautet zugespitzt: *entweder* Komplizenschaft *oder* Existenzbedrohung. Bedroht ist meist selbstverständlich nicht das nackte Leben wie bei Spielen »auf Leben und Tod«, von dem perversen Spiel des SS-Arztes in *Sophies Wahl* ganz zu schweigen. Aber wer seinen Lebensunterhalt verdienen will, ... Auch dieser wenn auch bei Weitem weniger extremen Alternative entwinden sich viele durch ein »Ich weiß, aber dennoch ...«, dieses Mal allerdings *nicht* ausgehend von einem »Ich weiß, dass ich *nicht* schuldig bin«, sondern von einem »Ich weiß, dass ich *schuldig* (Komplize) bin«, gefolgt nicht von einem Schuldgefühl-wider-besseres-Wissen, sondern von einem Tun-wider-besseres-Wissen. »Ich weiß, es ist nicht sauber, ich sollte nicht mitmachen, aber dennoch ...«.²⁴ Das ist nicht glatt inkonsequent oder unmoralisch, weil und insofern das Ganze im Rahmen eines (ziemlich) erzwungenen Spiels und einer (ziemlich) unmöglichen Wahl statthat – nicht leicht, hier einfach für ein Sollen zu plädieren. Das taucht die Praktiken der Undienlichkeit, der Vermischung von Dienstbarkeit und Undienlichkeit, des Lüdtke'schen Eigen-Sinns, des Schweigens, der trickreichen Kombination von Gehorsam und Unbotmäßigkeit und des Lavierens à la Keuner und Egge in ein neues Licht. Es sind Praktiken, sich der unmöglichen Wahl zu entziehen, ihr zu widerstehen, so gut es eben geht.

Carla Jean Moss übrigens, in *No Country for Old Men*, hat es abgelehnt, die Münze zu werfen – und hat wohl mit dem Leben bezahlt. Sophie hingegen, nachdem sie sich zu widersetzen versucht und viele Male erwidert hatte »Ich kann nicht wählen« und »Zwingen Sie mich nicht zu wählen«, rief schließlich: »Nehmt meine kleine Tochter!« Sie hat sich später das Leben selbst genommen.

8. »I would prefer not to« (Melville)

Und nun: Hermann Melvilles Bartleby, noch ein Mann ohne Eigenschaften, ein noch stillerer Keuner/Keiner, mit seinem berühmten »I would prefer not to«. Er

²⁴ Auch dieses inverse »Ich weiß, aber dennoch ...« erörtert Žížek kurz (1993, S. 13), allerdings als Fall von Zynismus, zynischer Distanz. Es sollte klar sein, dass sich das unter den oben genannten Bedingungen eines Zwangs ganz anders verhält oder jedenfalls verhalten kann.

schweigt jedes Mal, wenn er das gesagt hat. Er, der Schreiber, verweigert das Antworten über diese Nicht-Antwort hinaus. Er schreibt. Er ist Kopist. Er tut und zeigt nichts, was als Widerstand im Sinne einer auf Wirkung bedachten politischen Aktion und Kommunikation oder als Subversion gelten könnte. Aber er widersetzt sich dem Ansinnen seines Chefs, der eine Anwaltskanzlei an der Wall Street führt, Geschriebenes zu kollationieren (die Kopien nachzuprüfen, Korrektur zu lesen), später sogar das Schreiben, dann, über sich Auskunft zu geben. Er erklärt sich nicht. Er weigert sich zu gehen, als ihm gekündigt wird: »Sie müssen die Kanzlei verlassen. ... Sie müssen gehen.« – »Er blieb stumm.« Er weigert sich, Geld als eine Art Abfindung anzunehmen:

»Leben Sie wohl, Bartleby, leben Sie wohl!« Er blieb, wie die letzte Säule eines zerstörten Tempels, stumm und einsam in der Mitte des sonst verlaßnen Raumes stehen.«

Schließlich, im Gefängnis gelandet, weigert er sich sogar zu essen – »ich bin an Mittagessen nicht gewöhnt.«

Ist das nun Widerstand? Boykott? Der Anwalt nennt es, wohlwollend, »passiven Widerstand«, wenn auch »harmlos in seiner Passivität«. Das nimmt Slavoj Žižek (2006, S. 433) zum Anlass für eine Kritik aktiven Widerstands, und Bartleby gerät ihm dabei fast zum Helden der Negationsvermeidung, der aus der Schwierigkeit, Nein zu sagen, eine Tugend macht:

»Mit der Weigerung gegenüber seinem Herrn verneint Bartleby nicht das Prädikat, er bejaht vielmehr ein Nicht-Prädikat, indem er nicht sagt, daß er *etwas nicht tun will*, sondern daß er *vorzieht (wünscht), etwas nicht zu tun*. Auf diesem Weg gelangen wir von der Politik des ›Widerstands‹ oder des ›Protests‹, die sich parasitär auf das aufpfpopt, was sie negiert, zu einer Politik, die einen neuen Raum aufschließt, der außerhalb der hegemonialen Position *und* deren Negation liegt.«

Es bedürfe nur einer Parallaxe, einer leichten Verschiebung der Perspektive, um Widerstand als *internen* Prozess erscheinen zu lassen, »mit dem die Machtmaschine weiter gefüttert wird, durch die sie die Nahrung erhält, die sie in Gang hält« (ebd., S. 434). Eben dem entziehe sich Bartleby – im Wege einer »Bartleby-Parallaxe« (ebd., S. 435). Das ist von der gewohnten Raffinesse Žižeks, erinnert mich aber an das spöttische Diktum Odo Marquards (1982, S. 117): »Hermeneutik ist die Kunst, aus einem Text herauszukriegen, was nicht drinsteht«. Žižek liest mit der »Politik, die einen neuen Raum aufschließt«, aus Melvilles Text einen Hegel (und Marx) heraus, der nicht drinsteckt. Seine Lesart wiederholt nur auf höherem Reflexionsniveau das Motiv, die Anerkennung eines Widerstehens von seiner politischen Erfolgsträchtigkeit abhängig zu machen, diesmal davon, dass es »einen neuen Raum aufschließt«. Bartleby figuriert bei Žižek als ein in seinem dialektischen Sinn aufgeklärter Rebell, der so gewieft ist, dass er die aktive Rebellion vermeidet, um nicht

die Machtmaschine zu füttern. Er ist dann ein Held einerseits parallaktisch verschobenen Widerstehens, verschoben in passive Akte der Versagung. Bartleby aber schließt nicht einen neuen Raum auf, sondern verweigert nur – einfach – das Schließen der Tür. »Wenn Sie Ihre Sachen aus den Kanzleiräumen entfernt haben, Bartleby, schließen Sie natürlich die Tür ab« – es sei ja jetzt, am Abend, außer ihm niemand mehr hier. Er aber »erwiderte kein Wort« und blieb stehen.

Žižek geht im Übrigen vor lauter Raffinesse darin entschieden zu weit, dass er »die Sackgasse des ›Widerstands‹ – jedweden Widerstands? – als Füttern der Machtmaschine abtut. Betrifft dies auch die Haitianische Revolution in Saint-Domingue, den Aufstand der Juden im Warschauer Ghetto? Etwa weil sie diese »Sackgasse« nicht im Wege einer Bartleby-Parallaxe vermeiden? Oder am Ende doch einfach deswegen, weil sie kein konsistentes gesellschaftliches Programm verfolgten? Dieses Motiv kennen wir gut. Zu den Protesten gegen die Ermordung George Floyds – »I can't breathe« – schreibt Žižek in einem Beitrag für die *Neue Zürcher Zeitung*:

»Die Menschen sind des Lebens im Korsett überdrüssig – Aggressivität und Frivolidät sind *nicht Mittel zu einem höheren Zweck*, sondern der Zweck selbst. Die Leute, die sich auf der Straße tummeln, vertreten *kein minimal konsistentes gesellschaftspolitisches Programm*. Für einen politisch denkenden Dinosaurier wie mich ist dies eine maximal ernüchternde, ja geradezu pessimistische Diagnose. Denn wenn der Protest *Selbstzweck* ist, dann ist er nurmehr eine Veranstaltung zur Zementierung des *Status quo*« (Hervorh. G. O.).²⁵

Nun könnte man wohl sagen, dass Bartleby die Ordnung der Kanzlei, des Gefängnisses und womöglich überhaupt der gesellschaftlichen Erwartungen und Zumutungen stört. Vielleicht verstört er sie und bringt ihre Legitimation ins Wanken. Auch das indes, sofern es ihm als seine Tat und seine Intention zugerechnet wird, geht weit über sein »Ich möchte lieber nicht« hinaus und rückt es immer noch in einen Kontext gesellschaftspolitischer Relevanz ein, ohne die er zum Helden offenbar nicht taugt. Das aber liegt ihm, dem Stillen, dem Lautlosen, Sanftmütigen –

25 <https://www.nzz.ch/feuilleton/zizek-die-proteste-zementieren-den-status-quo-ld.1564956> (Zugriff 06.12.2020). Dagegen Iris Därmann: »Acht Minuten und 46 Sekunden hat die Tötung von George Floyd gedauert. Und er hat annähernd dreißig Mal gesagt, dass er nicht atmen könne. Wenn man sich damit als JournalistIn oder WissenschaftlerIn auseinandersetzt, muss man sich vor Augen führen: Wir haben es hier mit einem qualvollen Sterbeprozess zu tun. Müssen wir unsere Arbeit nicht auch als Trauerarbeit verstehen und uns fragen, welchen Gebrauch wir von den Handy-Videos machen? Sie stehen im Kontext der Gewaltgeschichte des Lynchens« (Därmann, 2020b, die der Trauerarbeit in *Undienlichkeit*, 2020a, S. 179ff., einen eigenen Abschnitt gewidmet hat, und, mit Derrida, der Trauer, die zu tragen sei, »wie man ein Kind trägt«; ebd., S. 181).

dem Gestörten? – offensichtlich fern, so fern wie jene Reisen ins Land oder nach Europa, die der Advokat ihm vorschlägt. »Ich bin gern seßhaft (stationary).«

Eine Projektionsfläche für die eigene Theorie ist Bartleby auch in der Lesart Giorgio Agambens (1998), der ihn zum paradigmatischen Fall seiner immer wieder vorgetragenen Mahnung macht, dass »die Potenz immer auch Impotenz ist, dass jedes Tunkönnen immer auch ein Nichttunkönnen ist, ist die entscheidende Errungenschaft der Theorie der Potenz, die Aristoteles im IX. Buch der Metaphysik entwickelt« (Agamben, 2010, S. 77). Das kann erhellend sein und ist es im Falle Agambens durchaus. Aber Bartleby wird nach meinem Eindruck Ehre doch in erster Linie deshalb erwiesen, weil er sich als Paradigma der Theorie, dieses Mal des Agamben'schen Potenz-Denkens, präsentieren lässt. »Bartleby stellt genau die Frage der Vorherrschaft des Willens über die Potenz neu«, sagt Agamben (1998, S. 36). Er kann, aber er »kann einzig ohne zu wollen ... Aber seine Potenz ist deshalb nicht wirkungslos, bleibt nicht inaktiv aus Mangel an Wille: im Gegenteil, sie übertrifft in allem den Willen (seinen wie den der anderen)«. Und, mehr noch: »›Impotenz‹ bedeutet hier nicht nur Mangel an Potenz, Nichttunkönnen, sondern auch und vor allem ›unterlassen können‹, die eigene Potenz nicht ausüben können« (ebd., S. 78). Es scheint mir einer Heroisierung Bartlebys nahezukommen, ihm ein Unterlassenkönnen zu attestieren, denn dieses Können setzte ja ein Auch-anders-Können voraus (gerade für Agamben, der seinen Text *Bartleby oder die Kontingenz* genannt hat), das indes Bartleby nicht zu Gebote steht. Bartleby steht still, und er kann ums Verrecken nicht anders. Die Erzählung endet mit seinem Ende. Er kann nichts dafür, dass er lieber nicht möchte, und er kann nicht Ja sagen. Die Erzählung Melvilles allerdings mag die Leserinnen und Leser, die womöglich, anders als Bartleby, auch anders können, in ihrer Selbstverständlichkeit aufstören, etwas tun zu müssen, in einem zur zweiten Natur gewordenen Aktivismus. Dann können sie, anders als Bartleby, daraus Agambens Lehre beherzigen, auch Unterlassenkönnen sei ein Können.

Das nun wäre für Organisationen und ihre Mitglieder, die wie selbstverständlich (korporative oder individuelle) ›Akteure‹ genannt zu werden pflegen, eine Parallaxe mit Potenzial. Der Mainstream der Organisations- und Managementforschung ist auf Kompetenzen aus, auf *capabilities*, Können, Wissen, wertgenerierende Ressourcen der Unternehmung, ja, ist geradezu auf solche Vermögen fixiert, aber eben in einem aktivischen Sinne. Organisationen pflegen, wie William Starbuck (1982) es einmal formuliert hat, im »action-generating modus« zu operieren. Die leichte Verschiebung, die nötig ist, um den Fokus auf das Potenzial des Unterlassens zu legen, ließe sich nutzen, um die eher negativen und die eher positiven Aspekte und Folgen des Unterlassens mit Aufmerksamkeit zu bedenken.

Die spezifischen Unvermögen, die Organisationen als korporativen Akteuren eigen sind – etwa Mangel an Sensibilität für das Leid Anderer; Schwierigkeiten mit dem (Geschehen-)Lassen; weitgehende Unfähigkeit zur Selbsterübrigung oder

Selbstaufgabe –, könnten so gesehen in den Fokus der Forschung rücken. Was das für Organisationen und die Organisationsforschung auch, nun aber in positiver Wendung heißen kann, wird einsichtig, wenn man daran denkt, was Organisationen so alles tun oder glauben tun zu müssen, was sie aber auch lassen, bleiben lassen oder abwarten könnten: zum Beispiel nie enden wollendes Reorganisieren etwa, Reformen, die nichts ändern, Innovation um der Innovation willen, Streben nach Wachstum um des Wachstums willen, von *defeat devices* oder gar Korruption ganz zu schweigen. Organisiertes Unterlassen wäre ein ergiebiges Forschungsthema.

Von dem inhärenten Aktionismus der Organisationen nun werden auch ihre Mitglieder ergriffen, von denen Fleiß, Tatkraft und Initiative, heute gar *intrapreneurship* erwartet zu werden pflegt. Dann mag Unterlassen zu Widerstand werden, der in einer Manager-Parallaxe als Faulheit, Drückebergerei und Kontrollbedürftigkeit erscheint. Er mag aber auch andere, direkt nicht sichtbare Formen annehmen – Hirschmans Exit etwa oder gar das »I would prefer not to« jener »wichtigen Gruppe«, die Goffman (1973, S. 179) als Gegenbeispiel von Konformität gegenüber organisationalen Erwartungen anführt, gegenüber der Organisation: »Nicht-Arbeiter, die in einer Stadt wie New York eine Existenz ohne finanzielle Gegenleistung bestreiten. Auf ihrem Weg durch die Stadt untersuchen sie jede Situation auf ihre Möglichkeiten, sich freies Essen, freie Wärme, freie Schlafgelegenheiten zu schaffen ...«. Das mag sich auf bloße Symbolik beschränken, wie im Falle der Werftarbeiter auf der kaiserlichen Werft in Kiel 1890, die statt in Arbeits- in festlicher Kleidung und mit Zylinder auf der Werft erschienen, die also »Symbole der Nicht-Arbeit für politischen Protest« nutzten (Lüdtke, 2015, S. 146). Es mag die Form der Weigerung der Open-Source-Bewegung, auch so mancher Start-up-Gründer annehmen, an einer Business-Welt mit ihrer Bürokratie und ihrer Attitüde der Berechnung und Fixierung auf private Aneignung teilzunehmen, Bewegungen, die allerdings Bartlebys Passivität weit hinter sich lassen.

Innerhalb der Organisationen aber mag es viele geben, die Bartleby noch darin übertreffen, dass sie sein »I would prefer not to« praktizieren, aber nicht einmal aussprechen; die sich nicht an Rattenrennen um Posten und Karriere beteiligen; die sich aus mikropolitischen Intrigen heraushalten; die sich zu Vettern- und Parteibuchwirtschaft abstinent verhalten; die nicht Abteilungsegoismen frönen; die es unterlassen, das große Packen-wir's-an zu simulieren; die nicht um jeden Preis mitmachen. Ist so etwas Widerstand? Nein. Oft, wenn auch nicht immer dient es dem Funktionieren der Organisation, ist aber stiller, passiver Widerstand gegen bestimmte Personen, Subsysteme oder Praktiken. Es ist nicht, wie bei Iris Därmann, Undienlichkeit in Extremsituationen der Gewalt. Es ist nicht unbedingt Widerstand gegen die Organisation als Ganze. Es dient der Undienlichkeit in den Grauzonen und den Zonen des Schweigens organisationaler Hierarchien.

Sich-undienlich-Machen und Undienlich-Werden wie bei Iris Därmann, Deleuze/Guattaris kleine Fluchten und Erin Mannings *minor gestures, silence as resistance*, de Certeaus Sprechen der verhallenden Schritte, Lüdtkes Eigen-Sinn, das Beharren auf Goffmans Reservaten des Selbst, Žižeks »Ich weiß, aber dennoch ...« und Melvilles »I would prefer not to«, das alles sind stille, kleine, mindere, mehr oder minder passive, mutige, vorsichtige oder gar feige, zarte oder grobe, gradlinige oder lavierende, halbherzige oder entschlossene, ernste oder ironische, ein- oder doppeldeutige, konformistische oder subversive Formen oder Nuancen eines Widerstehens, von dem der Alltag in Organisationen durchsetzt ist und durchkreuzt wird.

9. Strange Fruit

Nachdem so viel von *stillem*, stillschweigendem Widerstehen die Rede war, kommt es mir richtig vor, wie Iris Därmann (2020a, S. 188) in dem Kapitel über Lynchgewalt an zwei Stimmen zu erinnern. Eine Stimme war die Billie Holidays, die 1939 im New Yorker Nightclub *Café Society* zum ersten Mal *Strange Fruit* sang, einen Song, 1937 geschrieben von Abel Meeropol, einem russisch-jüdischen Immigranten.²⁶ In dem Kapitel kommen Lynchfotografien vor, die noch damals als Souvenirpostkarten beliebt waren, »pornografische Objekte privater Schaulust und Dienstbarmachung schwarzer Körper« (ebd., S. 193). Abel Meeropol hatte solche Bilder gesehen, besonders die Fotografie des *lynching* von Thomas Shipp und Abram Smith in Marion, Indiana, am 7. August 1930, und hat seine Stimme als Autor erhoben:

Southern trees bear a strange fruit
 Blood on the leaves and blood at the root
 Black bodies swingin' in the Southern breeze
 Strange fruit hangin' from the poplar trees

Pastoral scene of the gallant South
 The bulgin' eyes and the twisted mouth
 Scent of magnolias sweet and fresh
 Then the sudden smell of burnin' flesh

26 Der Song wurde vom *Time Magazine* als »a prime piece of musical propaganda« denunziert. »New York lawmakers didn't like ›Strange Fruit‹. In 1940, Meeropol was called to testify before a committee investigating communism in public schools. They wanted to know whether the American Communist Party had paid him to write the song. They had not — but, like many New York teachers in his day, Meeropol was a Communist« (Blair, 2012), hat die Partei aber, wohl um 1952, verlassen.

Here is a fruit for the crows to pluck
 For the rain to gather
 For the wind to suck
 For the sun to rot
 For the tree to drop
 Here is a strange and bitter crop

Postscriptum

Nach Abschluss des Manuskripts erscheint Jana Costas' schöne ethnographische Studie zu Reinigungskräften, die als Beschäftigte einer Reinigungsfirma (»Clean Up«) am und unter dem Potsdamer Platz in Berlin arbeiten. Titel: *Dramas of Dignity. Cleaners in the Underworld of Berlin*. Daraus kann ich hier nur zwei Einsichten wiedergeben, die aber in Sachen ›Widerstand‹ weiterführen: Erstens, es ist wichtig, Widerstand gegen Überwachung sorgsam von »resistance to work« zu unterscheiden (Costas 2022, S. 142). Widerstand gegen Überwachung gilt der Wahrung der eigenen Autonomie und Würde, richtet sich aber oft gar nicht gegen harte Arbeit als Element des eigenen Arbeitsethos. Oft genug dienen Ausweich- und Austricksmanöver gegen Überwachung sogar effizienterem Arbeiten. Costas (2022, S. 152) resümiert: »In the corporate underworld, a complex calculus of dignity plays out. Cleaners take certain liberties in order to feel autonomous rather than powerless, they may refrain from showing the deferential behavior clients or the Clean Up management expects of them, nevertheless maintain their work ethic. The liberties cleaners take, their acts of disobedience or even resistance may be better understood as attempts to navigate the landscape of indignity than as rejection of work per se. Such *minor rebellions* may in fact constitute a valid defense of a cleaner's sense of worth.« (Hervorh. G. O.) Zweitens: Selbst auf Überwachung antworten die Beschäftigten oft nicht mit frontalem Widerstand. »Turning against surveillance« ist nur eine ihrer Taktiken. »Turning off surveillance« (»interrupting communicating channels«, ebd., S. 137) ist eine zweite, »turning away from surveillance« (»Cleaners sidestep into spaces invisible to managers«, ebd., S. 138) eine dritte. Sich undienlich zu machen, ist nicht Sinn dieser Sache, aber: »Cleaners do struggle and fight for their place in society, for recognition and dignity.« (Ebd., S. 156) Über solche Sätze liest man leicht hinweg, wenn sie ohne Kontext geäußert werden, hier zumal ohne den organisationalen Kontext, nicht gespeist mit lebenssprallen »small facts speak(ing) to large issues« (Geertz 1973, S. 23, zit. bei Costas 2022, S. 167). Erst Costas' mikrologische Ethnographie bietet die Materialfülle, die zu verstehen er-

laubt, auf welche Erniedrigungen jener Kampf antwortet. Kleines Beispiel, das von gebeugten Knien handelt:

»The hotel manager asks (cleaner, G. O.) Henning to vacuum everything again, and his tone suggests that Henning might not have done the job properly the first time.

›You're on your knees to get it clean and five minutes later everything is filthy again,« Hennin sighs.« (Costas 2022, 116)

Literatur

- Agamben, G. (1998). *Bartleby oder die Kontingenz gefolgt von Die absolute Immanenz*. Berlin: Merve.
- Agamben, G. (2010). *Nackheiten*. Frankfurt a.M.: S. Fischer.
- Anders, G. (1965). *Die Antiquiertheit des Menschen. Erster Band: Über die Seele im Zeitalter der technischen Revolution*. München: C. H. Beck.
- Arrow, K. J. (1975). Gifts and Exchanges. E. S. Phelps (Hg.), *Altruism, Morality, and Economic Theory* (S. 13–28). New York: Russell Sage Foundation.
- Bauer, R. A. & Bauer, A. H. (1942). Day to Day Resistance to Slavery. *The Journal of Negro History* 27 (4), 388-419.
- Beckert; S. & Rockman, S. (Hg.) (2016). *Slavery's Capitalism. A New History of Economic Development*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Benozzo, A. & Koro-Ljungberg, M. & Adamo, S. (2019). Would you prefer not to? Resetting/resistance across literature, culture, and organization. *Culture and Organization* 25 (2), 131-145.
- Blair, E. (2012). The Strange Story of the Man Behind ›Strange Fruit‹. *NPR Music News*, Thursday, September 6, 2012.
- Blatt, T. (2001). *Nur die Schatten bleiben, Der Aufstand im Vernichtungslager Sobibór*. Berlin: Aufbau.
- Blatt, T. (2004). *Sobibór – der vergessene Aufstand*. Hamburg, Münster: Unrast.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Canetti, E. (1980). *Masse und Macht*. Frankfurt: Fischer.
- Certeau, M. de (1988). *Kunst des Handelns*. Berlin: Merve.
- Certeau, M. de (1995). The Politics of Silence: The Long March of the Indians. ders.: *Heterologies. Discourse on the Other*. Fourth Printing (S. 225-233). Minneapolis, London: University of Minnesota Press.
- Clair, R. P. (1998). *Organizing Silence. A World of Possibilities*. New York: State University of New York Press.

- Conley, T: (2005): »molar«. (Stichwort in:) *The Deleuze Dictionary*. Revised Edition. Cambridge, 175-177.
- Cooper, D. (1995). *Power in struggle: Feminism, sexuality and the state*. New York: New York University Press.
- Costas, J. (2022): *Dramas of Dignity. Cleaners in the Corporate Underworld of Berlin*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Därmann, I. (2019). Widerstands- und Gewaltforschung, überkreuz. *Kulturwissenschaftliche Zeitschrift* 1, 5-42.
- Därmann, I. (2020a). *Undienlichkeit. Gewaltgeschichte und politische Philosophie*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Därmann, I. (2020b). »Philosophen waren selbst Täter«. (Interview) *taz* vom 1. 12. 2020.
- Därmann, I. (o.J.). Flucht als politische Handlungsform. *Geschichte der Gegenwart*. h <https://geschichtedergegenwart.ch/flucht-als-politische-Handlungsform/>.
- Deleuze, G. (1993). *Unterhandlungen. 1972-1990*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1992). *Kapitalismus und Schizophrenie. Tausend Plateaus*. Berlin: Merve.
- Derrida, J. (2000). »A Self-Unsealing Poetic Text«. Zur Poetik des Zeugnisses. P. Buhrmann (Hg.), *Zur Lyrik Paul Celans* (S. 147-182). München: Fink.
- Geertz, C. (1973): *The Interpretations of Culture*. New York: Basic Books.
- Goffman, E. (1973). *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Goffman, E. (1982). *Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Goffman, E. (1986). *Interaktionsrituale. Über das Verhalten in direkter Kommunikation*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Groddeck, V. von & Wilz, S. (Hg.). *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden; Springer VS.
- Herzog, M. (1977). *Von der Hand in den Mund. Frauen im Akkord*. Berlin: Rotbuch.
- Hirschman, A. O. (1974). *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hoffmann, R.-W. (1981). *Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Formen, Perspektiven und gewerkschaftliche Probleme des verdeckten industriellen Konflikts*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Heinrich, K. (1982). *Versuch über die Schwierigkeit nein zu sagen*. Frankfurt a.M.: Stroemfeld/Roter Stern.
- Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process. *European Financial Management* 9, 379-406.

- Kassow, S. D. (2010). *Ringelblums Vermächtnis. Das geheime Archiv des Warschauer Ghettos*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Krause, R. & Rölli, M. (Hg.) (2010). *Mikropolitik. Eine Einführung in die politische Philosophie von Gilles Deleuze und Félix Guattari*. Mit einem Essay von Manola Antonioli. Wien: Turia + Kant.
- Küpper, W. & Ortmann, G. (1986). Mikropolitik in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft* 46, 590-602.
- Küpper, W. & Ortmann, G. (1988). *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kusser, A. 2013). *Körper in Schieflage. Tanzen im Strudel des Black Atlantic um 1900*. Bielefeld: transcript.
- Lippe, R. zur (1978). *Am eigenen Leibe. Zur Ökonomie des Lebens*. Frankfurt a.M.: Syndikat.
- Lüdtke, A. (2015). *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitserfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Luhmann, N. (1964/1995). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Mit einem Epilog 1994. 4. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Manning, E. (2016). *The Minor Gesture*. Durham and London: Duke University Press.
- Marglin, S. (1977). Was tun die Vorgesetzten? Ursprünge und Funktionen der Hierarchie in der kapitalistischen Produktion. F. Duve (Hg.), *Technologie und Politik* 8 (S. 148-203). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Marquard, O. (1982). *Abschied vom Prinzipiellen. Philosophische Studien*. Stuttgart: Reclam.
- Mumby, D. K. & Thomas, R. & Martí, I. & Seidl, D. (2017). Resistance Redux. *Organization Studies* 38 (9), 1157-1183.
- Negt, O. & Kluge, A. (1981). *Geschichte und Eigensinn*. Frankfurt a.M.: Zweitausend eins.
- Nietzsche, F. (1988). Unzeitgemäße Betrachtungen II. *Kritische Studienausgabe*, Bd. 1 (S. 242-334). München: dtv/de Gruyter.
- Ortmann, G. (1988). Macht, Spiel, Konsens. W. Küpper, G. Ortmann (Hg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 13-26). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (2003a). *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Ortmann, G. (2003b). *Organisation und Welterschließung. Dekonstruktionen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Ortmann, G. (2009). *Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, G. (2018). »Verschleifung« als Problem organisationaler Entscheidungen: Hierarchie, Selbstreferentialität und Gewaltenteilung in Organisationen. *Managementforschung* 28, 151-177.
- Ortmann, G. & Windeler, A. & Becker, A. & Schulz, H.-J. (1995). *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Patterson, P. M. (2000). The Talking Cure and the Silent Treatment: Some Limits of »Discourse« as Speech. *Administrative Theory & Praxis* 22 (4), 663-695.
- Paulsen, R. (2014). *Empty Labor. Idleness and Workplace Resistance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Roy, D. (1952). Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop. *American Journal of Sociology* 57 (5), 427-442.
- Scheff, T. J. (1994). *Microsociology. Discourse, Emotion, and Social Structure*. Second printing, Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, J. (1990). *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*. New Haven, London: Yale University Press.
- Scott-Morgan, P. (2008). *Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Solla, G. (2001). »Sprich als letzter«; Zeugenschaft – Ersetzung – Stellvertretung. M. Schuller, E. Strowick (Hg.), *Singularitäten. Literatur – Wissenschaft – Verantwortung* (S. 95-110). Freiburg: Rombach.
- Spivak, G. C. (1988). Can the Subject Speak? C. Nelson, L. Grossberg (eds.): *Marxism and the Interpretation of Culture* (S. 271-313). Basingstoke: University of Illinois Press.
- Starbuck, W. H. (1982). Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out. *Journal of Management Studies* 19, 3-27.
- Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft (Hg.) (2008). *Zeugen und Zeugnisse. Bildungsprojekte zur NS-Zwangsarbeit mit Jugendlichen*. Berlin: Stiftung EVZ.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Volmerg, U. (1978): *Identität und Arbeitserfahrung. Eine theoretische Konzeption zu einer Sozialpsychologie der Arbeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Vogl, J. (2010/2011). *Das Gespenst des Kapitals*. Zürich: Diaphanes.
- Wagner, R. (2012). Silence as Resistance before the Subject, or Could the Subaltern Remain Silent? *Theory, Culture & Society* 29 (6), 99-124.
- Weber, M. (1973). *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Vierte, durchges. Aufl., Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Ybema, S. & Horvers, M. (2017). Resistance Through Compliance. The Strategic and Subversive Potential of Frontstage and Backstage Resistance. *Organization Studies* 38 (9), 1233-1251.

Žižek, S. (1993). *Grimassen des Realen. Jacques Lacan oder die Monstrosität des Aktes*.

Wien: Turia + Kant.

Žižek, S. (2006). *Parallaxe*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

